

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**HEVELLYN MENEZES ALBRES**

**A CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA TRANSNACIONAL DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:  
A IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL**

**Brasília, 2014**



HEVELLYN MENEZES ALBRES

**A CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA TRANSNACIONAL DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:  
A IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Relações Internacionais, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Cristina Yumie Aoki Inoue.

Área de concentração: Política Internacional e Comparada

**Brasília, 2014**



HEVELLYN MENEZES ALBRES

**A CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA TRANSNACIONAL DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:  
A IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Relações Internacionais, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Cristina Yumie Aoki Inoue.

Área de concentração: Política Internacional e Comparada

BANCA EXAMINADORA:

---

**Dr.<sup>a</sup> Cristina Yumie Aoki Inoue (Orientadora)**

Universidade de Brasília – Instituto de Relações Internacionais

---

**Dr. Luiz Fernando Macedo Bessa**

Universidade de Brasília – Departamento de Administração

---

**Dr.<sup>a</sup> Ana Flávia Granja e Barros**

Universidade de Brasília – Instituto de Relações Internacionais

---

**Dr. Antonio Carlos Lessa (Suplente)**

Universidade de Brasília – Instituto de Relações Internacionais

**Aprovado em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Brasília, 2014

*Aos meus pais e às minhas irmãs.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar e acima de tudo a Deus, ou nada mais seria possível.

À minha mãe, Gláucia Meneses, e ao meu pai, Valdemir Albres, maiores amores da minha vida e fonte de inquestionável apoio a todos os meus mais ambiciosos sonhos.

Às minhas irmãs, Hellen e Lillyan, pela amizade e pelo apoio. À minha avó, Francisca Braga, em memória. A toda a minha família, especialmente as tias Adair, Salvelina e Altina.

À Lariza (minha alma gêmea) e ao Messias, meus dois melhores amig@s, que ano após ano choram comigo as minhas derrotas e celebram as minhas vitórias, e que amo sempre.

A tod@s @s amig@s que me proporcionaram necessários momentos felizes. Às irmãs de coração Babi e Jan e à querida Bia. A Iris, Pablito, Ruan, Lê, Yohs, Paulo, Bah, Rica, Gringa, Doc, Renato, Vany, Cami, Flá, Isa Sousa, Cristiano, Isa Moori, Levi, Hendrik, Tamin, Maarten, Chavon, Lee, James, Alin e João.

Aos colegas da SAIN e funcionári@s do Ed. Sede do MF. Ao Marcos, o melhor chefe que eu poderia ter e hoje também um grande amigo. Ao Secretário Carlos Cozendey, pelo exemplo, conselhos e amizade. À querida Danny, que hoje considero parte de minha família. Ao Nelson Bessa, pelo contínuo incentivo e amizade. Ao Fernando Pimentel, pela confiança e apoio. A Ludmila, João Paulo, Guilherme, Carla, Eduardo, Hayane e Marco.

Aos colegas do mestrado, com quem compartilhei ótimos momentos nas quase doze horas seguidas de aulas e nas confraternizações. Especialmente aos amig@s Alan e Júlia, que espero levar para toda a vida. E também a Bruno, Guga, Paulinha e Cairo.

À minha família em Brasília. Especialmente à Vera e ao Renato, que me acolheram como filha. Aos primos Rafa, Nando, Beto, Jelton e Raquel. À querida Gláucia, em memória.

À Cristina Inoue, que aceitou me orientar e teve toda a paciência necessária. Ao Tullo Vigevani, que sempre será meu exemplo. Aos professores (as) Luiz Fernando Bessa, Ana Flávia Barros, Norma Breda, Antonio Jorge Rocha, Sérgio Aguilar, e Bárbara Bomfim.

A tod@s que contribuíram com a pesquisa pela concessão de entrevistas: John Ruggie, Roel Nieuwenkamp, Margaret Wachenfeld, Carlos Cozendey, Renata Seabra, Glauca Terreo, Sonia Favaretto, Andrea Santini e Ana Paula Grether. E pelo incentivo d@s colegas do GT de Conduta Empresarial Responsável da OCDE, da GRI, do Pacto Global e do FGRS.

Aos professores e funcionários do IREL-UNB.

A tod@s que fizeram parte da minha vida nesses últimos dois anos, contribuindo de alguma forma para a construção de quem hoje eu sou.

*“We have to choose between a global market driven only by calculations of short-term profit, and one which has a human face. Between a world which condemns a quarter of the human race to starvation and squalor, and one which offers everyone at least a chance of prosperity, in a healthy environment. Between a selfish free-for-all in which we ignore the fate of the losers, and a future in which the strong and successful accept their responsibilities, showing global vision and leadership. I am sure you will make the right choice.”.*

Kofi Annan

*“Today, I ask you to be architects of a better world. What was once a call to the founding members of the United Nations is now a rallying cry to business and civil society leaders everywhere. Help us to respond to the urgency of our global challenges and build a better tomorrow.”.*

Ban Ki-Moon

*“Slow down, you crazy child.  
You're so ambitious for a juvenile.  
But then if you're so smart, tell me why are  
you still so afraid?  
Where's the fire? What's the hurry about?”*

Billy Joel



## Resumo

Este trabalho tem como objetivo descrever e examinar a construção da governança transnacional da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), observando sua implementação no Brasil. Neste escopo, discutimos as ideias de governança transnacional e RSE, à luz da abordagem institucionalista das Relações Internacionais. Também descrevemos e examinamos a institucionalização da RSE a partir da identificação e análise de alguns de seus principais instrumentos internacionais, destacando as características que dariam especial função às Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais. Em seguida, tomando como base os referenciais teóricos e as informações sobre os instrumentos internacionais de RSE, traçamos um estado da arte da governança transnacional da RSE. Por fim, examinamos a implementação dessa governança no Brasil, por meio da análise das políticas e práticas de RSE das dez maiores empresas brasileiras em 2013, incluindo a adoção dos instrumentos internacionais de RSE. A metodologia utilizada foi a realização de inferências descritivas, a partir de: revisão bibliográfica em RSE, regimes internacionais e governança global, e institucionalização; e pesquisa documental, contemplando discursos, resoluções, memorandos de entendimento, entre outros documentos das estruturas de implementação dos instrumentos internacionais, além de entrevistas e dados obtidos em sítios eletrônicos das instituições e empresas. Como conclusão geral, essa pesquisa demonstra a institucionalização dos princípios internacionais de RSE convergindo para o fortalecimento da governança nessa área, o que foi observado na implementação concreta no Brasil.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Instituições Internacionais; Governança Transnacional; Relações Internacionais.

## **Abstract**

This paper aims to describe and examine the building of the Corporate Social Responsibility (CSR) transnational governance, observing its implementation in Brazil. In this scope, we discuss the ideas of transnational governance and CSR in the light of the institutionalist approach of the International Relations. We also describe and examine the institutionalization of the CSR from the identification and analysis of some of its key international instruments, highlighting the features that would give special function to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Based on the literature review and the information on the international CSR instruments, we draw a state of the art of transnational governance for CSR. Finally, we examine the implementation of the transnational governance in Brazil by analyzing the policies and practices of CSR of the top ten Brazilian companies in 2013, including the adoption of the CSR instruments. The methodology conducted descriptive inferences from: literature review on CSR, international regimes and global governance, and the institutionalism; and documentary research, covering speeches, resolutions, memoranda of understanding, and other documents from the structures of implementation of the CSR international instruments, aside from interviews and data from websites. As a general conclusion, this research demonstrates the institutionalization of the CSR international principles converging to strengthen governance in this area, which was observed in its concrete implementation in Brazil.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; International Institutions; Transnational Governance; International Relations.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – As dez maiores empresas brasileiras em 2013.....	116
Tabela 2 – A atuação em RSE das dez maiores empresas brasileiras em 2013.....	139
Tabela 3 – Área de RSE e adesão aos instrumentos internacionais de RSE pelas dez maiores empresas brasileiras em 2013.....	141

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada

ACNUDH - Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos

ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

APIMEC - Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais

BIAC - *Business and Industry Advisory Committee*

CDH - Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas

CEMIG - Companhia Energética de Minas Gerais

CERES - Coalizão pela Economia Ambientalmente Responsável

CERIS - Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais

CEE/RS - Comissão Especial de Estudos de Responsabilidade Social da ABNT

CFI - Corporação Financeira Internacional do Banco Mundial

CISE - Conselho Deliberativo do ISE

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

CSTJ - Conselho Superior da Justiça do Trabalho

CTN – Corporação Transnacional

CUT - Central Única dos Trabalhadores

DDH-MRE – Divisão de Direitos Humanos do Ministério das Relações Exteriores

ECOSOC – Conselho Econômico e Social das Nações Unidas

EITI – *Extractive Industry Transparency Initiative*

EMN – Empresas Multinacionais

FETEC/SP - Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Estado de São Paulo

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FORLUZ - Fundação Forluminas de Seguridade Social

GRI – *Global Reporting Initiative*

GPA – Grupo Pão de Açúcar

GSP - *Global Sullivan Principles*

GVces - Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

IC – Comitê de Investimentos da OCDE

ICC - Comitê Internacional de Coordenação das Instituições Nacionais para a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos

IDJ – Índices Dow Jones de Sustentabilidade

IHRB - Instituto de Direitos Humanos e Negócios

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia

ISO – Organização Internacional para Padronização

ISO/TMB WG-SR - Grupo de Trabalho sobre Responsabilidade Social da ISO

MAI - Acordo Multilateral sobre Investimento

MMA – Ministério do meio Ambiente

MF - Ministério da Fazenda

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OI – Organizações Internacionais

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONG – organizações não governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OSC - organizações da sociedade civil

PCN – Ponto de Contato Nacional para as Diretrizes da OCDE para as EMN

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PPO – Organização Pós-Publicação da ISO

PRI – Princípios para Investimento Responsável

RI – Relações Internacionais

RS – Responsabilidade Social

RSA – Responsabilidade Socioambiental

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SDH-PR – Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República

TUAC - *Trade Union Advisory Committee*

WGBHR - Grupo de Trabalho sobre a questão dos Direitos Humanos e as Empresas Transnacionais e outros Empreendimentos Privados

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

UNIDO - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

UNIFEM - Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

UNODOC - Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime

WPRBC - Grupo de Trabalho sobre Conduta Empresarial Responsável da OCDE

WGBHR - Grupo de Trabalho sobre a questão dos Direitos Humanos e as Empresas

Transnacionais e outros Empreendimentos Privados da ONU

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	15
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, GOVERNANÇA E INSTITUCIONALIZAÇÃO NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS.....	22
1.1.RSE: o que é e como se insere na agenda das Relações Internacionais.....	23
1.1.1. <i>A evolução do conceito de RSE</i> .....	23
1.1.2. <i>O histórico da RSE</i> .....	25
1.1.3. <i>A RSE enquanto objeto de pesquisa</i> .....	29
1.1.4. <i>A incorporação da RSE à agenda de RI</i> .....	31
1.2. Governança nas Relações Internacionais: do regime internacional à governança transnacional.....	32
1.2.1. <i>Os regimes internacionais</i> .....	32
1.2.2. <i>A governança global</i> .....	36
1.2.3. <i>A governança transnacional</i> .....	39
1.3. A institucionalização da responsabilidade social empresarial como um processo de construção de governança transnacional.....	41
1.3.1. <i>A institucionalização nas RI</i> .....	41
1.3.2. <i>A institucionalização da RSE</i> .....	43
1.3.3. <i>Para que servem os instrumentos de RSE?</i> .....	45
1.3.4. <i>Os diferentes instrumentos de RSE</i> .....	47
CAPÍTULO 2 - OS INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....	50
2.1. Princípios e códigos de conduta “aspiracionais”.....	51
2.1.1. <i>Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais</i> .....	51
2.1.2. <i>Princípios do Pacto Global da ONU</i> .....	56
2.1.3. <i>Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos</i> .....	60
2.2.Diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação.....	65
2.2.1. <i>Norma Internacional ISO 26000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social</i> ..	65
2.3.Índices de avaliação normalmente utilizados pelas agências de investimento socialmente responsáveis.....	68
2.3.1. <i>Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&amp;FBOVESPA</i> .....	68
2.4.Estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios.....	72

2.4.1. <i>Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI</i> .....	72
<b>CAPÍTULO 3 - O ESTADO DA ARTE DA GOVERNANÇA TRANSNACIONAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	<b>78</b>
3.1.A construção da governança transnacional para a RSE a partir da convergência dos princípios e agendas dos instrumentos internacionais .....	78
3.1.1. <i>O alinhamento dos princípios</i> .....	78
3.1.2. <i>Memorandos de Entendimento e acordos</i> .....	81
3.1.3. <i>Convergência entre as agendas no contexto global</i> .....	85
3.2.O papel das Diretrizes da OCDE para a governança transnacional da RSE.....	88
3.3.A implementação dos instrumentos internacionais de RSE no Brasil .....	92
3.3.1. <i>O funcionamento das estruturas de implementação no Brasil</i> .....	92
3.3.2. <i>A convergência das agendas dos instrumentos internacionais no Brasil</i> .....	108
3.3.3. <i>O papel das Diretrizes da OCDE para a governança transnacional da RSE no Brasil</i> .....	111
<b>CAPÍTULO 4 - O ALINHAMENTO ENTRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RSE DAS DEZ MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS AOS INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE RSE</b> .....	<b>115</b>
4.1. Os programas de RSE das dez maiores empresas brasileiras.....	116
4.1.1. <i>Petrobras</i> .....	117
4.1.2. <i>Itaú Unibanco Holding</i> .....	120
4.1.3. <i>Banco Bradesco</i> .....	121
4.1.4. <i>Banco do Brasil</i> .....	123
4.1.5. <i>Vale</i> .....	125
4.1.6. <i>Itaúsa</i> .....	127
4.1.7. <i>CEMIG</i> .....	129
4.1.8. <i>Grupo Pão de Açúcar</i> .....	131
4.1.9. <i>JBS</i> .....	133
4.1.10. <i>CSN</i> .....	135
4.1. RSE na prática: as alegações de inobservância das Diretrizes da OCDE pelas dez maiores empresas brasileiras.....	136
4.2. Balanço avaliando como as empresas lidam com a RSE na teoria e na prática.....	139
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>143</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>149</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>175</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>183</b>



## INTRODUÇÃO

Nas Relações Internacionais do século XXI é inegável a agência de atores não governamentais, entre os quais as empresas multinacionais (EMNs)<sup>1</sup> têm tido papel de destaque. Desde a década de 1990, vem se intensificando a chamada “globalização corporativa”, com EMNs atuando em núcleos transnacionais de atividade econômica que rapidamente se tornaram responsáveis por metade do comércio mundial. Em contrapartida, não tardaram a aparecer evidências negativas do descontrole das atividades das EMNs, como condições de trabalho desumanas, deslocamento de comunidades indígenas, espionagem, entre outras (RUGGIE, 2014).

Nesse contexto, ampliaram-se as demandas de indivíduos e comunidades para que as empresas levem em consideração os impactos de suas atividades, fortalecendo o que entendemos atualmente como responsabilidade social empresarial (RSE). Vale salientar que o conceito, o histórico e as características de implementação da RSE tratados nessa pesquisa são baseados no entendimento ocidental do termo. Já existem estudos sobre a possibilidade de utilização desses conceitos na Ásia (BENDELL; NG, 2009), na África (DARTEY-BAAH; AMPONSAH-TAWIAH, 2011), no “mundo islâmico” (DUSUKI, 2008), entre outras possíveis abordagens<sup>2</sup>.

Nesta pesquisa, a RSE<sup>3</sup> será entendida nos termos apresentados pela Organização Internacional para Padronização (sigla em inglês, ISO), na norma ISO 26000, como a

---

<sup>1</sup> Nessa dissertação, trataremos da conduta empresarial responsável de modo amplo, mas enfatizando a atuação transnacional. Nesse sentido, será utilizada a nomenclatura de empresas multinacionais (EMNs) ou corporações transnacionais (CTN) de acordo com o conceito utilizado pelo (a) autor (a) ou instrumento de RSE em discussão. Será utilizado conceito amplo de EMN, segundo a qual esta seria a “Estrutura empresarial básica do capitalismo dominante nos países altamente industrializados. Caracteriza-se por desenvolver uma estratégia internacional a partir de uma base nacional, sob a coordenação de uma direção centralizada. [...] Conhecidas também pela denominação de empresas internacionais ou transnacionais, as multinacionais resultam da concentração do capital e da internacionalização da produção capitalista.” (SANDRONI, 1999, p. 415).

<sup>2</sup> A justificativa de que será trabalhada a perspectiva ocidental da RSE, com consciência de que existem outras abordagens possíveis, acompanha a discussão realizada no contexto das teorias de Relações Internacionais (TRI) de que não existe uma TRI global que consiga explicar todas as diferentes realidades geopolíticas, culturais, etc. Para introdução a esse debate, consultar: TICKNER, A. B.; WAEVER, O. Introduction: geocultural epistemologies. In: \_\_\_\_\_ (orgs.). **International Relations Scholarship Around the World**. London: Routledge, 2009 e ACHARYA, A.; BUZAN, B. Why is there no non-Western international theory? An introduction. In: \_\_\_\_\_ (orgs.). **Non-Western International Relations Theory: Perspectives On and Beyond Asia**. New York: Routledge, 2010.

<sup>3</sup> Cabe justificar que, conforme o conceito amplo de RSE adotado nessa pesquisa (ISO 26000), esta contempla práticas de responsabilidade social (RS), de responsabilidade ambiental (RA) e de responsabilidade socioambiental (RSA). Ademais, conforme justificado no capítulo 1, consideraremos a RSE como elemento incluído no conceito sustentabilidade (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 20--).

responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, considerando o comprometimento com esses princípios em toda a sua estrutura e demais relações que possua (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

O termo “responsabilidade social empresarial” é de uso recente, mas a preocupação com os aspectos éticos das relações empresariais e a dimensão social dos negócios é antiga. De acordo com Michael Blowfield (2005), desde a era pré-cristã, certas práticas empresariais já eram condenadas, e o entendimento do que era ou não aceitável no comportamento das empresas vem evoluindo desde então<sup>4</sup>. Nesse sentido, o autor argumenta que o que marca a discussão contemporânea sobre RSE seria a conexão cada vez maior entre a preocupação com o comportamento das empresas e os temas desenvolvimento, direitos humanos e meio ambiente, observados em sua dimensão global (BLOWFIELD, 2005).

Nessa perspectiva, podemos dizer que a pesquisa em RSE extrapolou o foco no interesse ou dever da adoção de conduta responsável pelas empresas, objeto dos estudos tradicionais na área de Administração (CAMPBELL, 2007; BRAMMER; JACKSON; MATTEN, 2012). De fato, com a difusão da globalização de mercados e a resignificação do papel das EMNs em âmbito global, a RSE passa a exibir caráter multidisciplinar e ser temática de interesse também da Ciência Política (FINKSAS, 2007), das RI (RUGGIE, 2004; BLOWFIELD, 2005) e do Direito (DUNCAN, 2010), entre outras áreas do conhecimento.

Nas RI, a RSE apareceu pela primeira vez na agenda com a expansão da atuação das EMNs, na década de 1970, e o estudo das relações transnacionais (KEOHANE; NYE JUNIOR, 1971; 1973). Porém, o tema só ganhou destaque na década de 1990, quando aumentaram os estudos sobre as organizações da sociedade civil (OSC) (RUGGIE, 2004) e a governança global (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992). Nesse contexto, interessa-nos sobretudo perceber como alguns estudos passaram a incluir a atuação de atores não governamentais, como as EMNs, na governança global (RISSE, 2004; RUGGIE, 2004; BIERSTEKER, 2009; LAKE, 2010; AVANT; FINNEMORE; SELL, 2010).

Nos anos seguintes, emergiu a discussão sobre a institucionalização de determinados temas por meio da construção de arranjos de governança (RISSE, 2004; SWEET, 2006; KERCHER, 2007; HAHN; WEIDTMANN, 2012). Nesta pesquisa, adotaremos o conceito de governança transnacional, entendida a partir da ideia de “[...] arranjos de governança para

---

<sup>4</sup> Como exemplo, Blowfield (2005) cita que no período antes de Cristo condenava-se a usura, prática comum hoje; sendo que mais tarde, a utilização do trabalho escravo, antes usual, tornou-se inaceitável.

além do Estado-nação em que atores privados estão sistematicamente envolvidos” (RISSE, 2004, p.3, tradução nossa). Um dos principais diferenciais dessa abordagem em relação à governança global é a preocupação em não negligenciar o papel de atores não governamentais ou supragovernamentais como governantes, elemento importante para nossa perspectiva que valorizará a atuação das organizações internacionais (OIs) e EMNs na governança da RSE.

Somando esforços a esses estudos, essa pesquisa trata da institucionalização da RSE no contexto da construção de governança transnacional para a área. Sua relevância reside, em primeiro lugar, por trabalhar com nova abordagem para discussões correntes na Administração, na Ciência Política e no Direito, ao tratar da RSE na perspectiva institucionalista das RI. Ademais, pretende-se somar esforços ao debate sobre a governança global/transnacional nas RI, campo que ainda demanda a execução de mais pesquisas (LAKE, 2010; AVANT; FINNEMORE; SELL, 2010).

Nesse sentido, a discussão realizada tanto atende ao chamado de não negligenciar a dimensão transnacional das RI (KEOHANE, NYE JUNIOR, 1971; 1973; RUGGIE, 2004), quanto dá corpo à agenda de pesquisa das abordagens institucionalistas no campo em ascensão de RSE (CAMPBELL, 2007; BRAMMER; JACKSON; MATTEN, 2012). Assim, pretendemos fornecer novas informações e questionamentos que levem à ampliação da produção acadêmica na área de RSE na comunidade acadêmica de RI (RUGGIE, 2004), contribuindo para a introdução dessas discussões no Brasil.

Por fim, a atuação profissional da autora – como coordenadora do Ponto de Contato Nacional (PCN) para as Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para as Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE) – contribuirá com o acesso a fontes documentais e bibliográficas. Os PCNs devem atuar na divulgação das Diretrizes da OCDE e na busca de resolução de conflitos decorrentes de seu descumprimento. Essas atividades propiciam a troca de informações e experiências em RSE com a OCDE, entre os PCNs, e com representantes de empresas, sindicatos e organizações governamentais e não governamentais, do Brasil e do exterior.

O tema dessa pesquisa é a construção da governança transnacional para a RSE e sua implementação no Brasil. Seu problema é como a construção da governança transnacional para a RSE está sendo implementada, especialmente no Brasil. Adotamos como pressupostos que: 1) existem arranjos de governança da RSE em construção; e 2) essa governança é quase

totalmente baseada em *soft law*<sup>5</sup>, mas com crescente formalização das estruturas de governança e adesão das empresas a seus princípios. Essa discussão foi realizada tomando como referenciais teóricos os quadros conceituais sobre RSE e governança transnacional, vistos à luz das abordagens institucionalistas das RI, como pode ser visto em nossa revisão de literatura.

O objetivo geral da pesquisa é descrever e examinar a construção da governança transnacional na área de RSE, observando sua implementação no Brasil. Os quatro objetivos específicos são: 1) discutir as ideias de governança transnacional e RSE, à luz da abordagem institucionalista das Relações Internacionais; 2) descrever e examinar o processo de difusão das normas de RSE a partir da identificação e análise de alguns de seus principais instrumentos internacionais, destacando as características que dariam especial função às Diretrizes da OCDE; 3) apreender o estado da arte da governança transnacional de RSE; e 4) verificar a implementação da governança de RSE no Brasil, por meio da análise do alinhamento entre as políticas e práticas de RSE das dez maiores empresas brasileiras em 2013 aos instrumentos internacionais em análise. Os quatro capítulos dessa dissertação foram desenvolvidos visando a cumprir cada um dos objetivos específicos.

Visando ao cumprimento dos objetivos geral e específicos, essa pesquisa buscou realizar inferências descritivas acerca da construção da governança transnacional para a RSE. De acordo com King, Keohane e Verba (2004), inferência descritiva trata do processo em que se busca compreender um fenômeno não observado a partir de um conjunto de observações possíveis. Nesse tipo de análise, os autores destacam a importância de perceber o grau em que as nossas observações refletem fenômenos, sejam eles típicos ou discrepantes. Para isso, três critérios devem ser observados: enviesamento (averiguar a presença de erros sistemáticos), eficiência (checar se os estimadores não enviesados estão de fato próximos da alternativa correta) e consistência (KING; KEOHANE; VERBA, 2004).

A partir do método da inferência descritiva, buscamos compreender a construção da governança transnacional para a RSE e o papel das Diretrizes da OCDE nesse processo (fenômeno não observado) a partir da análise das políticas e práticas das dez maiores empresas brasileiras em 2013 e seu compromisso com os princípios de RSE de cinco

---

<sup>5</sup> De acordo com Duncan (2010), a diferença entre *soft* e *hard law* não é clara na doutrina do Direito. A autora aponta variações teóricas entre os que diferem *soft* como não vinculante e *hard* como vinculante, e os que não veem limites claros de distinção. Nesta pesquisa *soft law* se refere aos instrumentos não vinculantes, que constituem maioria no Direito Internacional.

instrumentos internacionais pré-selecionados (fenômeno observado), conforme descrição abaixo.

Os instrumentos internacionais foram eleitos de acordo com tipologia da Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2013), incluindo os mais relevantes instrumentos entre: 1) os princípios e códigos de conduta “aspiracionais” (Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais; Princípios Orientadores da ONU para Empresas e Direitos Humanos; Pacto Global da ONU); 2) as diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação (ISO 26000); 3) os índices de avaliação normalmente utilizados pelas agências de investimento socialmente responsáveis (Índice Dow Jones de Sustentabilidade); e 4) as estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios (Global Reporting Initiative – GRI).

Conforme explicado no capítulo 1, a escolha desses instrumentos visou à abrangência de: 1) diferentes tipos de princípios (princípios e códigos de conduta “aspiracionais”, diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação, índices de avaliação, estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios); 2) iniciativas governamentais e não governamentais; 3) instrumentos que têm impacto global sobre as práticas de RSE, privilegiando seu papel no contexto brasileiro.

Por sua vez, as dez maiores EMNs foram identificadas a partir de *ranking* da revista Forbes, cujo método de seleção considera as variáveis vendas, lucros, ativos e valor de mercado. As dez maiores EMNs do Brasil, em 2013 são: 1ª) Petrobrás; 2ª) Itaú Unibanco Holding; 3ª) Banco Bradesco; 4ª) Banco do Brasil; 5ª) Vale; 6ª) Itaúsa; 7ª) Cemig; 8ª) Grupo Pão de Açúcar; 9ª) JBS; e 10ª) CSN (FORBES, 2013a). A metodologia da seleção é explicada detalhadamente por DeCarlo (2013), e está acessível para consulta.

Quanto às fontes, a pesquisa documental foi realizada por meio da coleta, triagem, leitura, fichamento e análise de: declarações, diretrizes, relatórios, resoluções e outros documentos relativos aos instrumentos internacionais de RSE em análise. Os documentos foram obtidos principalmente nos sítios eletrônicos das instituições.

Também foram realizadas entrevistas com representantes das instituições internacionais que respondem pela implementação dos instrumentos em análise e com a maior EMN brasileira em 2013. Tais entrevistas foram realizadas pessoalmente, via correio eletrônico ou chamada telefônica, através de questionário aberto preparado caso a caso, com perguntas formuladas visando à identificação da perspectiva dos entrevistados sobre os instrumentos internacionais e a possibilidade de integração de seus princípios em arranjos de

governança global. Os roteiros para as entrevistas estão disponíveis para consulta nos apêndices.

Ademais, foi realizada revisão bibliográfica de livros, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso e artigos sobre governança global/transnacional, RSE e abordagens institucionalistas das RI<sup>6</sup>. Como bibliografia de suporte, foram utilizados textos sobre RSE e teoria institucionalista na Administração de Empresas, OIs, entre outros. Quanto às EMNs, foram analisados dados referentes a seu planejamento estratégico, sua estrutura de gestão para RSE, seus relatórios de sustentabilidade, entre outros, disponibilizados em sua página eletrônica. A verificação sobre a conformidade com as recomendações das Diretrizes da OCDE foi realizada por meio de pesquisa na base de dados das Diretrizes da OCDE e nos relatórios do PCN do Brasil.

No primeiro capítulo, discutimos as ideias de governança transnacional e RSE, à luz da abordagem institucionalista das RI. Em primeiro lugar, apresentamos breve histórico do debate sobre RSE desde sua emergência na década de 1930 até hoje, justificando sua crescente importância para as RI. Em seguida, foi discutida a ideia de governança transnacional e como emergiu a partir dos debates sobre regimes internacionais e governança global. Por fim, correlacionamos as discussões sobre governança transnacional e RSE, à luz da abordagem institucionalista (liberal e, sobretudo, construtivista) das RI, analisando o papel dos instrumentos internacionais na disseminação das normas da governança da RSE.

No segundo capítulo, descrevemos e analisamos o processo de difusão das normas de RSE a partir da identificação e análise de alguns dos principais instrumentos internacionais que fazem parte dos arranjos da governança transnacional da RSE. Os seguintes instrumentos foram analisados: as Diretrizes da OCDE; os Princípios Orientadores da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Empresas e Direitos Humanos; os Princípios do Pacto Global da ONU; a Norma de Responsabilidade Social ISO 26000; o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA; e as Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI).

No terceiro capítulo, analisamos o estado da arte da governança transnacional de RSE. Em primeiro lugar, tratamos da implementação de cada um dos internacionais de RSE no

---

<sup>6</sup> Foi realizado levantamento de dados nas bases Scielo (<http://www.scielo.org>) e BCE UNB (<http://www.bce.unb.br/bases-de-dados/>) utilizando como palavras-chave: RSE; responsabilidade social empresarial; CSR; corporate social responsibility; OCDE Guidelines for Multinational Enterprises; Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais; UN Guiding Principles for Business and Human Rights; Princípios Orientadores da ONU sobre Direitos Humanos e Empresas; ISO 26000; GRI; Global Reporting Initiative; UN Global Compact; Pacto Global da ONU; Índice de Sustentabilidade Empresarial; e Brasil.

Brasil, apresentando como ocorre e quais seus desafios. Em seguida, discutimos a construção da governança transnacional para a RSE a partir da convergência dos instrumentos internacionais refletida: 1) nos princípios e agendas para implementação dos instrumentos internacionais; 2) em memorandos de entendimento entre as estruturas de implementação dos instrumentos. Por fim, discutimos o papel das Diretrizes da OCDE na governança transnacional para a RSE, instrumento considerado importante devido a: 1) sua abrangência temática e abordagem balanceada em relação às recomendações; 2) o caráter voluntário da adoção pelas empresas, unido ao caráter compulsório da promoção pelos governos; 3) o envolvimento das partes interessadas em sua construção, revisões e implementação; 4) o papel dos Pontos de Contato Nacionais (PCNs); e 5) o esforço do instrumento para catalisar as discussões sobre conduta empresarial responsável.

No quarto capítulo, verificamos a implementação da governança de RSE no Brasil, por meio da análise do alinhamento entre as políticas e práticas de RSE das dez maiores empresas brasileiras em 2013 aos instrumentos internacionais em análise. Para tanto, iniciamos descrevendo como as EMNs apresentam a temática da responsabilidade social, assinalando se elas se consideram ou não seguidoras dos princípios estabelecidos pelos instrumentos em internacionais em análise. Em seguida, tentando avaliar se esses compromissos indicados são refletidos na prática, verificamos se as EMNs foram alguma vez notificadas por descumprirem as Diretrizes da OCDE. Por fim, com base nessas informações, apresentamos um balanço de como as empresas em análise lidam com a RSE na teoria e na prática.

## **CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, GOVERNANÇA E INSTITUCIONALIZAÇÃO NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

Nesse capítulo discutiremos as ideias de governança transnacional e responsabilidade social empresarial (RSE), à luz da abordagem institucionalista das Relações Internacionais (RI). Como apresentado na introdução, partiremos do pressuposto a governança transnacional da RSE está em construção, quase totalmente baseada em *soft law*<sup>7</sup>, mas com crescente formalização das estruturas de governança e adesão das empresas a seus princípios. Conforme justificamos na introdução, o conceito, o histórico e as características de implementação da RSE tratados nessa pesquisa são baseados no entendimento ocidental do termo.

Em primeiro lugar, apresentaremos breve histórico do debate sobre RSE desde sua emergência na década de 1930 até hoje, justificando sua crescente importância para as RI. O ponto de partida serão as discussões feitas na área da Administração, sobretudo evidenciando o aspecto da institucionalização da RSE (TENÓRIO, 2006; KERCHER, 2007; CAMPBELL, 2007; BRAMMER; JACKSON; MATTEN, 2012). Ademais, apresentaremos alguns estudos que têm buscado trabalhar a interface entre a RSE e as RI (RUGGIE, 2004; BLOWFIELD, 2005).

Em seguida, analisaremos o conceito de governança transnacional e como emergiu a partir dos debates sobre regimes internacionais e governança global, observando os papéis das instituições internacionais (elementos formais e informais). A pesquisa partirá da discussão da literatura sobre regimes internacionais (KRASNER, 1982; DONNELLY, 1986), e governança global e transnacional (KEOHANE; NYE JUNIOR, 1971; ROSENAU; CZEMPIEL, 1992; RISSE, 2004; BIERSTEKER, 2009; LAKE, 2010; AVANT; FINNEMORE; SELL, 2010).

Por fim, correlacionaremos as discussões sobre governança transnacional e RSE, à luz das abordagens institucionalistas das RI em suas vertentes liberal e construtivista (GARRETT; WEINGAST, 1993; GOLDSTEIN; KEOHANE, 1993; RUGGIE, 1998; HURRELL, 2005; DUNNE; HANSON, 2013), analisando o papel dos instrumentos internacionais na disseminação das normas da governança da RSE.

A discussão será desenvolvida em três sessões: 1) “RSE: o que é e como se insere na agenda das Relações Internacionais”; 2) “Governança nas Relações Internacionais: do regime

---

<sup>7</sup> Ver nota 4.



internacional à governança transnacional”; e 3) “A institucionalização da RSE como um processo de construção de governança transnacional”.

### **1.1. RSE: o que é e como se insere na agenda das Relações Internacionais**

Visto que a discussão sobre RSE é quase desconhecida da literatura de RI, cabe, em primeiro lugar, definir o objeto de que esta pesquisa trata. A sessão foi estruturada em cinco tópicos: a) o conceito da RSE; b) o histórico da RSE; c) a RSE enquanto objeto de pesquisa; e d) a incorporação da RSE à agenda de RI.

#### **1.1.1. A evolução do conceito de RSE**

A RSE estuda fundamentalmente a natureza da relação entre empresas e sociedade, e vem ganhando destaque no contexto da globalização dos negócios e extensão do impacto das atividades empresariais. O tema é bastante abrangente e complexo, envolvendo desde a geração de lucro por parte do empresário até a implementação de ações sociais pelas companhias. Uma problemática central para os estudos emergentes em RSE é defini-la conceitualmente, diferenciando sua definição da ideia de filantropia (TENÓRIO, 2006; KERCHER, 2007; CAMPBELL, 2007; BRAMMER, JACKSON, MATTEN, 2012).

Kim Kercher (2007) afirma que o termo RSE ganhou *momentum* no contexto da globalização, mas o conceito não é novo, vem sendo debatido ao longo de todo o século XX com diferentes enfoques temáticos. Nesse sentido, a indefinição do termo, que algumas vezes é apontada como “imaturidade” do emergente campo de pesquisa, na verdade refletiria a natureza fluida do conceito e a consequente dificuldade em definir comportamento socialmente responsável (BRAMMER, JACKSON, MATTEN, 2012; CAMPBELL, 2007). Kercher (2007) sugere várias definições, entre as quais apresentaremos algumas que contemplam diferentes aspectos da RSE.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (sigla em inglês, WBCSD) apresenta uma definição que dá relevo à relação com a sustentabilidade e as partes interessadas. Nesse conceito, RSE seria “O compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com seus empregados, a família deles, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida” (KERCHER, 2007, p. 1, tradução nossa). Ainda de acordo com o WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 20--), desenvolvimento

sustentável refere-se às formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades. Nesta acepção, o desenvolvimento sustentável seria composto por dimensões econômica, ambiental e empresarial, *contemplando em seu escopo a RSE*.

Outras duas definições apresentada por Kercher (2007) relacionam-se mais estreitamente aos debates sobre a responsabilização pública e a “responsividade” por parte da empresa, em relação às demandas da sociedade. Nesse contexto, de acordo com a entidade *Business for Social Responsibility*, RSE consistiria em “Operar um negócio de maneira que supra ou exceda as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que a sociedade tem em relação às empresas.” (KERCHER, 2007, p. 1, tradução da autora). Já de acordo com o *Canadian Centre of Philanthropy*, RSE seria “Um conjunto de práticas administrativas que assegura que a companhia minimize os impactos negativos de suas operações e maximize os positivos.” (KERCHER, 2007, p. 1, tradução nossa).

Por fim, Kercher (2007) apresenta definição relacionada à ideia da pirâmide de RSE e à teoria do *stakeholder*<sup>8</sup>. De acordo com o *The Corporate Social Responsibility Newswire Service*, RSE consistiria na “[...] integração das operações e valores empresariais, em que os interesses de todas as partes interessadas – incluindo clientes, funcionários, investidores – e do meio ambiente são refletidos nas políticas e ações da empresa.” (KERCHER, 2007, p. 1, tradução nossa). Em suma, todos os conceitos apresentados por Kercher (2007) contemplam o compromisso da empresa em adotar conduta responsável, explicitando com menor ou maior detalhamento quem são as partes interessadas envolvidas, quais práticas devem ser adotadas, entre outros fatores.

Buscando envolver os principais elementos dos conceitos apresentados anteriormente, essa pesquisa utilizará a definição de RSE apresentada na Norma de Responsabilidade Social ISO 26000. De acordo com o item 2.18 do documento, Responsabilidade Social<sup>9</sup> seria a:

[...] responsabilidade de uma organização (2.12) com os impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (2.6), através de um comportamento transparente e ético (2,7), que: contribui para o desenvolvimento sustentável (2,23), incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; leva em consideração as expectativas das partes interessadas (2,20); está em conformidade com a lei e de acordo com normas internacionais de comportamento (2.11) aplicável, e; está integrada em toda a organização (2.12) e praticada em seus

---

<sup>8</sup> Os conceitos serão apresentados no item c “A RSE enquanto objeto de pesquisa”.

<sup>9</sup> A ISO 26000 refere-se à Responsabilidade Social, e não RSE, visando à abrangência para todas as organizações e não apenas empresas. Porém, tendo em conta os elementos do conceito perfeitamente alinhados com a discussão realizada nessa dissertação, esse será o conceito utilizado para RSE.

relacionamentos. (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010, p.3, tradução nossa).

Esta foi a definição escolhida por contemplar: a responsabilidade das empresas pelas atividades que desenvolvem e o impacto dessas ações na sociedade; a relação com o desenvolvimento sustentável, tema correlato de crescente importância para as Relações Internacionais; a importância das partes interessadas (*stakeholders*<sup>10</sup>); o respeito aos marcos normativos internacionais; e a extensão da responsabilidade ao longo da chamada “cadeia de suprimentos” (*supply chain*) da empresa, que incorpora também a importância da *due diligence*<sup>11</sup> em suas relações.

Eleita a definição de RSE que será utilizada nesta pesquisa, passaremos a examinar o histórico da RSE e como o tema começou a ser discutido enquanto objeto de pesquisa, a princípio da Administração e depois também das RI.

### 1.1.2. O histórico da RSE

A atuação social empresarial começou a ser analisada a partir do início do século XX, relacionada ao filantropismo, passando por evolução ao longo das décadas até a abordagem atual, mais relacionada ao desenvolvimento sustentável (TENÓRIO, 2006).

Na primeira metade do século XX, emergiu a representação clássica da RSE, pautada na ideologia econômica liberal<sup>12</sup>. Segundo Pavan Sukhdev (2013), o perfil da corporação 1920<sup>13</sup> era intimamente ligado ao cenário da economia do pós Primeira Guerra Mundial na medida em que a desregulamentação do comércio e do controle de capitais permitia que as corporações traçassem metas de obtenção do maior lucro possível. Conforme assinala o economista liberal Milton Friedman, nesse contexto, não fazia sentido pensar em

---

<sup>10</sup> *Stakeholders* são definidos como os indivíduos ou grupos interessados em qualquer decisão ou atividade de uma organização (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

<sup>11</sup> *Due diligence*, que pode ser traduzida como devida diligência, é definida como “[...] um processo proativo e abrangente para identificar os impactos sociais, ambientais e econômicos negativos, atuais e potenciais, das decisões e atividades de uma organização, sobre o inteiro ciclo de vida de um projeto ou atividade da organização, com objetivo de evitar e mitigar impactos negativos.” (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010, p.2, tradução nossa).

<sup>12</sup> Essa perspectiva - desenvolvida por conceituados teóricos como Adam Smith, Malthus, David Ricardo, Stuart Mill - defendia que o Estado não deveria interferir na Economia, para não se tornar um obstáculo à livre concorrência, característica considerada primordial para o desenvolvimento econômico. (TENÓRIO, 2006). Para mais informações, consultar: DE MASI, D. (coord.). **O ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextane, 2000.

<sup>13</sup> Sukhdev (2013) publicou recentemente um livro sobre as diferenças entre a “corporação 1920” (do início do século XX) e a “corporação 2020” (que sucederia o padrão que existe hoje), indicando quais são as transformações necessárias para que o modelo de 1920 seja substituído pelo de 2020.

responsabilidades para as empresas que excedessem a prestação dos serviços contratados, seguindo as regras da economia liberal (FRIEDMAN 1985 apud TENÓRIO, 2006).

Tenório (2006) explica que a livre concorrência era exaltada como via para o desenvolvimento econômico e o bem estar social, e o papel social das empresas restringia-se a gerar empregos e pagar impostos. Em alinhamento com essa interpretação, Sukhdev (2013) indica como problemas intrínsecos ao modelo corporativo desse período: a visão de curto prazo em relação aos custos dos negócios; o caráter efêmero das empresas, que buscam sempre se estabelecer onde o custo de produção seja mais baixo; e a desigualdade na distribuição da riqueza expressa na disparidade entre os salários dos funcionários e dos “administradores”.

Nesse período, a “responsabilidade social” era exercida basicamente através de iniciativas filantrópicas de empresários ou fundações por eles criadas, como as famosas fundações Rockfeller<sup>14</sup> e Ford<sup>15</sup>. Nesse contexto, a filantropia consistia em uma relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, baseada principalmente na caridade. Ainda hoje, é comum encontrar na literatura de Administração trechos recomendando que as empresas passem da “simples” prática filantrópica para uma verdadeira atuação socialmente responsável, que incluiria o desenvolvimento de estratégias de RSE que contemplem todas as relações da empresa, com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente, entre outros (KARKOTLI, 2008).

Aproximando-se da metade do século do XX, a massiva industrialização resultou na deterioração da qualidade de vida, das relações de trabalho e degradação ambiental (TENÓRIO, 2006). Nesse contexto, segmentos da sociedade começaram a pressionar o governo e as próprias empresas a solucionarem os problemas<sup>16</sup> gerados pela industrialização, buscando maior controle social da atividade empresarial. Desse modo, a temática social foi paulatinamente incorporada à gestão empresarial através de pressões sociais que “forçaram”

---

<sup>14</sup> A Fundação Rockfeller foi criada em 24 de abril de 1913, em Nova Iorque, Estados Unidos, por iniciativa de John D. Rockfeller, fundador da *Standard Oil Company*. A missão da fundação apresentada em 2013 e mantida até hoje é a de promover o bem-estar da humanidade em todo o mundo (THE ROCKFELLER FOUNDATION, 2014).

<sup>15</sup> A Fundação Ford foi criada em 15 de janeiro de 1936, em Michigan, Estados Unidos, por iniciativa de Edsel Ford, então presidente da *Ford Motor Company* e filho de Henry Ford, fundador da empresa. A carta que estabeleceu a criação da fundação previa que seus recursos fossem usados para fins científicos, educacionais e de caridade, tudo isso visando ao bem-estar público (FORD FOUNDATION, 2014).

<sup>16</sup> Em relação aos problemas trabalhistas, Tenório (2006) destaca: longas jornadas de trabalho, baixos salários, ausência de legislação trabalhista e previdenciária, e mecanização. Quanto ao meio ambiente, são citados como problemas significativos: poluição química, fotoquímica e sonora, obstrução da circulação, falta de água e higiene (DE MASI, 2000 apud TENÓRIO, 2006).

as empresas, e não mais seus donos, a se tornarem agentes de ações filantrópicas (TENÓRIO, 2006).

Nesse contexto, o avanço no tratamento da RSE se dá em virtude de as ações filantrópicas já não serem iniciativas isoladas de empresários, mas passarem a ser parte das políticas das empresas. Porém, continua se tratando de filantropia, visto que as ações permanecem pautadas estritamente na dimensão econômica, e não na preocupação real com os impactos socioambientais das práticas empresariais<sup>17</sup>.

Na segunda fase, da década de 1950 até hoje, a concepção clássica dá lugar à base conceitual contemporânea de RSE. Nesse período, a ideologia econômica predominante passa a ser o keynesianismo<sup>18</sup>, que defende maior intervencionismo estatal na economia. A reorientação ideológica impactou no modo de organização da produção. Isso porque a redução das incertezas do mercado, que passa a ser amparado pelo Estado, teria fornecido as condições necessárias para que as empresas investissem em tecnologia, acumulassem capital e consolidassem o modelo de produção em massa (TENÓRIO, 2006).

Por sua vez, a transição de modelo produtivo é acompanhada por *turning point* na caracterização da sociedade. Tenório (2006) denomina a sociedade do período liberal como “sociedade industrial”, a qual estaria pautada basicamente pela busca do sucesso econômico. Segundo o autor, a passagem para o keynesianismo é acompanhada por um novo modelo, a “sociedade pós-industrial” que passa a visar a: 1) o aumento da qualidade de vida; 2) o respeito ao meio ambiente; 3) a valorização de ações sociais a partir de empresas e indivíduos; e 4) a organização empresarial de múltiplos objetivos (TOFFLER, 1995 apud TENÓRIO, 2006, p. 19).

Nesse contexto, emergiu uma nova concepção de comunidade empresarial, pautada nas chamadas “companhias amadurecidas”<sup>19</sup>. Estas teriam objetivos mais amplos que a maximização dos lucros e seriam administradas por empresários orientados não apenas por objetivos econômicos, mas também por preocupações sociais (GALBRAITH, 1982 apud TENÓRIO, 2006, p.20). Desse modo, a partir da década de 1950, há maior conscientização de

---

<sup>17</sup> Vale notar que muitos acreditam que as práticas de RSE continuam sendo pautadas exclusivamente na dimensão econômica, porém estamos optando nessa dissertação pela avaliação de que houve evolução real desde as práticas filantrópicas exercidas pelos presidentes das empresas no início do século XX até o formato atual da RSE pautado na construção de negócios sustentáveis.

<sup>18</sup> O keynesianismo – nome dado em referência ao economista britânico John Maynard Keynes –, pensamento caracterizado, em linhas gerais, pela crença na necessidade de maior intervencionismo estatal na economia, massivamente rechaçado no período anterior (DE MASI, 2000).

<sup>19</sup> Para explicação detalhada sobre o conceito, consultar: GALBRAIGHT, J. K. **O novo Estado industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

que as empresas estão inseridas em um ambiente mais amplo do que sua propriedade, onde suas atividades têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade (TENÓRIO, 2006).

Um elemento importante nessa mudança de comportamento pelas empresas é a preocupação com as externalidades dos negócios. Essas externalidade consistem nos impactos causados por uma transação ou atividade empresarial em qualquer pessoa ou instituição que não tenha concordado, de forma explícita, com essas ações. Elas podem representar efeitos benéficos (externalidades positivas) ou custosos (externalidades negativas), o elemento comum é que são impactos não levados em conta no momento em que a pessoa responsável fazia o cálculo custo-benefício a respeito da realização da atividade (SUKHDEV, 2013).

Sukhdev (2013) destaca que o ponto ao qual devemos nos atentar é que as externalidades negativas são de difícil cálculo e controle, visto que não são ilegais. O raciocínio é que, se estivesse previsto em lei que uma ação (o exemplo dado pelo autor é o impacto na biodiversidade causado pela pesca em alto-mar com despejo de poluentes no oceano) deveria ser levada em conta no cálculo custo-benefício, então isso seria parte da conta e não uma externalidade.

Como parte importante para a transformação da corporação 1920 na corporação 2020, Sukhdev (2013) defende a obrigatoriedade da incorporação das externalidades ao cálculo custo/benefício dos negócios, com método padronizado para fazer sua estimativa e obrigação de relatar e auditar o que foi calculado como externalidade. Segundo Sukhdev, o que acontece hoje é que algumas empresas incluem essas externalidades nos negócios porque são pressionadas pela sociedade para fazê-lo (quando um impacto negativo é divulgado pela mídia) ou porque decidem transformá-las em lucros, através de corte de gastos obtidos por meio de uma gestão mais eficiente, ou da conquista de um novo nicho de mercado disposto a pagar mais por produtos sustentáveis.

Com posição mais otimista, Hadders, Hansson e Henriksson (2013) estão entre os acreditam que existe uma tendência de transformação da gestão responsável e sustentável em vantagem competitiva, uma externalidade positiva. Na perspectiva da transformação da gestão responsável em externalidade positiva, as empresas que executassem suas operações de modo sustentável provavelmente estariam mais bem preparadas para um mundo com escassez de recursos naturais, aumento das demandas dos consumidores sobre sustentabilidade e da rigidez da legislação. Nesse contexto, algumas empresas passariam a implementar melhorias paulatinas e contínuas para as pessoas e para o ambiente visando ao seu crescimento e ao

aumento de sua rentabilidade; vendo os resultados positivos, muitas outras empresas passariam a agir de forma sustentável; e esta se tornaria a maneira “normal” de fazer negócios (HADDERS, HANSSON E HENRIKSSON, 2013).

As análises apresentadas no capítulo 4 demonstrarão que, em maior ou menor medida, as dez maiores empresas brasileiras já estão incorporando as externalidades negativas aos negócios, optando por práticas empresariais responsáveis. Também veremos que todas elas relatam seu desempenho socioambiental, muitas inclusive com auditoria externa. Porém, como indicamos como pressuposto dessa pesquisa, o tema RSE continua sendo tratado principalmente por meio de *soft law*, o que reforça a importância da criação e disseminação dos instrumentos internacionais de RSE e do comprometimento voluntário das empresas com essas iniciativas. Veremos nos tópicos seguintes de que modo esse histórico da RSE foi refletido no estudo científico do tema.

### 1.1.3. A RSE enquanto objeto de pesquisa

De acordo com Kercher (2007), a RSE vem sendo objeto de estudos desde o início do século XX, com diferentes enfoques temáticos, e recentemente ganhou destaque, no contexto da globalização. O tema teria entrado em pauta na década de 1930, relacionado às discussões sobre o papel das EMNs na economia global. Com ajuste de foco, nos anos 1950, o debate passaria a discutir o poder desproporcional das EMNs estadunidenses no plano internacional (KERCHER, 2007). Na visão de Tenório (2006), teria sido apenas nessa década que os primeiros estudos teóricos sobre RSE começaram a ser desenvolvidos.

Nas décadas de 1960 e 1970, segundo Kercher (2007), o debate sobre o papel das EMNs teria se aprofundado, considerando seu impacto em relação à degradação ambiental, direitos das minorias e do consumidor. Tenório (2006) indica alguns conceitos-chave que passam a ser discutidos a partir dos anos 1970. O primeiro seria a “responsabilidade pública”<sup>20</sup>, com reconhecimento de que as atividades das empresas têm impacto na sociedade. Ampliando o escopo da interconectividade, a concepção da “pirâmide de RSE”<sup>21</sup> apresenta o conjunto de relações interdependentes entre empresas e sociedade, em suas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica. Complementarmente, o conceito de “responsividade

---

<sup>20</sup> Discussão aprofundada em: BORGES, F. G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2001.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

social” traz o dever das empresas em responder às demandas sociais, e a “teoria do *stakeholder*” enfatiza a interação sistêmica entre empresa e múltiplos agentes sociais.

Na década de 1980, Tenório (2006) sugere que a retomada da ideologia liberal sob a forma do neoliberalismo levou à ressignificação do conceito de RSE e impactou também nos debates acadêmicos. Nesta nova acepção, o foco da RSE de certa forma saiu da empresa e passou para o consumidor e para o próprio mercado, que passaria a ser regulador e fiscalizador das atividades empresariais, função antes exercida pelo Estado. O consumidor, por sua vez, teria função de “[...] retaliar por meio do boicote ou de protestos os produtos das empresas que não respeitam os direitos dos agentes e que poluam o meio ambiente.” (TENÓRIO, 2006, p. 24).

E, por fim, dos anos 1990 até hoje, predominariam nas pesquisas sobre RSE uma combinação de todas as temáticas anteriores, em perspectiva local e global, focalizando a necessidade de expansão da regulamentação para abranger o escopo da RSE (KERCHER, 2007). Nesse momento, como destaca Tenório (2006), entra em voga o conceito de “desenvolvimento sustentável”, elaborado pelo WBCSD, no início da década de 1990. Conforme apresentamos no início do capítulo, nessa perspectiva, desenvolvimento sustentável refere-se às formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 20--).

Ainda que os temas contemplados pela RSE tenham se ampliado no decorrer do século XX, Brammer, Jackson e Matten (2012) destacam que, a partir dos anos 2000, surgem vários questionamentos a respeito das limitações nos estudos de RSE. Entre os pontos em debate estão: 1) a abordagem centrada nos negócios (*business-centered*); 2) a influência do advento da globalização nos estudos sobre negócios; e 3) a crescente intersecção entre corporações privadas e esfera pública. Os novos questionamentos, ainda que incorporem subsídios importantes à discussão da literatura da Administração, permanecem focados no comportamento das empresas e de que modo *elas* incorporam a RSE em sua gestão estratégica.

Nesse sentido, nosso trabalho – como outros que vêm surgindo nas áreas de RI, Ciência Política e Direito – busca analisar a RSE não de acordo com a gestão das empresas, mas na institucionalização do tema em nível transnacional. Veremos no item seguinte de que modo as discussões de RSE incorporaram-se à agenda das RI.



#### 1.1.4. A incorporação da RSE à agenda de RI

A RSE foi introduzida na agenda de RI na década de 1970, no contexto da expansão das EMNs. Esse momento foi marcado pela organização de volume especial do periódico *International Organization* sobre as relações transnacionais e a política mundial, por Robert Keohane e Joseph Nye Jr. (1971), posteriormente publicado como livro (KEOHANE; NYE JUNIOR, 1973). Nesse contexto, as “relações transnacionais” são entendidas como “[...] contatos, coalizões, e interações que atravessam as fronteiras estatais e que não são controladas por órgãos centrais governamentais de política externa.” (KEOHANE; NYE JUNIOR, 1971, p. 331, tradução nossa).

Em sua discussão sobre as relações transnacionais, Keohane e Nye Junior (1971) reconhecem que uma boa parte das relações sociais com grande importância política ocorre fora do controle governamental. Nesse sentido, esses primeiros trabalhos são de suma importância para discussão da RSE enquanto novo tema na agenda de RI, visto que as EMNs e outros atores privados passam a ter seus interesses e ações considerados nas análises da realidade internacional. A principal crítica que pode ser feita em relação a esses primeiros estudos é a de que continuam vendo o Estado como ator *principal* (RUGGIE, 2004).

Em seguida, na década de 1980, a RSE passou a ser discutida também no âmbito da literatura da teoria crítica das Relações Internacionais<sup>22</sup>. Nesse contexto, o foco estava na forte aversão pelos críticos à ideia do condicionamento de determinados Estados em cumprirem papéis específicos no contexto internacional, segundo pregavam as discussões correntes sobre a Nova Divisão Internacional do Trabalho. Somando-se à leva de debates anterior, essa massa crítica também foi importante para a incorporação da RSE na agenda das RI.

Porém, Ruggie (2004) ressalta que até então o tema ainda não havia sido incorporado efetivamente nos grandes debates das RI, que permaneciam dominados pela visão do *mainstream*<sup>23</sup>. Segundo Ruggie, apenas na década de 1990 – quando começaram a ser desenvolvidos estudos sobre as organizações da sociedade civil (OSC) no contexto da governança global -, a RSE foi introduzida com mais peso na agenda de RI. Nesse período,

---

<sup>22</sup> De acordo com Silva (2005, p.249), “O enfoque da teoria crítica, além de ser seu interesse manifesto, é a transformação da ordem internacional, no que se refere à realidade política, econômica e social. Mais que isso, para a teoria crítica qualquer perspectiva que parta da premissa de que existam aspectos de tal realidade que sejam permanentes ou imutáveis é falaciosa.”.

<sup>23</sup> Ao falar em *mainstream*, Ruggie (2004) refere-se ao realismo, tradição predominante nas Relações Internacionais, que tem o Estado como ator mais importante na política mundial, e, em diferentes medidas, negligencia o papel de atores não governamentais.

ganharam peso as discussões sobre a construção da governança global, em que atores não governamentais também podiam atuar como “governantes globais” (RUGGIE, 2004).

Nesse sentido, Ruggie (2004) indica a década de 1990 como o período em que florescem nas Relações Internacionais os estudos sobre os atores privados e transnacionais, no contexto da globalização e da guinada multidisciplinar na RSE. Michael Blowfield (2005) explica que esse debate trouxe a percepção de que é inaceitável ignorar o importante papel dos negócios na governança global. Assim, ao influenciar as discussões sobre governança pública e privada, o estudo de RSE teria importância também para as RI e outras áreas do conhecimento que buscam entender o papel do setor privado na política econômica global, ou ainda a regulamentação do setor privado no âmbito da governança supraterritorial (BLOWFIELD, 2005). Essa discussão será aprofundada na sessão seguinte, em que será apresentada a literatura sobre governança nas RI, e sintetizada na última parte desse capítulo.

## **1.2. Governança nas Relações Internacionais: do regime internacional à governança transnacional**

Selecionamos três diferentes lentes para a discussão sobre governança nas Relações Internacionais: a) os regimes internacionais; b) a governança global e; c) a governança transnacional. Nos parágrafos seguintes, apresentaremos brevemente como cada uma interpreta as relações internacionais/transnacionais, justificando, por fim, por qual motivo optamos por discutir a institucionalização da RSE como um processo de construção de governança transnacional.

### **1.2.1. Os regimes internacionais**

Na década de 1980, sobretudo com a publicação do artigo de Stephen Krasner (1982), os regimes internacionais passaram a ser um “*hot topic*” das Relações Internacionais, figurando entre as principais ferramentas de análise de temas globais (DONNELLY, 1986). Regimes internacionais serão entendidos nessa pesquisa, a partir da definição tradicional elaborada por Krasner, como “[...] conjuntos de princípios, normas, regras e procedimentos de tomada de decisão, explícitos ou implícitos, ao redor das quais convergem as expectativas dos atores em determinada área das relações internacionais.” (KRASNER, 1982, p.186, tradução nossa).

A conceituação de Krasner (1982) para regimes é baseada na convergência de expectativa entre os atores por meio de elementos de ordem centrais e “acessórios”. Regras e procedimentos de tomada de decisão<sup>24</sup> são considerados acessórios porque não determinam o regime, nem são exclusividade de um regime em particular. Assim sendo, uma alteração nesses elementos consistiria apenas em mudança interna do regime, não chegando a descaracterizá-lo. Por sua vez, princípios e normas<sup>25</sup> constituem o cerne do regime, de modo que se forem abandonados, haveria uma mudança para novo regime ou extinção de regime naquela área (KRASNER, 1982).

Krasner (1982) procura discutir em seu artigo qual a relevância e impacto dos regimes nas RI. Para tanto, o autor estabelece uma metodologia que parte dos regimes internacionais como variável interveniente localizada entre variáveis causais básicas<sup>26</sup> e seus resultados e comportamentos. A partir desse esquema causal, Krasner infere que os regimes: 1) não surgem por sua própria natureza; 2) não são fins em si mesmo; e 3) não são meros epifenômenos, visto que interferem nos comportamentos dos atores. De acordo com o autor a constatação de que os regimes não são apenas epifenômenos implicaria em reconhecimento de que importam para as RI.

Porém, Krasner (1982) assinala que não há consenso sobre essa constatação, havendo variados graus de discordância, da total crença ao absoluto descrédito, que podem ser representados em três categorias. A primeira é composta por estruturalistas tradicionais, que veriam os regimes como inúteis ou até enganosos. A segunda, por estruturalistas modificados, que entendem que os regimes importam apenas em contextos específicos (por exemplo, quando, em sistema anárquico, a tomada de decisão de modo independente leva a um resultado indesejado). E, por último, os grotianos veriam os regimes de uma forma bem mais disseminada, como atributo inerente a todo padrão de comportamento humano, inclusive no sistema internacional<sup>27</sup> (KRASNER, 1982).

---

<sup>24</sup> Regras são entendidas como prescrições ou proscições específicas para a ação; procedimentos de tomada de decisão, como práticas predominantes para tomar uma decisão coletiva e implementá-la (KRASNER, 1982).

<sup>25</sup> Princípios são entendidos como crenças em fatos, causas e questões morais; e normas, como padrões de comportamento definidos em termos de direitos e obrigações (KRASNER, 1982).

<sup>26</sup> Krasner (1982) assinala que para os estruturalistas, as variáveis causais básicas consistem basicamente em poder e interesse. Por sua vez, os grotianos consideram ampla gama de variáveis causais básicas: 1) interesse próprio egoísta; 2) poder político; 3) normas e princípios não diretamente relacionados com a área temática - por exemplo, a soberania e a propriedade privada, tomadas como princípios que alteram o comportamento dos atores; 4) usos e costumes; e 5) conhecimento. Em sua análise, 1) é a explicação predominante; 2) é a segunda variável com maior peso, dividida em duas interpretações: a serviço do bem comum ou de interesses particulares; e 4) e 5) são variáveis que suplementam e reforçam as anteriores.

Em sua síntese modificada, Krasner (1982) limita a análise a duas correntes principais, estruturalista e grotiana. A perspectiva estruturalista (também chamada de realista estrutural): 1) acredita em manifestação dos regimes de modo circunscrito a determinados contextos, não sendo parte do comportamento padrão; 2) reconhece como variáveis causais fundamentais apenas poder e interesses; e 3) entende que os atores em análise são os Estados. Por sua vez, a perspectiva grotiana: 1) vê os regimes como característica disseminada da interação social; 2) reconhece ampla gama de variáveis causais básicas; e 3) acredita que os regimes manifestam-se em vários atores: indivíduos, burocracias específicas, organizações internacionais e Estados. Vale destacar que em ambas as abordagens os Estados permanecem como ator principal, característica que também marca a discussão de Jack Donnelly.

Defendendo a análise de regimes, Donnelly (1986) argumenta que esta escolha teórica por esta lente força o pesquisador a considerar normas, procedimentos de tomadas de decisão, e seu contexto político como parte de uma estrutura abrangente, adotando um pacote coerente de perspectivas teóricas como ferramentas de análise. Nesse sentido, ainda que reconheça que a análise de regimes dificilmente possa dar a última palavra nos estudos de RI, Donnelly acredita que essa abordagem seja a mais consistente para a realização de análise política profunda sobre a cooperação internacional em áreas específicas.

Em diálogo com Krasner (1982), Donnelly (1986) também discute a relevância dos regimes como ferramenta de análise das RI, adotando perspectiva próxima da grotiana. O veredito de Donnelly é que, apesar da abordagem de regimes não poder ser utilizada de modo isolado, teria a grande vantagem de permitir conciliar diferentes perspectivas das RI de modo pragmático e, assim, fugir de armadilhas teóricas. Nesse sentido, ao forçar o pesquisador a considerar normas, procedimentos de tomadas de decisão e seu contexto político como parte de uma estrutura abrangente, a abordagem de regimes ofereceria excelente guia para uma análise política mais profunda da cooperação internacional em áreas específicas.

Enquanto Krasner (1982) identifica diferentes correntes a partir de como a variável regime internacional era entendida e de que modo influenciava nos resultados, Donnelly (1986) prefere partir para a construção de uma tipologia de regimes internacionais. Para tanto,

---

<sup>27</sup> Na interpretação de Oran Young, por exemplo, à medida que um comportamento é padronizado, torna-se convencional e passa a gerar expectativas convergentes em torno de normas reconhecidas, esperando que seu descumprimento seja alvo de repreensão. Nesse raciocínio, caso seja possível identificar um padrão de atividades inter-relacionadas e compreender seus padrões, é porque devem existir normas e procedimentos que regem esse comportamento padrão (KRASNER, 1982).

o autor construiu uma tabela que cruza as normas, padrões de conduta e regras dos regimes<sup>28</sup> com seus procedimentos de tomadas de decisões<sup>29</sup>. Desse modo, Donnelly busca investigar a efetividade dos regimes de acordo com seu caráter normativo e, sobretudo, seus procedimentos de implementação<sup>30</sup>.

De acordo com tal categorização, um regime se tornaria mais forte à medida que avançasse em termos de força normativa e estruturação dos procedimentos de tomada de decisão. Nessa linha, normas internacionais seriam fortemente declaratórias, promocionais, implementacionais e executivas. Já os princípios internacionais com isenções nacionais apresentariam fraca implementação. As diretrizes internacionais, por sua vez, seriam fracas no caráter declaratório, promocional e executivo. Por fim, os princípios nacionais não se constituiriam enquanto regimes internacionais, justamente por estarem restritos ao território nacional (DONNELLY, 1986).

Apesar de dedicar a maior parte de seu artigo desenvolvendo a tipologia apresentada e aplicando-a à análise do regime de direitos humanos, Donnelly (1986) destaca que mais importante que atender a esses aspectos formais seria a coerência<sup>31</sup> interna do regime e sua aceitação pelos Estados. Nesse sentido, o autor considera que a prática estatal é o que, de fato, faz emergir um regime e suas normas e procedimentos.

A análise de regimes teve sua importância durante a década de 1980, mostrando-se como abordagem não estritamente vinculada às lentes das tradicionais teorias de RI (realista, liberal). Porém, com o avanço da globalização na década de 1990, já não explicava o peso cada vez maior dos atores não governamentais, como as EMNs. Assim, como veremos a seguir, surgem novas abordagens que pensam a ordenação internacional em termos de governança – global ou transnacional.

---

<sup>28</sup> São elas: normas internacionais; padrões de conduta internacionais com exceções nacionais; diretrizes internacionais; e padrões de conduta nacionais (DONNELLY, 1986).

<sup>29</sup> Donnelly (1986) apresenta três tipos de atividades: execução (*enforcing*), implementação e promoção. A partir delas são derivados seis tipos de procedimentos de tomada de decisão: tomada de decisão internacional autoritária; monitoramento internacional; coordenação política internacional; troca de informações internacional; promoção ou ajuda internacional; e tomada de decisão nacional.

<sup>30</sup> De acordo com Donnelly (1986), regimes: executivos envolvem tomada de decisão de forma coordenada internacionalmente e fortes formas de monitoramento internacional; implementacionais, alguma forma de troca de informações e fraca coordenação política e procedimentos de monitoramento; promocionais, podem envolver troca de informações, promoção e ajuda, talvez também um fraco monitoramento das diretrizes internacionais; declaratórios, têm normas internacionais, mas nenhuma outra tomada de decisão além do que originou a norma.

<sup>31</sup> Por coerência, Donnelly entende “[...] *the extent to which states in fact abide by and make use of the norms and procedures to which they have committed themselves and the extent to which the parts of the regime operate together as a smoothly functioning whole.*” (DONNELLY, 1986, p. 605).

### 1.2.2. A governança global

A partir da década de 1990, a abordagem dos regimes internacionais perdeu força diante dos novos estudos sobre governança global. Thomas Risse (2004) questiona: por que precisamos usar a linguagem da governança se podemos falar em organizações e regimes internacionais? O próprio autor responde: os conceitos de organizações e regimes têm sua existência intrinsecamente relacionada aos Estados, o que já não contempla as novas relações e instituições emergentes na “vida internacional”. É esse tipo de entendimento que leva ao surgimento nesse período dos primeiros estudos sobre a governança global.

O pressuposto do aprofundamento da globalização<sup>32</sup>, na década de 1990, é tido como um dos principais elementos propulsores para a governança global (LAKE, 2010; AVANT; FINNEMORE; SELL, 2010; FALK, 2010). O cientista político David Lake (2010), tratando da governança na área do comércio, afirma que a globalização funciona como motor para o aprofundamento da governança global, ao criar maior dependência em relação à abertura comercial internacional e às instituições que a garantem. Ademais, credita à globalização o aumento da autoridade dos atores privados, indicando probabilidade de que em futuro próximo ultrapassem a autoridade estatal.

Por sua vez, as cientistas políticas Débora Avant, Martha Finnemore e Susan Sell (2010) tratam da globalização no âmbito das mudanças estruturais que conduzem ao cenário da governança global. Na perspectiva das autoras, a globalização consiste em um fenômeno que mina a associação entre ação social e território nos mais variados temas, de direitos humanos à segurança, passando por meio ambiente e economia. Assim, a globalização se associaria fortemente à privatização e à desregulamentação, com crescente participação de atores não estatais moldando a economia global.

Já o jurista Richard Falk (2010) apresenta uma visão mais crítica da relação entre globalização e governança global. Segundo o autor, a globalização corresponde aos processos contemporâneos de questionamento da ordem internacional, como a Primavera Árabe e os ataques “terroristas” de 11 de setembro. Por sua vez, a governança global é associada à noção de manutenção do *status quo*, ajudando na conformação da presente ordem internacional de desigualdade e dominação.

---

<sup>32</sup> Alinhada com a percepção de Avant, Finnemore e Sell (2010), globalização será entendida nesta pesquisa a partir da definição tradicional de Held e McGrew pela qual globalização consiste na extensão espacial da ação social para a escala inter-regional, intercontinental ou global, minando a associação entre ação social e o território contingente nas fronteiras estatais.

Nessa pesquisa, conforme apresentamos em nossa introdução e iniciamos a discutir nesse capítulo, a globalização será entendida como condição que impulsiona a substituição da abordagem de regimes pela de governança nas RI. Nesse sentido, ao dar evidência à atuação e ao poder dos atores não governamentais, a globalização “exige” que estes sejam contemplados pelas análises de RI, até então fortemente estadocêntricas. Porém, existem diferentes perspectivas da análise de governança, que enfatizam mais ou menos a agência dos atores não governamentais.

O cientista político Thomas Biersteker (2009) afirma que “governança global” é um conceito permissivo, visto que é muitas vezes utilizado pela literatura acadêmica e pela prática política sem ter seu significado precisamente definido. Nesse sentido, o autor assinala que o conceito é utilizado para tratar de vários elementos diferentes, desde o padrão ordem-anarquia internacional até prescrições normativas sobre como o mundo deveria ser organizado.

Na vanguarda dos estudos sobre governança global, em 1992, os cientistas políticos James Rosenau e Ernst-Otto Czempiel conceituaram o termo como as diferentes atividades políticas que produzem ação coordenada na ausência de um governo global (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992). Anos depois, a definição “oficial”, apresentada pela Comissão da ONU sobre Governança Global, apresentou fórmula semelhante. De acordo com o documento da Comissão, governança global é “[...] a soma das muitas maneiras individuais e institucionais, públicas e privadas, de gerenciar os assuntos comuns.” (COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE, 1995, p.4, tradução nossa).

A principal crítica a essas definições é seu caráter normativo, que toma a governança como uma prescrição sobre como devem ser gerenciados os assuntos globais. De acordo com Risse (2004), a característica que diferencia as estruturas de governança global do modelo de governo dos Estados modernos é a natureza não hierárquica das relações entre os atores, na ausência de um governante global. Nesse sentido, o foco da análise de governança estaria nas novas perspectivas em relação ao papel dos atores nas RI e na relação entre eles.

A perspectiva focada no ator ao invés do processo é característica também de outras análises “revisionistas” sobre a governança global, que criticam a manutenção do estadocentrismo na abordagem de governança (RUGGIE, 2004; RISSE, 2004; BIERSTEKER, 2009; LAKE, 2010; AVANT; FINNEMORE; SELL, 2010). Ainda que compartilhem esse elemento central, os autores revisionistas também divergem no conceito de governança global.

Lake (2010) baseia sua definição de governança no exercício do domínio (*authority*)<sup>33</sup> de um ator sobre determinado grupo. Nesse sentido, o autor define governança global como:

[...] o conjunto de atores que estende seu domínio através das fronteiras nacionais, incluindo Estados que têm domínio sobre outros Estados (hierarquia), organizações internacionais que possuem autoridade sobre membros de outros Estados (supranacionalismo), e organizações não governamentais e corporações que têm domínio sobre comunidades localizadas em dois ou mais Estados (autoridade privada) (LAKE, 2010, p.590, tradução nossa).

Apesar de considerar a agência de ONGs e corporações, a definição de governança de Lake é bastante rasa, à medida que se limita a relações de domínio de um ator ou grupo de atores sobre outro. Ao afirmar que quaisquer relações não baseadas em dominação devem ser trabalhadas por análises de cooperação/conflito, relações transnacionais ou intergovernamentalismo<sup>34</sup>, Lake (2010) exclui elementos essenciais para as discussões que estão sendo realizadas nessa pesquisa.

Por sua vez, Avant, Finnemore e Sell (2010) definem governança global como “[...] o resultado de um processo político e é moldada por poder, acesso, mobilização, liderança e outras variáveis políticas.” (AVANT; FINNEMORE; SELL, 2010, p.7, tradução nossa). As autoras criticam as análises da governança global realizadas “na voz passiva” (enquanto processo ou estrutura) e sugerem uma abordagem focalizada nas *relações* governante-governante e governante-governado. O risco de definições como esta é negligenciar o papel das estruturas e processos, elementos que consideramos importantes para o estudo da governança da RSE, em que os elementos formais (como as OIs) e informais (o compartilhamento de entendimento e expectativas)<sup>35</sup> da institucionalização devem ser considerados.

Por fim, Biersteker (2009) assinala que o termo governança global muitas vezes é delimitado em termos do que não é – nem governo nos moldes estatais, nem caos absoluto, conforme a definição clássica de Rosenau e Czempiel (1992) – o que o autor considera inadequado. Após discussões sobre diversos aspectos da governança, Biersteker sugere uma

---

<sup>33</sup> Conceito entendido por Lake (2010) como a obrigação por parte do governado em acatar os comandos legítimos de seu governante.

<sup>34</sup> Vale destacar que, apesar de excluir da análise de governança global as relações não autoritárias transnacionais e intergovernamentais, Lake (2010) apresenta em sua categorização não apenas a autoridade pública/interestatal, mas também a supranacional (das organizações internacionais, por exemplo) e a privada (das corporações transnacionais, por exemplo).

<sup>35</sup> Conforme conceito de institucionalização de Garret e Weingast (1993), que será apresentado e discutido no item 1.3.



definição de baseada em cinco pilares: 1) deve ter algum padrão de regularidade em nível global; 2) deve ter algum propósito, ser orientada para alguma meta; 3) conota um sistema de regras, formais ou informais<sup>36</sup>; 4) é baseada na autoridade<sup>37</sup>; e 5) conota que algum agente regule o processo, mesmo que seja uma autorregulação<sup>38</sup>.

A definição de governança global apresentada por Biersteker (2009) já seria de certo modo satisfatória para a análise da institucionalização da RSE, visto que contempla a autoridade de vários atores (inclusive privados), o processo de regulamentação (sem que as relações de autoridade excluam a cooperação), e também a institucionalização (sistema de regras). Apesar disso, conforme será discutido no capítulo 3, a governança da RSE: não é baseada em autoridade e não demanda um agente regulador que atue como “governante global”. Ademais, a definição não explicita o envolvimento dos atores não estatais, elemento importante para a discussão da RSE.

### **1.2.3. A governança transnacional**

Risse (2004) é o único autor entre os analisados que a aborda explicitamente o elemento transnacional em sua discussão sobre governança. De acordo com o autor, governança transnacional refere-se aos “[...] arranjos de governança além do Estado-nação em que atores não estatais estão sistematicamente envolvidos.” (RISSE, 2004, p. 16, tradução nossa). A definição de Risse (2004) contempla: 1) a soma de regimes internacionais e organizações internacionais governamentais (OIGs) e 2) os arranjos transnacionais. São características principais desse conceito de governança: 1) a ênfase em modos não hierárquicos; e 2) a inclusão de atores não estatais.

Na primeira parte da definição de Risse, temos que a governança transnacional inclui “a soma de regimes internacionais e OIGs” organizados de modo não hierárquico, considerada a ausência de um governante global (RISSE, 2004). Anos depois, essa fórmula foi apresentada por Robert Keohane e David Victor (2010) na forma de uma nova categoria de análise intermediária entre o regime internacional e a governança global, os complexos de regimes. Estes consistem em “[...] arranjos da variedade flexível, localizados em algum lugar

---

<sup>36</sup> Regras formais são incorporadas em instituições formais, enquanto as informais são partilhadas intersubjetivamente por um conjunto de atores (BIERSTEKER, 2009).

<sup>37</sup> No sentido de que manifesta relação de autoridade entre uma autoridade que governa e um governado (BIERSTEKER, 2009).

<sup>38</sup> Termo “governança global” enquanto derivação da palavra latina “*gubernare*”, que conota algum agente que governe/lidere o processo, mesmo que em autorregulação (BIERSTEKER, 2009).

no meio deste continuum: há conexões entre os regimes específicos e relativamente bem delimitados, mas não uma arquitetura global que estructure todo o conjunto.” (KEOHANE; VICTOR, 2010, p. 4, tradução nossa). Nesse sentido, estão no meio termo entre 1) instituições plenamente integradas, com regras abrangentes e hierarquizadas, e 2) instituições altamente fragmentadas, em que não há um núcleo e cada fórum decide de acordo com os objetivos dos governantes que o coordenam<sup>39</sup>.

Acreditamos que a definição de “complexo de regimes” complementa a noção de “soma de regimes”, parte da governança transnacional definida por Risse (2004). Nesse sentido, a teoria de Keohane e Victor (2010) fornece elementos explicativos adicionais sobre como é implementada a soma de regimes (por exemplo, o fato dos regimes serem relativamente bem delimitados e conectados entre si). Especificamente nessa pesquisa, analisaremos a soma de regimes da governança transnacional de RSE, indicando as características que delimitam cada regime e demonstrando seus pontos de conexão e convergência.

Ademais, é na segunda parte da definição que consiste o grande diferencial de Risse (2004): a incorporação dos arranjos transnacionais na análise de governança, incluindo a atuação direta de entes não estatais na configuração e implementação de normas globais. Portanto, essa definição de governança transnacional envolve todos os elementos necessários para estudar a governança da RSE: a dimensões da agência (com ênfase nos atores privados), do processo e da estrutura (arranjos de governança, que podem ser formais ou informais). Nesse contexto, o foco dado aos atores não estatais, e aos processos e estruturas não hierárquicos desenvolvidos em relações transnacionais fizeram desta definição o referencial teórico de governança a ser utilizado nesta pesquisa.

Eleitos os conceitos de RSE e de governança transnacional, discutiremos a seguir a institucionalização da RSE como um processo de construção de governança transnacional.

---

<sup>39</sup> Um complexo de regimes é avaliado segundo os seguintes critérios: 1) coerência entre os regimes que o compõem; 2) *accountability*; 3) efetividade das regras; 4) determinação do contexto normativo das regras; 5) sustentabilidade política; e 6) qualidade epistêmica. Nesse sentido, um complexo de regimes que tenha altas pontuações nesses itens seria a melhor forma de governança possível, considerando a impossibilidade de um regime global. No caso das mudanças climáticas, Keohane e Victor (2010) indicam como instituição mais importante a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (da sigla em inglês, UNFCCC). Apesar disso, concluem que esta não apresenta altas pontuações em nenhum dos critérios apresentados e, portanto, não poderia ser o centro do complexo de regimes de mudanças climáticas. Desse modo, existiria um complexo de regimes, mas ainda não um ponto focal adequado.

### **1.3. A institucionalização da responsabilidade social empresarial como um processo de construção de governança transnacional**

Tentaremos nessa última sessão lançar luz sobre a institucionalização da RSE pensada como um processo de construção de governança transnacional, analisando primeiramente a institucionalização nas RI e, por fim, a institucionalização da RSE.

#### **1.3.1. A institucionalização nas RI**

A partir de conceito de Garret e Weingast (1993), “institucionalização” será entendida nessa dissertação como o processo de transmutação de uma ideia em um sistema de crenças compartilhadas. Tal processo ocorre por duas vias: a partir de elementos *formais*, como as organizações internacionais (OIs); e *informais*, compartilhamento de entendimento e expectativas sobre o que seria o comportamento “justo” em determinado contexto. É importante fazer essa distinção inicial, pois – como veremos nos parágrafos seguintes – instituições são percebidas, em geral, por realistas e liberais, como OIs (elemento formal), negligenciando sua característica “informal” de disseminação de normas.

A temática das instituições internacionais começou a ser discutida nas RI a partir de sua incorporação na agenda liberal, pelos chamados liberais institucionalistas. Robert Keohane e Lisa Martin (1995) explicam com clareza em poucas linhas como os liberais entendem a associação entre as instituições e a ideia de cooperação, tão cara a eles. De acordo com os autores “As instituições podem fornecer informações, reduzir custos de transação, assumir compromissos com mais previsibilidade, estabelecer pontos locais de coordenação, e, em geral facilitar a reciprocidade” (KEOHANE; MARTIN, 1995, p.41, tradução nossa). Nesse contexto, os Estados criariam instituições com o intuito de se beneficiarem mutuamente da cooperação.

A visão utilitária das instituições adotada pelos liberais é compartilhada pelos neorrealistas. A diferença é que estes, ao invés de pensar nas instituições como *instrumento* para a cooperação, veem-nas como simples *arenas* em que é projetado o poder dos Estados (MEARSHEIMER, 1994-1995). Acreditamos que os dois pontos de vista, liberais e neorrealistas, não expressam o verdadeiro papel e o grande potencial das instituições internacionais, o qual é mais bem retratado pela abordagem construtivista.

Andrew Hurrell (2005) explica que, para os construtivistas, instituições não importam por que refletem o poder dos Estados, perspectiva neorrealista, ou por que resolvem

problemas de ação coletiva, perspectiva liberal. De acordo com Dunne e Hanson (2009) a abordagem construtivista é uma alternativa ao realismo e ao liberalismo, que tem como grande trunfo oferecer um modo de pensar a relação entre interesses e normas. Nesse sentido, os autores explicam que um ponto importante na abordagem construtivista é a visão sobre a natureza da realidade política internacional e como os Estados criam e compartilham normas e valores.

De acordo Hurrell, “Elas [as instituições] importam porque ajudam a explicar como novas normas *emergem e são difundidas* no sistema internacional e como os interesses dos Estados mudam e evoluem” (HURRELL, 2005, p.42, tradução e grifos nossos). Nesse contexto, Hurrell (2005) continua explicando, as instituições podem desempenhar um grande papel na difusão de normas e nos padrões de socialização e internacionalização dessas normas. Isso porque, tendo em alta conta os valores universais enquanto transformadores da ordem internacional, os construtivistas argumentam que os Estados que rejeitam os padrões de comportamento universal devem pagar um preço, seja em forma de condenação, exclusão ou possíveis medidas coercitivas (DUNNE; HANSON, 2009).

Reforçando o argumento, Judith Goldstein e Robert Keohane (1993) afirmam que, ao se tornarem institucionalizadas, as ideias desempenham o papel de disseminar regras e relacionar áreas temáticas. Portanto, quando é necessária persuasão mais que coerção para a consecução de políticas consistentes de ações coletivas, a institucionalização dos princípios em forma de regras provê os motivos necessários para direcionar as políticas. Nesse sentido, em análise racionalista, os autores argumentam que as OIGs teriam a valiosa contribuição de dar incentivos aos Estados (por meio das regras) para que alinhem suas políticas de modo mais consistente, uns com os outros e com as normas predominantes internacionalmente.

Por fim, John Ruggie (1998) argumenta que, ainda que entendamos a arena internacional como um espaço sem direitos e deveres objetivos (uma das premissas realistas), devemos reconhecer que a imprevisibilidade do comportamento dos Estados é limitada. Isso porque, segundo o autor, as relações entre os diferentes atores são estabelecidas dentro de conjuntos de expectativas estáveis, e há competências jurisdicionais alocadas para uma variedade de outros atores além dos Estados.

Nesse sentido, Ruggie (1998) conclui que o comportamento internacional *já é* institucionalizado. O autor distingue três níveis de institucionalização: 1) o primeiro seria puramente cognitivo, representado pelas comunidades epistêmicas; 2) o segundo contemplaria conjuntos de expectativas mútuas, regras acordadas, regulamentos e planos de acordo, o que o

autor entende como os regimes internacionais; e 3) o último nível seriam as organizações internacionais formais. No tópico seguinte apresentaremos alguns elementos preliminares que nos auxiliarão a, no quarto capítulo, lançar luz sobre o atual estado de institucionalização da RSE, que constitui a governança transnacional em construção.

### **1.3.2. A institucionalização da RSE**

Segundo Brammer, Jackson e Matten (2012), o movimento de inserção dos assuntos de RSE no meio empresarial foi tardiamente acompanhado por sua institucionalização em nível transnacional. Os autores assinalam que a ideia de que as EMNs devem buscar seguir alguma forma de conduta responsável tem se tornando uma expectativa legítima no meio internacional. Nesse contexto de difusão das normas de RSE, o tema estaria ganhando crescente atenção no nível transnacional, com a emergência de novas instituições que orientam políticas e práticas, tanto das empresas multinacionais quanto das que atuam apenas no âmbito nacional.

Brammer, Jackson e Matten (2012) identificam três níveis de governança a partir do engajamento das EMNs na construção de instituições transnacionais. No terceiro nível, indicado pelos autores como o mais sofisticado, está a institucionalização das práticas de RSE por parte dos países sede e hospedeiros das EMNs. Os autores remetem à teoria de Harzing e Noorderhaven (2003 apud BRAMMER; JACKSON; MATTEN, 2012) que dá ênfase nas regras do país de origem para a institucionalização para explicar a evidente prevalência das normas e valores das democracias ocidentais nas práticas de RSE. Segundo eles, o comércio (justo) é uma das áreas em que esse movimento é mais visível, com amplas mudanças nos países em desenvolvimento com base no contexto institucional do país de origem e do consumidor final (NICHOLLS; OPAL, 2005 apud BRAMMER; JACKSON; MATTEN, 2012).

No segundo nível estão as próprias EMNs, que atuam tanto no processo de institucionalização formal – nas iniciativas e organizações internacionais – quanto na disseminação de regras em sua própria estrutura organizacional. Nesta abordagem, as empresas disseminariam seus valores e práticas na área de RSE através de seus códigos de conduta/ética/práticas a serem adotados em todos os lugares onde atuam. Brammer, Jackson e Matten (2012) destacam que nessa atuação há um paradoxo, visto que a atuação das empresas é imprescindível para que as iniciativas internacionais tenham legitimidade, mas, por outro

lado, uma intervenção muito forte na defesa de seus interesses corporativos pode fazer com que o conteúdo das iniciativas seja esvaziado.

Por fim, no primeiro e, na visão de Brammer, Jackson e Matten (2012), mais óbvio nível, está a atuação das instituições globais ou transnacionais. Tais instituições buscariam institucionalizar a RSE em nível global através da criação de normas, regras e procedimentos padrão muitas vezes construídos de forma negociada com as empresas e adotados por elas em caráter voluntário. Esses instrumentos podem ser iniciativas de instituições: 1) governamentais: Diretrizes da OCDE, Pacto Global da ONU, ISO 26000; 2) privadas: Responsible Care Programme, Global Business Coalition on HIV/AIDS, Marine Stewardship Council; ou 3) público-privadas: Extractive Industry Transparency Initiative (EITI).

Nesse contexto, Brammer, Jackson e Matten (2012) destacam o papel das instituições internacionais no auxílio à implementação das normas de RSE não contempladas pelo direito doméstico dos países. Segundo eles, na maioria dos casos, os Estados não incorporam a temática da RSE à legislação nacional, o que faz ser de extrema importância a criação pelas instituições internacionais de estruturas de negociação direta com as companhias que depois deverão seguir seus códigos de conduta. Nesse contexto, vemos as organizações internacionais (elemento formal) atuando como redes de difusão de normas (elemento informal).

De acordo com Hahn e Weidtmann (2012), essas instituições não têm poder de estabelecer regras legalmente vinculantes, mas têm o relevante papel de moldar o comportamento das empresas através de compromissos voluntários por parte das próprias empresas, ou de pressão externa de atores de sua esfera de influência. Segundo Kercher (2007), organizações como a ONU, a OCDE e a OIT têm desenvolvido importantes instrumentos normativos visando guiar uma conduta empresarial aceitável, suprindo vácuos deixados pelas legislações nacionais. Entre esses instrumentos, são citados: as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais; o Pacto Global da ONU e as Diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), que serão discutidos nessa dissertação<sup>40</sup>. Veremos mais detalhadamente nos tópicos seguintes para que servem os instrumentos internacionais de RSE e como são categorizados no item seguinte.

---

<sup>40</sup> Ao total, são citados: a Declaração Tripartite da OIT; as iniciativas da ONU (Pacto Global, Normas da ONU sobre as Responsabilidades das Empresas Transnacionais e outros Empreendimentos Privados com relação aos Direitos Humanos e os Princípios para o Investimento Responsável); as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais; a *Global Reporting Initiative* (GRI); e os Princípios Globais de Sullivan (GSP).

### 1.3.3. Para que servem os instrumentos de RSE?

De acordo com estudo da Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2013), a primeira função dos princípios, padrões e códigos de conduta de RSE é estabelecer padrões mínimos de desempenho por parte das empresas. Ademais, esses instrumentos devem auxiliar as empresas na criação e manutenção de mecanismos para gestão de seus impactos e, ao longo do tempo, encorajar, facilitar e encaminhar a empresa para a adoção de melhores práticas. Portanto, percebemos que há na natureza desses instrumentos o caráter de voluntariedade pelas empresas em adotarem, sendo o papel dos instrumentos apenas o de incentivar e facilitar essa adoção.

Kercher (2007) destaca a importância do papel de iniciativas lideradas por ONGs e OIs diante das dificuldades na implementação de leis regulatórias em RSE. De acordo com a autora, organizações como a ONU, a OCDE e a OIT têm desenvolvido importantes instrumentos normativos visando guiar uma conduta empresarial aceitável, suprimindo vácuos deixados pelas legislações nacionais. É importante pontuar que os instrumentos não buscam substituir ou criar empecilhos ao cumprimento da legislação nacional, mas apenas avançar nos pontos ainda não cobertos pela lei, fornecendo orientação para a conduta empresarial nessas áreas.

De fato, como veremos no capítulo 4, as empresas buscam demonstrar que se valem das recomendações dos instrumentos de RSE para orientar suas diretrizes, estratégias e práticas de RSE, seja na matriz ou nas subsidiárias. Porém, como lembra Ruggie (2014), ainda que as empresas declarem que guiam todas as suas operações por igual “padrão de qualidade” em RSE, o fato que legalmente matriz/controladora e subsidiárias têm razões jurídicas diferentes faz com que a matriz não seja responsabilizável por abusos cometidos pelas subsidiárias. Nesse sentido, compreendemos que os instrumentos de RSE desempenham o importante papel de suprir o vácuo de normalização “transnacional” sobre as práticas das EMNs<sup>41</sup>, mas é necessária também mobilização das partes interessadas (ONGs, sindicatos, etc) na cobrança da efetiva implementação desses instrumentos.

A Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2013) elenca várias formas pelas quais os instrumentos de RSE auxiliam no desempenho da empresa, entre as quais: a) definição de regras relativas à RSE, na ausência de regulação global para o tema; b) fornecimento de quadros detalhados para interpretar e aplicar os instrumentos universais ao

---

<sup>41</sup> Segundo Ruggie (2014), o fato de a matriz não ser legalmente responsável pelas atividades das subsidiárias faz com que seja extremamente difícil regulamentar as atividades das EMNs e fazer com que as vítimas de abusos pelas corporações recebam reparação adequada.

comportamento da empresa; c) redução dos custos em começar a aplicar padrões de RSE, fornecendo modelos prontos e sistemas de gestão; d) introdução de maior legitimidade ao processo de decidir o que é aceitável no comportamento corporativo; e) fornecimento de uma base para o engajamento produtivo entre as empresas e outras partes interessadas e para a aprendizagem e cooperação entre empresas; e f) incentivo de maior abertura à experimentação, inovação, aprendizado e melhoria contínua, ultrapassando a regulamentação obrigatória.

Além dos argumentos acadêmicos, podemos observar a presença de elementos que reforçam a importância da RSE para a sociedade e para os negócios nas falas de altas autoridades das OIs. Na abertura do 1º Fórum Global sobre Conduta Empresarial Responsável, o Secretário-Geral da OCDE, Angel Gurría (2013), lembrou que a conduta empresarial responsável já não é uma reflexão para o futuro, mas uma prioridade na agenda econômica global hoje. Nesse sentido, seria necessário o empenho de todos para que o atendimento das necessidades dos consumidores e a melhoria das condições de trabalho dos funcionários sejam priorizados, acompanhados pela prosperidade dos negócios.

O Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-Moon (2013) também deu seu recado sobre a importância da conduta empresarial responsável, durante a abertura da Cúpula dos Líderes do Pacto Global. De acordo com ele, nós vivemos hoje “tempos voláteis” em que, por um lado, grandes avanços para a erradicação da pobreza e das doenças apontam para o que pode ser alcançado quando trabalhamos juntos, mas, por outro, a desigualdade persiste e até mesmo cresce e as mudanças climáticas se mostram como ameaças. Nesse cenário, explicou que precisamos construir sociedades estáveis, prósperas e um planeta saudável, que seriam a base para a estabilidade política, o crescimento econômico e o florescimento de novos mercados. E acrescentou que, para alcançar tudo isso, as empresas não poderiam mais ignorar as suas responsabilidades sociais e ambientais.

O ex-Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, foi grande defensor da temática direitos humanos e negócios e um dos principais responsáveis por sua inserção na agenda da organização. Em 1999, no discurso em que apresentou pela primeira vez o Pacto Global, Annan expressou à comunidade empresarial, reunida no Fórum Econômico Mundial, a proposta de um verdadeiro pacto entre a ONU e as empresas. O objetivo, ele explicou, era o cumprimento de valores universais para direitos humanos, trabalhistas e meio ambiente e a garantia de um mercado global aberto, em que nenhum lado poderia ter sucesso sem a parceria do outro (ANNAN, 1999). Sete anos depois, no mesmo Fórum, Annan reconheceu



que teve bastante resistência dentro do próprio Secretariado da ONU e de muitos representantes dos Estados-membros à ideia de lançar uma aliança com o setor privado, mas os ambiciosos objetivos da ONU já não podiam mais depender apenas de Estados (ANNAN, 2006).

As falas anteriores são ilustrativas de discurso em prol de negócios mais responsáveis e sustentáveis, convocando as empresas a assumirem a responsabilidade por seus impactos negativos e usar sua influência para gerar impactos positivos, desde o âmbito local ao global. Nesse contexto, apreendemos que padrões mínimos de conduta empresarial são cada vez mais necessários e urgentes, não sendo mais uma discussão para o futuro. Fica claro também que esse imperativo vem sendo refletido nas discussões das principais organizações internacionais e manifestado nos padrões de conduta que estão sendo apresentados nesse capítulo. Veremos a seguir os tipos possíveis de instrumentos de RSE, de acordo com a metodologia proposta pelo estudo da Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

#### **1.3.4. Os diferentes instrumentos de RSE**

Existem vários instrumentos de RSE, com diferentes estruturas de implementação e vinculados a diversas organizações – sejam elas já existentes (como OCDE, ONU, ISO) ou na forma de alianças e novas instituições criadas especialmente para desenvolver os códigos de conduta empresarial responsável (como foi o caso da GRI). A primeira categoria tem a vantagem de contar com a adesão de um conjunto já estabelecido de membros, o que garante mais segurança em relação à aceitação de suas determinações. A segunda, por sua vez, tem como principal conveniência sua flexibilidade, visto que pode ter sua estrutura criada especialmente para o que pretende realizar (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

Para entendermos melhor como funcionam essas diferentes iniciativas, utilizaremos um mapeamento da Comissão Europeia sobre instrumentos de RSE (EUROPEAN COMMISSION, 2013), conforme a seguinte tipologia:

1) *Princípios e códigos de conduta “aspiracionais”*: consistem em linhas diretrizes que apresentam um conjunto de métodos amplamente aceito pelas companhias, mas fracos em mecanismos de supervisão de sua implementação. Ex: Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais, Princípios do Pacto Global da ONU e Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos.

2) *Diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação*: diferenciam-se dos anteriores por conter diretrizes claras para implementação, revisão e cumprimento da norma, averiguáveis através de certificação ou outros mecanismos de verificação. Ex: ISO 26000.

3) *Índices de avaliação normalmente utilizados pelas agências de investimento socialmente responsáveis*: conjuntos de critérios utilizados em indicadores de classificação e fundos de investimento social para identificar empresas consideradas aceitáveis para "investimento socialmente responsável". Ex: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE-BM&FBOVESPA).

4) *Estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios*: diretrizes processuais para prestação de contas e apresentação de relatórios das atividades empresariais que objetivam fornecer arcabouço abrangente de comunicação entre a empresa e seus *stakeholders* sobre seu desempenho social, ambiental e econômico. Ex: Diretrizes da GRI.

Interessante notar que toda essa variedade de instrumentos é apresentada pela Comissão Europeia como parte de quadros de referência mais abrangentes – como as Convenções da OIT ou a Declaração Universal de Direitos Humanos da ONU. Nesta perspectiva, ainda que alguns desses instrumentos mais antigos não sejam considerados diretamente como instrumentos de RSE, por seu público-alvo não serem as empresas, servem de base para o desenvolvimento de instrumentos mais específicos de conduta empresarial responsável pelas próprias (ou outras) instituições, ou até para a criação de diretrizes internas pelas empresas (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

Nesse contexto, é natural questionar se é necessário que várias instituições criem instrumentos de RSE ao invés de concentrar esforços em apenas um, evitando a sobreposição de normas e estruturas. Segundo a Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2013), o risco de sobreposição existe, mas é diminuído devido à grande sinergia entre os instrumentos de RSE. Uma das justificativas da construção de sinergia e não sobreposição é o fato de que, em geral, os mesmos atores estão envolvidos na elaboração, governança e implementação de mais de uma iniciativa.

Além disso, os instrumentos de organizações diferentes se reforçariam mutuamente, contribuindo para o arcabouço normativo como um todo. São citadas como formas de mútuo reforço: a) fornecimento de pontos de referência para que outros instrumentos sejam medidos; b) fornecimento de modelos operacionais que possam ser utilizados para outros temas; c) abordagens complementares em diferentes níveis ou temas; e d) elaboração de quadro formal de complementaridade de conteúdo entre instrumentos, explorando áreas de sinergia. É

justamente essa sinergia entre os instrumentos orientada no sentido da construção da governança que estamos discutindo nesse trabalho. Esse mútuo reforço entre os instrumentos será analisado nas discussões do capítulo 3.

Em suma, nesse capítulo 1, discutimos as ideias de governança transnacional e RSE, no contexto da institucionalização das normas de RSE na governança das Relações Internacionais. Nesse contexto, foi apresentada a possibilidade de pensar as normas de RSE e organizações internacionais que atuam em sua criação e implementação como elementos de da governança transnacional em construção, com crescente formalização, mas ainda caracterizado especialmente por seu caráter de *soft law*. No capítulo seguinte, dedicaremos atenção especial aos instrumentos internacionais selecionados para análise mais aprofundada.

## **CAPÍTULO 2 - OS INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Vimos no capítulo anterior como a preocupação com o papel social das empresas existe desde o fim do século XIX, tomando formas diferentes desde as práticas filantrópicas até o estágio atual, em que está se tornando exigência do mercado. Explicamos também como, no processo de institucionalização das normas de RSE, surgiram diferentes instrumentos internacionais para fornecer suporte às práticas de conduta empresarial responsável. Tendo em conta esse panorama, neste capítulo, descreveremos e examinaremos o processo de difusão das normas de responsabilidade social empresarial (RSE) a partir da identificação e análise de alguns dos principais instrumentos internacionais que compõem a governança transnacional da RSE.

Os seguintes instrumentos serão analisados: Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para as Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE); Princípios Orientadores da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Empresas e Direitos Humanos (Princípios Orientadores da ONU); Princípios do Pacto Global da ONU (Princípios do Pacto Global); Norma de Responsabilidade Social ISO 26000 (ISO 26000); Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA (ISE); e Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) (Diretrizes da GRI). Esses instrumentos foram eleitos visando à abrangência de: 1) diferentes tipos de princípios (princípios e códigos de conduta “aspiracionais”, diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação, índices de avaliação, estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios); 2) iniciativas governamentais e não governamentais; 3) instrumentos que têm impacto global sobre as práticas de RSE, privilegiando seu papel no contexto brasileiro.

Os instrumentos serão apresentados, de acordo com sua tipologia, na seguinte ordem: 1) Princípios e códigos de conduta “aspiracionais”; 2) Diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação; 3) Índices de avaliação normalmente utilizados pelas agências de investimento socialmente responsáveis; e 4) Estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios. Para cada instrumento, apresentaremos as seguintes informações que servirão de base para a discussão mais analítica do capítulo seguinte: o que é; qual o seu contexto de criação e suas revisões; e qual a sua estrutura de implementação, enfatizando a participação de atores não ocidentais como busca de expansão da área de implementação dos instrumentos.

## 2.1. Princípios e códigos de conduta “aspiracionais”

São três os instrumentos do tipo “princípios e códigos de conduta ‘aspiracionais’” analisados: a) Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE); b) Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos (Princípios Orientadores da ONU); e c) Princípios do Pacto Global da ONU (Princípios do Pacto Global).

### 2.1.1. Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais

As Diretrizes da OCDE são hoje o código de RSE multilateralmente endossado mais abrangente com o qual os governos estão comprometidos com a promoção (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a). A OCDE é uma organização internacional criada em 1951, que tem como missão promover políticas para melhorar o bem-estar econômico e social das pessoas ao redor do mundo (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013a). A organização é composta por 34 membros<sup>42</sup> predominantemente europeus, mas também da América do Norte, do Sul e da Ásia (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 201-c).

#### a) O que é

As Diretrizes da OCDE consistem em amplas recomendações de conduta empresarial responsável dirigidas pelos governos aderentes às empresas multinacionais que atuam em seu território ou a partir dele. Há atualmente 46 países aderentes ao documento, incluindo os 34 países da OCDE, quatro latino-americanos - Argentina (1997), Brasil (1997), Colômbia (2011), Costa Rica (2013) Peru (2008) -, três africanos - Egito (2007), Marrocos (2009), e Tunísia (2012) -, um asiático - Jordânia (2013) -, e três da Europa Oriental - Letônia (2004), Lituânia (2001), Romênia (2005) (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a).

As Diretrizes da OCDE são um anexo da Declaração da OCDE sobre Investimento Internacional e Empresas Multinacionais (Declaração da OCDE), um amplo compromisso político adotado pelos governos dos Estados parte da OCDE, em 1976, visando a facilitar o

---

<sup>42</sup> São eles: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Coreia do Sul, Dinamarca, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Eslovaca, República Tcheca, Suécia, Suíça e Turquia.

investimento direto entre esses países. Assim, através da Declaração, os países da OCDE e demais aderentes comprometem-se a buscar construir um ambiente aberto e transparente para o investimento internacional, além de encorajar as empresas multinacionais (EMNs) a contribuírem para a obtenção de progressos econômicos e sociais (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011b).

Após sua última atualização, em 2011, as Diretrizes da OCDE possuem 11 capítulos. O primeiro capítulo faz referência aos conceitos e princípios que norteiam todo o documento. O segundo, apresenta recomendações para as EMNs na forma de políticas gerais para conduta empresarial responsável. O terceiro, trata da divulgação de informações, convocando as EMNs a serem transparentes sobre suas operações e sensíveis à crescente sofisticação na demanda por informações. O quarto, acrescentado na revisão de 2011, demanda que as EMNs assumam suas responsabilidades referentes ao impacto de suas atividades nos direitos humanos (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a).

O quinto capítulo se refere ao emprego e às relações de trabalho, em que é enfatizado o papel das Diretrizes da OCDE em promover a observância das normas internacionais desenvolvidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). O sexto, contempla a dimensão ambiental, fornecendo um conjunto de recomendações para que as EMNs aumentem o seu desempenho ambiental e maximizem sua contribuição para a proteção do ambiente através da melhoria de sua gestão interna e planejamento. O sétimo, traz o papel das EMNs no combate à corrupção, às solicitações de suborno e à extorsão, práticas consideradas prejudiciais às instituições democráticas e à governança das corporações (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a).

O oitavo capítulo, que diz respeito aos interesses dos consumidores, convoca as EMNs a serem justas em suas práticas empresariais, de *marketing* e de publicidade, e a garantirem a qualidade e a confiabilidade dos produtos que fornecem. O nono, referente à ciência e tecnologia, busca sobretudo a promoção da transferência de tecnologia e da inovação. O décimo, é centrado na importância de que as EMNs exerçam as suas atividades de forma consistente com as leis e regulamentos de concorrência aplicáveis. Por fim, o décimo primeiro, traz recomendações fundamentais sobre tributação, assunto com crescente destaque na OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a).

*b) Contexto de criação e revisões*

As Diretrizes da OCDE não foram o primeiro instrumento de RSE criado, visto que temas incluídos na RSE estão contemplados em instrumentos bem mais antigos, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU, de 1948 (CENTRO DE INFORMAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O BRASIL, 2000). Porém, sua criação causou grande impacto devido a sua significativa abrangência temática e por contar com mecanismo de implementação e reclamação para o caso de seu descumprimento (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a).

De acordo com Roel Nieuwenkamp (2014), Presidente do Grupo de Trabalho de Conduta Empresarial Responsável da OCDE, a inserção dessas diretrizes sobre conduta empresarial responsável na Declaração da OCDE foi motivada pela percepção do aumento crescente do impacto das atividades empresariais no contexto da globalização dos investimentos e negócios; do aumento dos fluxos de investimentos internacionais; e na maior facilidade de acesso às informações sobre as atividades empresariais. Nieuwenkamp (2014) explicou que houve ainda mais atenção às Diretrizes após a falha na implementação do Acordo Multilateral sobre Investimento (sigla em inglês, MAI).

O MAI foi negociado entre 1995 e 1998, e pretendia construir um livre tratado internacional que provesse uma estrutura abrangente para o investimento internacional, com padrões elevados para a liberalização dos regimes de investimento e proteção do investimento, e com procedimentos de solução de controvérsias eficazes. Após três anos de negociações intensas, o processo foi encerrado sem sucesso, no final de 1998 (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1998)<sup>43</sup>. O abandono das discussões foi contemporâneo à revisão de 2000 das Diretrizes, a que mais profundamente fortaleceu o instrumento.

As Diretrizes da OCDE passaram por cinco revisões desde sua criação em 1976: 1979, 1984, 1991, 2000 e 2011. A primeira versão, de 1976, era um (pequeno mais abrangente) anexo à Declaração da OCDE, que já contemplava sete temas: políticas gerais; divulgação de informações; competitividade; financiamento; tributação; emprego e relações do trabalho; e ciência e tecnologia (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1976). As revisões de 1979, 1984 e 1991 consistiram basicamente em

---

<sup>43</sup> Na opinião de Nieuwenkamp (2014), a forte discordância sobre o texto, especialmente pelas ONGs, fez com que o documento fosse encaminhado sem considerar a opinião dos *stakeholders* e isso teria sido a grande razão para seu fracasso.

esclarecimentos, comentários e explicações à versão de 1976, em alinhamento com a crença de que a efetiva aplicação das Diretrizes dependia em parte de sua estabilidade (CENTRE FOR RESEARCH ON MULTINATIONAL CORPORATIONS, 2000).

A versão de 1979 trouxe detalhamento ao conteúdo das Diretrizes da OCDE, com: orientações mais precisas em cada capítulo; explicação inicial sobre a relação entre as Diretrizes da OCDE e outros instrumentos internacionais de RSE; breve explanação sobre as ações esperadas dos governos e representantes dos trabalhadores e empresas em relação às recomendações; e orientação procedimental sobre sua implementação (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1979). A terceira versão, de 1984, conserva a estrutura, fazendo pequenas modificações na interpretação do texto, especialmente no que se refere a eventuais conflitos entre as legislações nacionais e as recomendações das Diretrizes da OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1984).

A atualização de 1991 tem como principal modificação um novo capítulo de meio ambiente; além de mais detalhamento nas orientações procedimentais, inclusive sobre a atuação dos Pontos de Contato Nacionais (PCNs) para implementação das Diretrizes da OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1997). Já a revisão de 2000 teve grande importância política em função do contexto da falha de negociação do MAI (CENTRE FOR RESEARCH ON MULTINATIONAL CORPORATIONS, 2000; NIEWENKAMP, 2014) e por configurar as Diretrizes da OCDE em formato bem mais próximo do que temos hoje. Foram elementos importantes dessa atualização: 1) revisão do conteúdo, com a inclusão dos capítulos conceitos e princípios, combate à corrupção e interesses do consumidor, e exclusão do capítulo sobre financiamento<sup>44</sup>; e 2) revisão dos mecanismos de implementação e orientações procedimentais, com reformulação do papel dos PCNs<sup>45</sup>.

Na última revisão, de 2011, o grande destaque foi a inclusão de um novo capítulo para os direitos humanos, que reúne orientações antes dispersas em outros capítulos e dá destaque

---

<sup>44</sup> Todas as versões das Diretrizes, desde a primeira até a mais recente, estão disponíveis no seguinte endereço: <http://mneguidelines.oecd.org/text/>.

<sup>45</sup> A partir de 2000, os PCNs: 1) tiveram seu papel e funcionamento reafirmados, com estabelecimento de que atuassem com base nos critérios de visibilidade, acessibilidade, transparência e *accountability*; e 2) tiveram suas orientações procedimentais revisadas, incluindo agora a previsão de que poderiam receber alegações de inobservância das Diretrizes da OCDE de qualquer parte interessada (CENTRE FOR RESEARCH ON MULTINATIONAL CORPORATIONS, 2000). No item c dessa sessão referente às Diretrizes da OCDE e, novamente, no capítulo 4 falaremos um pouco mais sobre o papel, as vantagens e desafios relacionados aos PCNs.



à abordagem de devida diligência. Tal orientação remete à necessidade de identificação, prevenção e mitigação de impactos adversos relacionados aos direitos humanos, conforme preveem os Princípios Orientadores da ONU (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a). Além disso, essa atualização incorporou a noção de “agenda proativa” como parte das atividades prospectivas em relação às Diretrizes da OCDE, trazendo orientações sobre como implementar suas recomendações em produtos, setores, regiões ou ramos industriais específicos<sup>46</sup> (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011-b).

*c) Estrutura de implementação*

A estrutura de implementação das Diretrizes da OCDE tem quatro pilares principais: 1) os PCNs; 2) o Grupo de Trabalho sobre Conduta Empresarial Responsável (sigla em inglês, WPRBC) do Comitê de Investimentos (sigla em inglês, IC) da OCDE; 3) o Secretariado da OCDE; e 4) os grupos de representantes das partes interessadas.

Os PCNs são mecanismos únicos de promoção e implementação das Diretrizes da OCDE, considerados um dos grandes diferenciais desse instrumento (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013; COZENDEY, 2014; NIEWENKAMP, 2014). Seu estabelecimento<sup>47</sup> é uma obrigação de todos os governos aderentes às Diretrizes da OCDE. O papel dos PCNs é promover a eficácia das Diretrizes da OCDE através de atividades promocionais, do esclarecimento de dúvidas, e do fornecimento de uma plataforma de mediação e conciliação para a resolução de questões que surgem a partir de alegações de inobservância de suas recomendações (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013c).

O WPRBC, que se reuniu pela primeira vez em 2013, foi criado no contexto do aumento da importância do tema “conduta empresarial responsável” e das responsabilidades relativas à promoção das Diretrizes da OCDE<sup>48</sup> e é o único organismo intergovernamental

---

<sup>46</sup> Em 2011, foram identificados três projetos para a agenda proativa: devida diligência no setor financeiro; engajamento multiparticipativo e devida diligência no setor extrativo; e investimento responsável em cadeias de suprimento agrícolas ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011-b. Além disso, no segundo semestre de 2013 surgiu um novo projeto sobre fornecimento responsável na indústria têxtil e de confecção.

<sup>47</sup> A equivalência funcional reserva a cada governo aderente decidir em qual agência governamental instalá-lo e qual será seu formato, obedecendo aos requisitos de visibilidade, acessibilidade, transparência e prestação de contas de seu funcionamento.

<sup>48</sup> De acordo com o documento que propõe o mandato do WPRBC, a revisão de 2011 das Diretrizes aumentou e fortaleceu as responsabilidades do Comitê de Investimentos, fato que, unido à aprovação da realização do Fórum

deste tipo no mundo. O grupo tem como mandato: auxiliar na promoção da eficácia das Diretrizes da OCDE; fomentar a equivalência funcional entre os PCNs; desenvolver projetos no contexto da agenda proativa; promover o envolvimento de países não aderentes, países e organizações parceiras e partes interessadas; e servir como ponto central de informação sobre as Diretrizes. O grupo faz parte do IC, que é o órgão responsável por supervisionar o funcionamento de todos os elementos da Declaração e das Diretrizes da OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013d).

Por sua vez, o Secretariado da OCDE tem função de suporte à implementação das Diretrizes da OCDE. Nesse contexto, fornece orientação técnica e assistência logística ao WPRBC e aos PCNs (por exemplo, auxilia na organização das reuniões do WPRBC, das reuniões anuais dos PCNs, do Fórum Global sobre Conduta Empresarial Responsável, entre outros). Além disso, o Secretariado funciona como um núcleo central de informações sobre as Diretrizes e os PCNs, e trabalha em sua divulgação (por exemplo, mantém o sítio eletrônico dedicado às Diretrizes) (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013d).

Por fim, mas não menos importante, está o significativo envolvimento das partes interessadas na construção, atualizações e implementação das Diretrizes, através dos representantes da comunidade empresarial, dos trabalhadores e da sociedade civil – respectivamente, na figura do Comitê Consultivo para as Empresas e a Indústria (BIAC), Comitê Consultivo Sindical (TUAC) e do Observatório da OCDE (*OECD Watch*). Os grupos consultivos têm como papel: informar seus representados sobre as Diretrizes, suas atualizações, etc; buscar *inputs* desses grupos sobre a implementação das Diretrizes; participar ativamente de atividades e comentar trabalhos e estudos da OCDE sobre temas relacionados às Diretrizes. Podem ainda: fazer consulta aos PCNs; pedir esclarecimentos sobre a atuação dos PCNs ao IC; e participar de atividades promocionais organizadas pelo IC ou pelos PCNs (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 20--).

### **2.1.2. Princípios do Pacto Global da ONU**

Os Princípios do Pacto Global são a mais ampla iniciativa de sustentabilidade empresarial voluntária existente hoje. A ONU é uma organização internacional criada em 1945 com quatro objetivos principais: manter a paz mundial; desenvolver relações amigáveis

---

Global sobre Conduta Empresarial Responsável, tornou necessária a criação de um Grupo de Trabalho específico para os temas de conduta empresarial responsável. (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2012).

entre as nações; ajudar as nações a trabalhar juntas para melhorar a vida das pessoas pobres, vencer a fome, a doença e o analfabetismo, e encorajar o respeito aos direitos e liberdades do outro; ser um centro para harmonização de ações das nações para atingir essas metas. A organização é composta por 193 membros dos continentes africano, americano, asiático, europeu e Oceania (UNITED NATIONS, 20--a).

*a) O que é*

O Pacto Global consiste em uma plataforma de liderança para o desenvolvimento, implementação e divulgação de práticas e políticas de responsabilidade e sustentabilidade corporativa. O Pacto Global foi lançado em julho de 2000, no escritório da ONU em Nova York. Seus dois objetivos complementares são: 1) integrar seus dez princípios nas atividades empresariais ao redor do mundo; e 2) catalisar ações que suportem os objetivos mais amplos da ONU, inclusive os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs). Nesse contexto, as empresas que aderem ao Pacto Global devem abraçar, apoiar e aprovar um conjunto de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, normas de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, não apenas na própria empresa, mas também dentro de sua esfera de influência (UNITED NATIONS, 2013a).

Para tanto, o Pacto Global é endossado pelos Diretores Executivos das empresas que buscam alinhar suas operações e estratégias aos seus princípios. Hoje há em torno de dez mil organizações aderentes<sup>49</sup>, distribuídas em 145 países da África, América, Ásia, Europa e Oceania (UNITED NATIONS, 2014a). Ademais, o suporte governamental ao Pacto Global é dado especialmente através da Assembleia Geral da ONU, e, portanto, dos 192 países ali representados (UNITED NATIONS, 2011a).

Os dez princípios do Pacto Global são distribuídos da seguinte forma. Os dois primeiros são relacionados aos direitos humanos: 1) respeitar e proteger os direitos humanos; e 2) impedir violações de direitos humanos. Em seguida, há quatro relacionados aos direitos trabalhistas: 3) apoiar a liberdade de associação no trabalho; 4) abolir o trabalho forçado; 5) abolir o trabalho infantil; e 6) eliminar a discriminação no ambiente de trabalho. Há mais três relativos à proteção ambiental: 7) apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 8) promover a responsabilidade ambiental; e 9) encorajar tecnologias que não agridam o meio ambiente. E, por fim, o último princípio é contra a corrupção: 10) combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina (UNITED NATIONS, 201-a).

---

<sup>49</sup> O nome de todas elas está disponível para acesso na base de dados do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2014c).

O Pacto Global não provê mecanismos de auditorias e certificações e está baseada no compromisso assinado pelo CEO da organização (SEABRA, 2014). O principal instrumento para assegurar esses objetivos é a política de Comunicação de Progresso (COP), que exige que cada participante apresente anualmente seu progresso na implementação dos princípios do Pacto Global. A ONU esforça-se para deixar claro que a COP não é uma ferramenta de monitoramento ou avaliação de desempenho das empresas participantes, porém a publicação do COP é obrigatória, bem como sua disponibilização para revisão e comentário pelas partes interessadas (UNITED NATIONS, 2013b).

Além disso, o Pacto Global apresenta “medidas de integridade” a serem tomadas pelas empresas, que visam a salvaguardar a integridade e os esforços da ONU, do Pacto Global, e de seus participantes e partes interessadas. Seu conteúdo é dividido em três elementos: 1) uso indevido da parceria com a ONU e/ou Pacto Global, sobretudo do logo; 2) negligência na comunicação do progresso; e 3) recebimento de alegações de abusos sistemáticos ou flagrantes (UNITED NATIONS, 2011b).

Em relação ao terceiro ponto, o Escritório do Pacto Global, pode receber alegações de abuso sistemático ou de atos flagrantes de violação dos objetivos gerais do Pacto Global e dos seus princípios. O Escritório realiza uma análise inicial sobre a credibilidade da alegação e, ao aceitar a alegação, pede que a empresa se posicione por escrito. Se a empresa não se engajar em diálogo com o Pacto Global no prazo de dois meses, os próximos passos são: identificá-la como “não comunicante”; e, se ainda assim não houver contato, excluí-la do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2011b).

#### *b) Contexto de criação e revisões*

Como comentamos no início do capítulo, o Pacto Global foi anunciado por Kofi Annan em janeiro de 1999, durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos. Esse momento marcou não apenas o surgimento da iniciativa, mas a efetiva introdução da temática direitos humanos e negócios na agenda da ONU. Alguns elementos centrais na concepção do Pacto Global foram: o chamado às empresas para que trabalhem por uma ordem econômica global ecológica e social; a estruturação na forma de fórum de diálogo e aprendizado entre as empresas, em torno dos dez princípios aos quais dão suporte; e o caráter voluntário de engajamento das empresas (GLOBAL ETHIC FOUNDATION, 200-).

De acordo com a Secretária-Executiva da Rede Brasileira do Pacto Global, Renata Seabra (2014)<sup>50</sup>, a motivação para a criação do Pacto Global foi a contínua ampliação da relevância das práticas do setor privado enquanto veículo de mobilização e de influência na sociedade. Segundo ela, houve clareza por parte da ONU na intenção de não competir com outras iniciativas globais para RSE, baseando-se em muitas delas para a definição dos seus princípios. Além disso, Seabra apresentou sua visão de que a iniciativa teve certo caráter pioneiro, ao propor compromissos a serem aceitos diretamente pelas empresas para a promoção de um mundo melhor e fornecer também uma plataforma de diálogo para discussão desses compromissos.

*c) Estrutura de implementação*

O Pacto Global é uma iniciativa voluntária e organizada em forma de rede e, portanto, busca ser leve, não burocrática e desenhada para ter o maior envolvimento possível das partes interessadas. Sua estrutura é baseada em seis elementos principais: 1) Cúpula dos Líderes do Pacto Global; 2) Redes Locais; 3) Fórum Anual das Redes Locais; 4) Conselho do Pacto Global; 5) Escritório do Pacto Global; e 6) Grupo Governamental do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2013a). A Cúpula de Líderes é um evento trienal de encontro dos principais executivos de todos os participantes do Pacto Global e outras partes interessadas; o último ocorreu em setembro de 2013.

As Redes Locais são grupos responsáveis por fazer avançar o Pacto Global e seus princípios dentro de um determinado país ou região, as quais são reunidas em um recentemente criado Grupo Consultivo para as Redes Locais<sup>51</sup>. De acordo com o sítio eletrônico do Pacto Global, há atualmente 101 redes locais/pontos focais, somando as três categorias. A Secretaria-Executiva dessas redes é responsável pela rede local daquele país ou região, sem que haja orientação específica sobre como deva se organizar (UNITED NATIONS, 201-b). O Fórum Anual das Redes Locais, como o nome sugere, reúne esses pontos focais para compartilhar experiências, analisar e comparar o progresso, identificar as melhores práticas, e adotar recomendações destinadas a melhorar sua eficácia (UNITED NATIONS, 2013a).

---

<sup>50</sup> Entrevista realizada via correio eletrônico, recebido em 14 jan. 2014. Roteiro disponível no Apêndice C.

<sup>51</sup> Existem três categorias de redes locais: 1) formais: cumprem os requisitos de governança e prestação de contas formalizados em um memorando de entendimento com o Escritório do Pacto Global; 2) estabelecidas: cumprem ao menos dois requisitos de governança e prestação de contas; e 3) emergentes: ainda estão sendo implantadas e não cumprem os requisitos necessários para serem consideradas “estabelecidas” ou “formais” (UNITED NATIONS, 201-b).

O Conselho do Pacto Global é um órgão consultivo composto por diversas partes interessadas que se reúne anualmente para fornecer consultoria estratégica e política para a iniciativa. Por sua vez, o Escritório do Pacto Global é a entidade que tem a atribuição da Assembleia Geral para fazer a “gestão” da iniciativa. Por fim, o Grupo Governamental tem como objetivo financiar voluntariamente as ações do Pacto, através de contribuições ao Fundo do Pacto Global; a alguma Rede Local do Pacto Global; ou a iniciativas específicas (UNITED NATIONS, 2013a).

Além dessas estruturas, o Pacto tem parceria com outras sete agências do Sistema ONU: Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH); Organização Internacional do Trabalho (OIT); Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA); Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC); Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD); Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO); e Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM). O Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH) é parte do Escritório do pacto Global e, de forma mais ampla, funciona como “guardião” dos princípios do Pacto no Sistema ONU, assegurando suporte e coerência com as demais iniciativas da ONU (UNITED NATIONS, 2014d).

### **2.1.3. Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos**

Os Princípios Orientadores da ONU são o mais recente instrumento de RSE entre os que estão sendo estudados aqui, resultado de um longo processo para produção de recomendações que pudessem ser adotadas multilateralmente em um foro com a dimensão universal da ONU.

#### *a) O que é*

Os Princípios Orientadores da ONU são um conjunto de normas que estabelece um padrão global de práticas relativas aos direitos humanos e aos negócios a serem cumpridos por todos os Estados e empresas. Em junho de 2011, foram endossados pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU (CDH)<sup>52</sup> e adotados sem votação pela Assembleia Geral da ONU, portanto, valendo como recomendações aos 193 países da ONU (UNITED NATIONS, 2012).

---

<sup>52</sup> O CDH substituiu a extinta Comissão de Direitos Humanos da ONU, na qual as Normas haviam sido discutidas. Para mais informações sobre o processo de concepção, criação e implementação do CDH, consultar: Albres, H. M. **A política externa americana para os direitos humanos de Bush a Obama: o caso do Conselho de Direitos Humanos da ONU (2005-2009)**, capítulos 2 e 3.

Seus objetivos centrais são: 1) delinear passos para que os Estados promovam o respeito das empresas pelos direitos humanos; 2) fornecer um modelo para as empresas de gestão de riscos de impactos adversos sobre os direitos humanos; e 3) oferecer um conjunto de valores de referência para as partes interessadas para avaliação do respeito das empresas pelos direitos humanos (UNITED NATIONS, 2011c).

Estruturalmente, os Princípios Orientadores consistem em 31 orientações, divididas em três sessões, cada qual contemplando princípios fundacionais e operacionais. A primeira sessão contempla o dever do Estado de proteger os direitos humanos. Seus dois princípios fundacionais são: 1) os Estados devem proteger contra violações dos direitos humanos cometidas em seu território e/ou sua jurisdição por terceiros, inclusive empresas [...]; e 2) os Estados devem estabelecer claramente a expectativa de que todas as empresas domiciliadas em seu território e/ou jurisdição respeitem os direitos humanos em todas suas operações. Ademais, os princípios 3 a 10 são operacionais e contemplam as funções gerais políticas e regulatórias do Estado, a relação Estado-empresas, o suporte ao respeito aos direitos humanos em áreas afetadas por conflitos e a garantia de coerência política (UNITED NATIONS, 2011d).

A segunda sessão diz respeito à responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos. Os princípios 11 a 15, fundacionais, estabelecem que: 11) as empresas devem respeitar os direitos humanos [...]; 12) A responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos refere-se aos direitos humanos internacionalmente reconhecidos [...]; 13) a responsabilidade de respeitar os direitos humanos exige que as empresas: A. Evitem que suas próprias atividades gerem impactos negativos sobre direitos humanos ou para estes contribuam, bem como enfrentem essas consequências quando vierem a ocorrer; B. Busquem prevenir ou mitigar os impactos negativos [...]; 14) a responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos aplica-se a todas as empresas [...]; e 15) as empresas devem contar com políticas e procedimentos apropriados em função de seu tamanho e circunstâncias para cumprir com sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos [...]. Os nove princípios operacionais, 16 a 24, comentam os aspectos do comprometimento político, da devida diligência para os direitos humanos e da remediação (UNITED NATIONS, 2011d).

Por fim, a última sessão cobre as orientações sobre o acesso à remediação. O último princípio fundacional estabelece que: 25) como parte de seu dever de proteção contra violações de direitos humanos relacionadas com atividades empresariais, os Estados devem tomar medidas apropriadas para garantir, pelas vias judiciais, administrativas, legislativas ou

de outro meios que correspondam, que quando se produzam esse tipo de abusos em seu território e/ou jurisdição os afetados possam acessar mecanismos de reparação eficazes. Os princípios operacionais são seis, do 26 ao 31, incluindo questões sobre os mecanismos judiciais estatais, mecanismos de reclamação não judiciais estatais, mecanismos de reclamação não estatais, e os critérios de efetividade para mecanismos de reclamação não judiciais (UNITED NATIONS, 2011d).

*b) Contexto de criação e revisões*

Apesar de os Princípios Orientadores da ONU terem sido criados apenas em 2011, cabe apresentar em seu histórico as “Normas da ONU sobre as Responsabilidades das Empresas Transnacionais e outros Empreendimentos Privados com relação aos Direitos Humanos” (Normas da ONU). As Normas da ONU foram apresentadas em agosto de 2003, no âmbito da Subcomissão sobre Promoção e Proteção dos Direitos Humanos da extinta Comissão de Direitos Humanos da ONU (BUSINESS & HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE, 2014). O documento traz regras a serem divulgadas e respeitadas por Estados e empresas nos seguintes campos temáticos: obrigações gerais; direito à igualdade de oportunidade e tratamento não discriminatório; direito à segurança das pessoas; direitos dos trabalhadores; respeito pela soberania nacional e direitos humanos; obrigações relativas à proteção do consumidor; e obrigações relativas à proteção do meio ambiente; além de provisões gerais de implementação e definições (UNITED NATIONS, 2003).

Em abril de 2004, a Comissão de Direitos Humanos deu seu parecer ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ECOSOC) em relação às Normas da ONU. Em tal documento: expressou que a questão da responsabilidade das corporações transnacionais e outros empreendimentos em relação aos direitos humanos é importante; pediu que o ACNUDH preparasse um relatório compilando as iniciativas relevantes na área; e afirmou que o documento preparado pela Subcomissão não havia sido requisitado e não tinha validade jurídica (UNITED NATIONS, 2004). A partir dessa resolução, as Normas da ONU foram abandonadas e nunca chegaram a ser publicadas (BUSINESS & HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE, 2014).

Margaret Wachenfeld (2014)<sup>53</sup>, Diretora de Assuntos Jurídicos do Instituto de Direitos Humanos e Negócios (sigla em inglês, IHRB), disse acreditar que essa falha nas Normas da

---

<sup>53</sup> Entrevista realizada em Brasília, em 30 jan. 2014. Roteiro disponível no Apêndice D.



ONU como principal motivador para a criação dos Princípios Orientadores. Segundo ela, as discussões sobre as Normas da ONU começaram ainda no fim da década de 1990, com participação ativa das ONGs<sup>54</sup> e da Câmara Internacional do Comércio em sua negociação. Em seu entendimento, as ONGs receberam muito bem o documento e trabalharam muito para que fosse aceito pela ONU. Porém, uma rígida contraposição entre a visão das ONGs e a da comunidade empresarial teria sido responsável pelo abandono do documento em 2004 (WACHENFELD, 2014).

É nesse contexto de recepção negativa das Normas da ONU pela comunidade empresarial que Wachenfeld (2014) situa o mandato dado, em 2005, por Kofi Annan a John Ruggie para ser o Representante Especial do Secretário-Geral da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos. Wachenfeld destaca a escolha de Ruggie como algo bem aceito e natural, diante de seu papel de destaque na construção dos Princípios do Pacto Global da ONU. Explicou ainda que, nesse mandato inicial de três anos, Ruggie e seu time tiveram a liberdade para partir do que havia sido estabelecido no rascunho das Normas ONU ou começar do zero, sendo esta a opção eleita.

Em 2008, vencido o primeiro mandato, Ruggie apresentou o Quadro de Referência “Proteger, Respeitar e Remediar”, que seria a base dos Princípios Orientadores. Os pilares básicos assinalam que: 1) os Estados têm o dever de proteger os direitos humanos; 2) as empresas têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos; e 3) existe a necessidade de maior acesso à remediação para vítimas de abusos relacionados com negócios (UNITED NATIONS, 2008). A partir desse enquadramento, seguiram-se mais três anos de trabalho, incluindo: pesquisa aprofundada sobre o tema; consulta extensiva às partes interessadas da comunidade empresarial, Governos, sociedade civil, comunidades, advogados, investidores e outros; e a tentativa de teste prático (*road-testing*) das propostas (UNITED NATIONS, 2012). Em 2011, foi aprovada a versão final do documento, que apresentamos na sessão anterior.

### *c) Estrutura de implementação*

A estrutura de implementação dos Princípios Orientadores da ONU tem os seguintes elementos principais: o Grupo de Trabalho sobre a questão dos Direitos Humanos e as Empresas Transnacionais e outros Empreendimentos Privados (sigla em inglês, WGBHR) e o ACNUDH.

---

<sup>54</sup> Normas fortemente suportadas pela Anistia Internacional, *Human Rights Watch* e outras ONGs que trabalhavam com direitos humanos e negócios (WACHENFELD, 2014).

O WGBHR foi criado, em 2011, pela mesma resolução que trouxe os Princípios Orientadores. O grupo é formado por cinco especialistas independentes, escolhidos de acordo com representação geográfica balanceada, por período de três anos. O mandato do WGBHR estabelece que ele é responsável por: 1) promover a disseminação e a efetividade dos Princípios Orientadores; 2) visitar os países, auxiliando a implementação nacional; 3) fazer recomendações em nível nacional, regional e internacional; 4) estar em estreita colaboração com outras agências da ONU e discutir possibilidade de cooperação com governos e organizações governamentais e não governamentais; entre outros<sup>55</sup> (UNITED NATIONS, 2011d). Também vale lembrar que o WGBHR é um procedimento especial do CDH, o que inclui em seu mandato: dar resposta às denúncias individuais; realizar estudos; prestar assessoria em matéria de cooperação técnica; e participar nas atividades gerais de promoção dos direitos humanos (CONNECTAS, DEJUSTICIA, JUSTIÇA GLOBAL, 2013).

Ademais, os Princípios Orientadores também recebem apoio do ACNUDH. O órgão prestou suporte e aconselhamento a Ruggie nos seus seis anos de trabalho que resultaram na adoção dos Princípios Orientadores. Além disso, tem mandato para liderar a agenda de empresas e direitos humanos no Sistema ONU e, junto com o WGBHR, interpretar os Princípios Orientadores<sup>56</sup> (UNITED NATIONS, 2012). Complementarmente, outras agências do Sistema ONU também devem trabalhar para a integração do tema direitos humanos e empresas na agenda da organização, o que já é visto por parte do Pacto Global, do PNUD, da ONU Mulheres, da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (sigla em inglês, UNCTAD) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (sigla em inglês, UNICEF) (UNITED NATIONS, 2013c).

Quanto à interação com as partes interessadas, o CDH permite a participação como observadoras em suas sessões das 3.287 ONGs que tem *status* consultivo no ECOSOC. Como observadoras, as ONGs podem: participar de todos os trabalhos do CDH, com exceção das deliberações no âmbito do procedimento de reclamações; apresentar declarações escritas e fazer intervenções orais ao CDH; participar de debates, diálogos interativos, painéis de discussão e reuniões informais; e organizar "eventos paralelos" sobre questões relevantes ao trabalho do CDH. A participação das ONGs é regulamentada pelo Comitê de Organizações Não Governamentais, órgão permanente do ECOSOC (UNITED NATIONS, 20--b).

---

<sup>55</sup> O mandato completo está disponível na resolução (UNGA, 2011).

<sup>56</sup> Nesse âmbito, já foi publicado um guia interpretativo geral (HR/PUB/12/02), e também orientações específicas relativas à aplicação pelo setor financeiro e a mecanismos de reclamação.

## **2.2. Diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação**

A Norma Internacional ISO 26000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social (ISO 26000), lançada em 2010, é o que temos de mais próximo de uma diretriz para sistemas de gestão e esquemas de certificação sobre conduta empresarial responsável, conforme a classificação da Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

### **2.2.1. Norma Internacional ISO 26000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social**

A Organização Internacional para Padronização (Sigla em inglês, ISO) é a principal responsável pelo desenvolvimento de normas internacionais voluntárias de especificação de produtos, serviços e boas práticas, que visam a auxiliar a indústria a se tornar mais eficiente e eficaz (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 20--a). A ISO tem ao todo 162 membros na África, América, Ásia, Europa e Oceania<sup>57</sup> (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 20--b).

#### *a) O que é*

A ISO 26000 é uma norma de diretrizes sobre responsabilidade social (RS) dividida em sete sessões. A primeira, “Escopo”, traz uma orientação geral para todos os tipos de organizações, independentemente de seu tamanho ou localização. A segunda, “Termos e definições”, define termos chave sobre RS, inclusive o conceito de RSE adotado nessa pesquisa. A terceira, “Entendendo responsabilidade social”, apresenta um histórico da RS e suas principais características. A quarta, “Princípios de responsabilidade social”, aborda os elementos: responsabilização; transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses dos *stakeholders*; pela lei; pelas normas internacionais; e pelos direitos humanos (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

Por sua vez, a quinta sessão refere-se ao “Reconhecimento da responsabilidade social e engajamento das partes interessadas”, que enfatiza que o engajamento das partes interessadas é fundamental para a RS. A sexta, “Orientações sobre temas centrais da responsabilidade social”, aborda os temas: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor, e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

---

<sup>57</sup> Para lista completa, consultar: \_\_\_\_\_. **ISO Members**. 20--c. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/home/about/iso\\_members.htm](http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm)>. Acesso em 4 jun. 2014.

Por fim, o sétimo e último item, “Orientações sobre a integração da responsabilidade social por toda a organização”, trata mais especificamente da implementação da norma. São discutidos: as características de uma organização com a RS; a compreensão da RS da organização; as práticas para integrar a RS em toda a organização; a comunicação sobre RS; o fortalecimento da credibilidade em relação à RS; a análise e o aprimoramento das ações e práticas de uma organização relativas à RS; e as iniciativas voluntárias de RS (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

*b) Contexto de criação e revisões*

Andrea Henriques (2013)<sup>58</sup> – negociadora do Brasil para a ISO 26000, representante do grupo de acompanhamento pós-publicação da diretriz e uma das coordenadoras do Fórum Governamental de Responsabilidade Social (FGRS) – explicou que na época em que a ISO 26000 começou a ser discutida não havia na ISO uma norma que tratasse especificamente da RS, apenas de temas correlatos. Por exemplo, a norma AA 1000 (*accountability*) referia-se à prestação de contas junto aos *stakeholders* e a SA 8000 (*social accountability*) aos padrões trabalhistas (UNIETHOS, 201-).

Nesse contexto, em 2001, Henriques (2013) afirmou que a ISO consultou o Comitê de Políticas do Consumidor, que demonstrou interesse que a ISO trabalhasse na construção de uma norma de RS. Entre 2001 e 2004, foi realizado estudo e publicação de relatório com estado da arte do tema, que expressou a recomendação para a criação da norma. Então, em julho de 2004 foi aprovada a elaboração da ISO 26000, com a liderança do grupo de trabalho cabendo a uma parceria inédita entre um país desenvolvido e outro em desenvolvimento: Suécia e Brasil (HENRIQUES, 2013; INMETRO, 201-).

O objetivo do projeto era criar um instrumento que permitisse mensurar o desempenho das organizações em sua relação com a sociedade e o meio ambiente e auxiliá-las a operar de modo mais efetivo. Nesse contexto, a ISO 26000 visa a guiar as organizações em uma atuação socialmente responsável, de forma ética e transparente, deixando claro o que se entende por responsabilidade social. Assim, seria possível auxiliá-las a transformar princípios em ações efetivas e disseminar globalmente as boas práticas em responsabilidade social (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 20--b).

Vale ainda explicitar que a ISO tem normas de diretrizes e de certificação, sendo aquela a categoria da ISO 26000. Henriques (2013) explica que desde o começo da discussão

---

<sup>58</sup> Entrevista realizada em Brasília, em 17 dez. 2013. Roteiro disponível no Apêndice E.

o Comitê de Gestão Técnica decidiu que seria uma norma “de diretrizes”. Segundo Henriques, apesar das controvérsias sobre essa deliberação não constarem no documento final, o provável motivo é que RSE era e ainda é um tema muito controverso, delicado, sensível e subjetivo, o que tornaria difícil a implementação de uma certificação com critérios objetivos a serem seguidos pelas organizações.

*c) Estrutura de implementação*

A ISO 26000 foi negociada um grupo de 500 especialistas e observadores, no âmbito do Grupo de Trabalho sobre Responsabilidade Social da ISO (ISO/TMB WG-SR). Esses delegados representavam as categorias: trabalhadores; consumidores; indústria; governos; ONGs; serviço, suporte e outros; além de “organizações de enlace” (*D-liason*)<sup>59</sup>. Henriques (2013) destacou que uma característica marcante da ISO 26000 foi a ampla participação dos mais variados setores da sociedade em seus cinco anos de construção. A esse respeito, a participação das partes interessadas na criação da norma teria sido inovadora, visto que envolveu mais categorias do que acontece regularmente para outras normas produzidas pela ISO<sup>60</sup> (HENRIQUES, 2013).

Após a ISO 26000 ter sido publicada, o ISO/TMB WG-SR foi dissolvido, mas seus líderes continuaram prestando apoio aos usuários da norma, na forma de uma “Organização Pós-Publicação” (sigla em inglês, PPO) (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 20--b). O PPO tem como papel: 1) esclarecer dúvidas sobre a norma; 2) acompanhar boas e más práticas dos países; 3) analisar a necessidade de revisão, consultando as partes interessadas, entre outros. Para tanto, o grupo tem reuniões anuais presenciais e por teleconferência, quando necessário (HENRIQUES, 2013).

---

<sup>59</sup> *D-liaisons* são organizações regionais ou internacionais com relevância para o tema, como por exemplo, Organização Internacional do Trabalho, Organização Mundial da Saúde, *Consumers International*, o Pacto Global da ONU e o Ethos (no caso do Brasil).

<sup>60</sup> Normalmente: consumidor, setor produtivo, neutros. ISO 26000: 6 categorias – trabalhadores, consumidores, ONGs, governo, indústria, outros (academia, centros de pesquisa, consultores, serviços). Algumas categorias com mais participação numérica que outros. Trabalhadores e consumidores com menos gente, mas qualitativamente a participação teve muito peso (HENRIQUES, 2013).

### **2.3. Índices de avaliação normalmente utilizados pelas agências de investimento socialmente responsáveis**

Na categoria dos índices de avaliação normalmente utilizados pelas agências de investimento socialmente responsáveis. Porém, optamos por apresentar o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros BM&FBOVESPA (BM&FBOVESPA), que é uma iniciativa brasileira que está crescendo ano a ano e que já surgiu integrada com outros instrumentos internacionais que estão sendo discutidos nessa pesquisa.

#### **2.3.1. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA**

A BM&FBovespa foi criada em maio de 2008 com a integração da BM&F (bolsa de derivativos) e da Bovespa (bolsa de ações), é a única bolsa de valores mobiliários do Brasil, é líder na América Latina e está entre as maiores bolsas do mundo em valor de mercado (BM&FBOVESPA, 2012a).

##### *a) O que é*

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho em sustentabilidade das empresas listadas na BM&FBOVESPA, baseada nos elementos eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. O índice foi lançado em 2005, tornando-se o quarto a ser criado no mundo, e o primeiro da América Latina (BM&FBOVESPA, 2010). Sonia Favaretto (2014)<sup>61</sup>, Diretora de Sustentabilidade da BM&FBovespa, destaca que o ISE é hoje uma *benchmark* internacional, relevante não apenas para investidores, mas também para organizações multilaterais e outros atores, exercendo papel protagonista na agenda de sustentabilidade.

A iniciativa da BM&FBOVESPA foi financiada pela Corporação Financeira Internacional do Banco Mundial (CFI), e teve seu desenho metodológico realizado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (GVces) (BM&FBOVESPA, 2010). O ISE enuncia como pressupostos a busca constante de alinhamento com os temas e desafios globais da sustentabilidade e a promoção de melhoria contínua das estratégias e práticas empresariais em sustentabilidade. Tendo esses elementos em conta, sua missão é induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de

---

<sup>61</sup> Entrevista realizada via chamada telefônica em 8 jan. 2014. Roteiro disponível no Apêndice F.

sustentabilidade empresarial e apoiar os investidores na tomada de decisão de investimentos socialmente responsáveis (BM&FBOVESPA, 2014a).

O objetivo com a criação do ISE foi criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações (BM&FBOVESPA, 2010). São características do ISE: 1) elaboração por meio de processo participativo; 2) participação voluntária pelas empresas; 3) metodologia baseada em resposta a questionários e envio de evidências; 4) carteira revista anualmente (vigência 1º de janeiro a 31 de dezembro); 5) composição máxima da carteira de 40 empresas selecionadas entre as emissoras das 200 ações mais líquidas na BM&FBOVESPA (BM&FBOVESPA, 2014a).

As empresas que estiverem entre as emissoras das 200 ações mais líquidas na BM&FBOVESPA e que decidirem concorrer para fazer parte da carteira devem responder questionários que visam à análise de seu desempenho quantitativo e qualitativo em sustentabilidade (FAVARETTO, 2014). O questionário do ISE avalia dimensões do desempenho das empresas: 1) geral; 2) governança corporativa; 3) social; 4) econômico-financeira; 5) ambiental; 6) mudanças climáticas; e 7) natureza do produto (BM&FBOVESPA, 2013b; 2014a). Quanto à dimensão ambiental, há diferentes questionários, para os Grupos A, B, C, D, E e IF, que levam em conta os aspectos ambientais críticos para cada um deles<sup>62</sup> (BM&FBOVESPA, 2013b).

Além do resultado dessas chamadas “respostas autodeclaratórias”, as empresas também precisam enviar documentos comprobatórios, que são igualmente analisados. A partir

---

<sup>62</sup> São eles: **GRUPO A:** Aspecto Ambiental Crítico: Recursos Naturais Renováveis - Cervejas e Refrigerantes; Cigarro e Fumo; Madeira, Papel e Celulose; Água e Saneamento; Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Açúcar e Álcool; Agricultura e Pecuária (Produção). **GRUPO B:** Aspecto Ambiental Crítico: Recursos Naturais não Renováveis - Artefatos de Cobre; Ferro e Aço; Fertilizantes; Minerais metálicos; Petróleo e Gás (Exploração e ou Refino); Petroquímicos; Siderurgia. **GRUPO C:** Aspecto Ambiental Crítico: Matérias primas e insumos - Acessórios; Fios e Tecidos; Armas e Munições; Automóveis e Motocicletas; Alimentos diversos; Brinquedos e Jogos; Calçados; Computadores e Equipamentos; Construção Civil; Construção Pesada; Couro; Defensivos; Embalagens; Equipamentos elétricos; Eletrodomésticos; Exploração de Rodovias (considerando as atividades de duplicação, manutenção, ampliação); Laticínios; Máquinas e Equipamentos Agrícolas e de Transporte; Máquinas e Equipamentos Hospitalares; Máquinas e Equipamentos Industriais; Material Aeronáutico; Material Ferroviário; Material Rodoviário; Montadoras de Bicicletas; Motores, Compressores e outros; Produtos de Limpeza; Produtos de Uso Pessoal; Utensílios Domésticos; Vestuário. **GRUPO D:** Transporte e Logística - Aluguel de Carros; Serviços de Apoio e Armazenagem; Transporte Aéreo; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário; Distribuição de Combustíveis e Gás; Distribuição de Energia Elétrica. **GRUPO E:** Serviços - Comércio de Máquinas e Equipamentos, Comércio de Material de Transporte; Engenharia Consultiva; Exploração de Imóveis; Serviços Diversos; Intermediação Imobiliária; Comércio: Alimentos, Livrarias e Papelarias; Medicamentos, Produtos Diversos; Tecidos, Vestuários e Calçados; Análises e Diagnósticos, Serviços Educacionais; Serviços Médicos e Hospitalares, Hotelaria; Parques de Diversão; Jornais, Livros e Revistas; Telefonia Fixa e Móvel; Televisão por Assinatura. **GRUPO IF:** Serviços Financeiros - Instituições Financeiras e Seguradoras (BM&FBOVESPA, 2013b).

de então, é feito um *ranking* que compara o desempenho da empresa com outras do mesmo setor<sup>63</sup>. Feito isso, são escolhidas até 40 empresas, sem refletir necessariamente equilíbrio entre setores ou qualquer vantagem às empresas que compunham a carteira do ano anterior<sup>64</sup>. A partir do lançamento da carteira, que acontece sempre em janeiro, a BM&FBOVESPA passa a acompanhar notícias sobre a imagem corporativa das empresas durante todo o ano, podendo inclusive excluir aquela que esteja com comportamento desalinhado às premissas do ISE<sup>65</sup> (FAVARETTO, 2014).

Quanto à seleção das empresas elegíveis para a carteira do ISE, liquidez é um requisito fundamental já que apenas as empresas que detêm as 200 ações mais líquidas são convidadas a se candidatar e a responder o questionário do ISE (ISE, 2014; FAVARETTO, 2014).

#### *b) Contexto de criação e revisões*

De acordo com Favaretto (2014), o cenário que motivou a criação do ISE, em 2005, foi a existência de demanda real do mercado brasileiro. Em seu entendimento, o surgimento do ISE está fortemente relacionado à maturidade e à característica pioneira do mercado brasileiro, que já buscava referencia teórica para investimento responsável e sustentável quando o tema ainda estava sendo construído internacionalmente. Da mesma forma, o surgimento do índice teve grande impacto nacional, regional e global, impulsionando as praticas de sustentabilidade pelas empresas brasileiras e criando um novo nicho para investidores internacionais preocupados com questões de sustentabilidade.

Quanto às revisões, o ISE é atualizado anualmente pelo GVces, a partir de questionários distribuídos às empresas com ações mais líquidas na BM&FBovespa além da participação da sociedade através de consulta públicas, seminários, entre outros (BM&FBOVESPA, 2014a). Todas essas consultas são avaliadas pelo GVces e passam por

---

<sup>63</sup> Dependendo do setor, há questionário próprio para algumas dimensões, como o caso da dimensão meio ambiente para o setor extrativo (FAVARETTO, 2014).

<sup>64</sup> A mais recente carteira do ISE foi anunciada em 28/11/2013 e vigora de 6/1/2014 a 2/1/2015. A nona carteira do ISE reúne 51 ações de 40 companhias, que representam 18 setores. Das 37 empresas da carteira 2013, 36 foram selecionadas também para a nova carteira. E quatro companhias ingressaram, trazendo para o ISE três novos setores. Foram convidadas para participar da nova carteira as 183 companhias que detinham as 200 ações mais líquidas da Bolsa em dezembro de 2012. Destas, 45 empresas se inscreveram para participar do processo concorrendo ao ingresso na carteira e quatro na qualidade de treineiras, buscando se preparar para os próximos anos (ISE, 2014).

<sup>65</sup> Segundo Favaretto (2014), bolsa recebe diariamente um clipping de notícias que passa um panorama sobre a. As notícias negativas são classificadas em grau leve, médio, grave ou gravíssimo e para cada um desses graus há uma diferente estratégia de interação com a empresa, que tem direito de resposta, e vai até a eventual exclusão por deliberação do Conselho: fato contraditório às premissas do ISE.



deliberação do Conselho Deliberativo do ISE (CISE), que avalia sua implementação nos questionários. Os questionários de todos os anos estão disponíveis para consulta não apenas na versão final, mas também em uma com marcas de alterações das revisões baseadas nas consultas daquele ano (BM&FBOVESPA, 2014b).

*c) Estrutura de implementação*

O CISE é o órgão máximo na estrutura de implementação do ISE, que tem como missão garantir um processo transparente de construção do índice e de seleção das empresas. Atualmente, o CISE é presidido pela BM&FBovespa e composto por mais dez instituições: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (ABRAPP), Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), CFI, Ministério do Meio Ambiente (MMA) e PNUMA (BM&FBOVESPA, 2014c).

Favaretto (2014) destaca que o CISE é fundamental para o funcionamento do ISE e replica o modelo multiparticipativo que vigora desde a concepção do índice. Explica ainda que o fato de ser constituído por especialistas e dirigentes de empresas, associações, entre outros, dá credibilidade ao índice, visto que as deliberações não são da BM&FBovespa, mas do Conselho. Há ainda especialistas que coordenam as dimensões contempladas no índice: geral e natureza do produto; governança corporativa; econômico-financeira; ambiental; ambiental para instituições financeiras; social; e mudanças climáticas.

Além do CISE, a BM&FBovespa também conta com importantes parceiros na revisão e implementação do ISE. O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) é o parceiro técnico responsável pelo desenvolvimento e aprimoramento da metodologia do ISE e pela coordenação e condução do processo de análise das empresas para revisão anual do índice. A rede de auditoria KPMG é quem assegura o processo do ISE. E, por fim, a agência de comunicação Imagem Corporativa desenvolve e opera o sistema de monitoramento de notícias das empresas que fazem parte da carteira do ISE (BM&FBOVESPA, 2014d).

## 2.4. Estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios

As Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI (Diretrizes da GRI) foram o instrumento eleito para representar as estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios, devido à sua crescente abrangência global e proeminência no Brasil.

### 2.4.1. Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI

A GRI é uma organização internacional não governamental em forma de rede, criada em 1997, que promove a relatoria sustentável como contribuição para o aumento da sustentabilidade das empresas e da economia global. Atualmente, a base de dados da GRI tem registro de relatórios feitos por mais de seis mil organizações distribuídas pelos continentes africano, americano, asiático, europeu e Oceania (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 2014b).

#### a) *O que é*

As Diretrizes da GRI são o modelo de relatoria de sustentabilidade mais reconhecido e utilizado no mundo (TERREO, 2014). O instrumento tem como objetivo disseminar a prática da relatoria sustentável e capacitar as empresas e organizações para relatarem seu desempenho econômico, ambiental, social e de governança (KPMG; CCGA; GRI; UNEP, 2013). De acordo com Glaucia Terreo (2014)<sup>66</sup>, Ponto Focal do Brasil para a GRI, o instrumento ajuda investidores a tomarem decisões mais fundamentadas, ao mesmo tempo em que auxilia as empresas a gerirem seus negócios de maneira mais sustentável<sup>67</sup>.

A explicação de todos os seus componentes e forma de aplicação em poucas linhas é algo bastante complexo, por isso optamos por apenas apresentar os princípios que regem o conteúdo e a qualidade do relatório e os conteúdos padrão e específicos a serem divulgados. Os princípios que definem o conteúdo do relatório são: inclusão de *stakeholders*; contexto da sustentabilidade; materialidade; e completude. Já a qualidade das informações apresentadas

---

<sup>66</sup> Entrevista realizada via correio eletrônico, recebida em 7 jan. 2014. Roteiro disponível no Apêndice G.

<sup>67</sup> Terreo (2014) exemplificou indicando que se a empresa passa a medir e publicar seus resultados de “resíduos, efluentes e emissões”, ela tem oportunidade de ser mais: 1) econômica, ao evitar multas e autuações e economizar recursos; 2) ambientalmente correta, otimizando e melhorando a gestão; 3) socialmente responsável, cumprindo sua obrigação de evitar impactos negativos na sociedade, como um vazamento; 4) atraente aos investidores, reduzindo o risco; etc.

deve obedecer aos critérios de equilíbrio, comparabilidade, exatidão, tempestividade<sup>68</sup>, clareza e confiabilidade (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 2013a).

Por sua vez, os conteúdos padrão para divulgação se dividem em gerais e específicos. Os conteúdos gerais contemplam: 1) estratégia e análise; 2) perfil organizacional; 3) aspectos materiais identificados e limites; 4) engajamento de *stakeholders*; 5) perfil do relatório; governança; e 6) ética e integridade. Os conteúdos específicos se referem a: 1) informações sobre a forma de gestão; e 2) indicadores. As Diretrizes organizam os conteúdos específicos em três categorias: 1) econômica; 2) ambiental; e 3) social, subdividida em: práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade, e responsabilidade pelo produto (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 2013a).

Além das orientações sobre conteúdo padrão e específico, a GRI fornece Suplementos Setoriais que cobrem questões relevantes para determinados setores e que deveriam ser capturadas em seus respectivos relatórios de sustentabilidade. Além das orientações sobre conteúdo padrão e específico, a GRI fornece Suplementos Setoriais que cobrem questões relevantes para determinados setores e que deveriam ser capturadas em seus respectivos relatórios de sustentabilidade. Existem hoje os seguintes Suplementos Setoriais<sup>69</sup>: operadores aeroportuários; construção e ramo imobiliário; serviços de eletricidade; organizadores de eventos; serviços financeiros; processamento de alimentos; mídia; mineração e metais; ONGs; e óleo e gás. Há ainda versões-piloto<sup>70</sup> para os setores: automóveis, logística e transporte; agências públicas; telecomunicações; e vestuário e calçados (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-i).

Os relatórios baseados nas Diretrizes da GRI podem ser enviados para verificação pela GRI, que indica qual o seu nível de aplicação. Esses níveis de aplicação definem quanto do conteúdo GRI foi aplicado no relatório de sustentabilidade e podem variar em A, B e C (ordem decrescente de aplicação). As organizações avaliam seu próprio nível da aplicação ao publicar seus relatórios, podendo solicitar que a GRI o examine para confirmar (ou não) essa avaliação (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 20--). A (também autodeclaratória)

---

<sup>68</sup> Refere-se à sincronia na publicação de informações financeiras e de sustentabilidade, visando a que os dados de sustentabilidade não estejam defasados em relação aos primeiros.

<sup>69</sup> Os Suplementos Setoriais foram desenhados para serem aplicados em conjunto com as versões G3 ou G3.1 das Diretrizes da GRI, mas há guia para sua utilização com a versão G4 (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-i).

<sup>70</sup> Desenvolvidas antes da versão G3.

asseguração da informação por terceira parte acrescenta um “+” ao nível de aplicação (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-j).

*b) Contexto de criação e revisões*

Segundo Terreo (2014), não havia no momento da criação da GRI qualquer outro padrão internacional de relatoria sustentável, apenas experiências empresariais isoladas. Terreo explicou que tais experiências eram especialmente das empresas que causavam mais impactos e eram motivadas a desenvolver programas socioambientais e de relatoria em virtude de críticas externas. Esse teria sido também o contexto que motivou a criação da GRI, partindo da mobilização em torno do acidente da Exxon Valdez, em 1989, que teria levado a sociedade a questionar se não deveria ter mais acesso a informações sobre o funcionamento das empresas.

Terreo (2014) assinalou que essa discussão continuou na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio 92) e evoluiu até o nascimento formal da GRI, em 1997. A GRI foi criada pela organização não governamental Coalizão pela Economia Ambientalmente Responsável (CERES)<sup>71</sup>, com apoio do PNUMA. Como passo seguinte, o projeto GRI ganhou uma plataforma mundial ao se aliar ao PNUMA e, em 2002, tornou-se uma organização internacional independente, sediada em Amsterdã, na Holanda. Como ocorreu com as outras iniciativas que discutimos até agora, também houve ampla participação das partes interessadas na criação da GRI e de suas Diretrizes.

As Diretrizes da GRI passaram por cinco atualizações desde sua primeira versão até a mais recente, lançada em 2013. Em 1997 a GRI começou a trabalhar na primeira versão de suas diretrizes, as G1, lançadas em 2000. Em 2002, na ocasião da Rio+10, a GRI lançou as G2, que foi reconhecidas no documento final da Conferência como uma das soluções para a sustentabilidade. Em 2006, a GRI lançou as G3, que já demonstravam maior clareza das definições dos princípios em relação às versões anteriores, e incluía protocolos com ênfase na materialidade dos temas a serem relatados (TERREO, 2014).

Em 2011, foram lançadas as Diretrizes G3.1, que trouxe mais itens sobre a questão de gênero, direitos humanos e comunidade e que foram amplamente utilizadas, inclusive no Brasil, resultando aumento exponencial de organizações utilizando o padrão. Enfim, em 2013,

---

<sup>71</sup> CERES é uma organização sem fins lucrativos, que mobiliza investidores, empresas e grupos de interesse visando à aceleração e à expansão da adoção de práticas e soluções de negócios sustentáveis para a construção de uma economia global saudável (CERES, 20--).

a GRI lançou as G4, sua versão mais recente e bem acabada, com progresso na qualidade técnica dos indicadores e protocolos, mais detalhamento na questão da materialidade e da cadeia de fornecedores, e com visível busca de alinhamento com os demais instrumentos internacionais de RSE<sup>72</sup> (TERREO, 2014).

c) *Estrutura de implementação*

A estrutura da GRI, em formato de rede, tem diversos elementos de implementação: 1) Órgãos de Governança; 2) Grupo Consultivo Governamental; 3) Programa *Organizational Stakeholder* (OS); 4) Secretariado; e 5) Pontos Focais, que serão brevemente comentados nos parágrafos seguintes (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 201-a). Além disso, há os Grupos de Trabalho, que consistem em organismos temporários que reúnem especialistas de diversos setores para desenvolver ou revisar elementos da estrutura de relatoria da GRI<sup>73</sup> (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 201-b).

Os Órgãos de Governança são responsáveis por supervisionar as Diretrizes da GRI e dirigir suas atividades. Existem três grupos: 1) o Conselho de Diretores, que tomam as decisões em última instância na GRI; 2) o Comitê de Assessoramento Técnico, que presta assessoria especializada sobre relatoria de sustentabilidade e supervisiona o desenvolvimento das Diretrizes da GRI; e 3) o Conselho de *Stakeholders*, que é o principal fórum multiparticipativo na estrutura de governança da GRI. Essas estruturas de governança têm seus membros escolhidos de modo a manter o equilíbrio entre *constituencies* (comunidade empresarial, organização da sociedade civil, trabalhadores e instituição mediadora) e países representados, entre outros (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 201-c).

O Grupo Consultivo Governamental não é parte “formal” da estrutura de governança da GRI, exposta no parágrafo anterior, devido ao desejo de preservar a independência da ONG. O grupo foi fundado em 2008 com objetivo de ser uma fonte direta de aconselhamento por parte dos governos e atua fornecendo aconselhamento de alto nível ao Conselho de Diretores da GRI (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 2013b).

Por sua vez, o Programa OS tem importante papel de governança e de financiamento das atividades da GRI, visando a avançar a relatoria em sustentabilidade. O OS inclui

---

<sup>72</sup> Os textos das Diretrizes estão disponíveis em: <https://www.globalreporting.org/>.

<sup>73</sup> No momento, não há grupos ativos, mas sete grupos se envolveram no desenvolvimento das G4: 1) divulgação em cadeias de suprimento; 2) emissões de gases estufa; 3) combate à corrupção; 4) divulgação sobre abordagem de gestão; 5) fronteira; 6) governança e remuneração; e 7) nível de aplicação (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 201-b).

representantes de organizações da sociedade civil, das empresas, da imprensa, da academia, dos trabalhadores e das agências públicas e intergovernamentais em um total de 600 participantes de 60 países (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 201-d).

O Secretariado da GRI é liderado pelo Presidente Executivo da organização. Ele é responsável pela implementação do que é decidido pelos Órgãos de Governança da GRI, o Conselho de Diretores, o Conselho de *Stakeholders* e o Comitê de Assessoramento Técnico. Além de implementar esses planos de trabalho, o Secretariado gerencia as comunicações institucionais e da rede GRI e trata das atividades de divulgação, das relações com as partes interessadas e da administração financeira da organização (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 201-h).

Por fim, a GRI tem Pontos Focais na Austrália, na África do Sul, no Brasil, na China, nos Estados Unidos e na Índia, responsáveis por criar uma rede de usuários e organizações relatores e outros patrocinadores da GRI. Nesse contexto, devem: promover a difusão dos relatórios de sustentabilidade ao engajar novos setores e indústrias; comunicar os últimos progressos em relatórios de sustentabilidade aos grupos de partes interessadas; direcionar o *feedback* de partes interessadas locais para a GRI para aprofundar internamente o conhecimento dos relatórios de sustentabilidade e das Diretrizes da GRI (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 201-e).

A respeito da pequena quantidade de pontos focais, Terreo (2014) explicou que são instalados em países onde há interesse e em que se verifica a necessidade dessa ponte a GRI e as partes interessadas. Perguntada sobre a não existência de pontos focais na Europa, Terreo (2014) explica que o Escritório da GRI, baseado na Holanda, já atende às necessidades do continente.

Um elemento importante a ser salientado em relação a todos os instrumentos de RSE aqui estudados é a representação da comunidade empresarial em suas estruturas de implementação, com direito a voz e/ou voto nas deliberações que são direcionadas ao seu próprio comportamento. Essa participação das empresas é imprescindível, mas deve ser realizada de modo que não esvazie completamente as recomendações (no caso de diretrizes, normas) ou os critérios para que sua conduta seja considerada responsável (no caso de índices, relatórios). Nesse sentido, é igualmente importante a garantia da representação do governo e da sociedade civil nas estruturas de decisão e implementação dos instrumentos.

No capítulo quatro observaremos, para o caso das dez empresas analisadas, quais instrumentos as empresas utilizam para orientar seus princípios e políticas e de quais

estruturas de implementação desses instrumentos participam. Antes disso, no próximo capítulo, apresentaremos o estado da arte da governança transnacional da RSE, destacando a convergência entre os instrumentos de RSE e como são implementados, de forma geral e especificamente no Brasil.

## **CAPÍTULO 3 - O ESTADO DA ARTE DA GOVERNANÇA TRANSNACIONAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Nesse terceiro capítulo, avaliaremos a implementação dos instrumentos apresentados no capítulo anterior e a convergência entre eles, visando a traçar um o estado da arte da governança transnacional da responsabilidade social empresarial (RSE). Em primeiro lugar, discutiremos a construção da governança transnacional para a RSE a partir da convergência dos instrumentos internacionais apresentada em seus princípios e agendas e formalizada em memorandos de entendimento e estabelecimento de parcerias. Em seguida, discutiremos o papel das Diretrizes da OCDE<sup>74</sup> na governança transnacional para a RSE. Por fim, trataremos da implementação de cada um dos instrumentos internacionais de RSE no Brasil.

### **3.1. A construção da governança transnacional para a RSE a partir da convergência dos princípios e agendas dos instrumentos internacionais**

Para o efeito dessa pesquisa, não basta avaliar o progresso da institucionalização da RSE que ocorre por meio de cada um dos instrumentos. Mais que isso, buscamos examinar se e de que maneira esses diferentes conjuntos de normas e organizações convergem em uma governança. Com esse objetivo, discutiremos nesse tópico a convergência do conteúdo dos princípios, formalizada em memorandos de entendimento e documentos de cooperação, e colocada em prática na agenda de implementação dos instrumentos.

#### **3.1.1. O alinhamento dos princípios**

As Diretrizes da OCDE foram o primeiro instrumento internacional de RSE criado, ainda em 1976. Desde sua primeira versão, em 1976, buscaram incorporar acordos já realizados no âmbito da OIT e da ONU com convergência temática com seu conteúdo, como a Declaração Tripartite da OIT e a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT ,1976). Ao longo do tempo, em suas revisões, houve acréscimo a seu conteúdo de outras recomendações endossadas nos diferentes campos temáticos da RSE. Como exemplo, em sua

---

<sup>74</sup> Instrumento considerado importante devido a: 1) sua abrangência temática e abordagem balanceada em relação às recomendações; 2) o caráter voluntário da adoção pelas empresas, unido ao caráter compulsório da promoção pelos governos; 3) o envolvimento das partes interessadas em sua construção, revisões e implementação; 4) o papel dos Pontos de Contato Nacionais (PCNs); e 5) o esforço do instrumento para catalisar as discussões sobre conduta empresarial responsável.



revisão de 2011, foi criado um capítulo de direitos humanos, inteiramente construído em diálogo com a ONU, especialmente com os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a).

Os Princípios do Pacto Global, por sua vez, têm em sua própria natureza a conexão com outros princípios de RSE, visto que foram inteiramente baseados em iniciativas já existentes. Seus dez princípios foram elaborados a partir de elementos já pactuados nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Especificamente, seu conteúdo é derivado da Declaração Universal dos Direitos Humanos (da ONU), da Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho (da OIT), da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (da ONU) e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNITED NATIONS, 201-a).

Os Princípios Orientadores da ONU, como o instrumento mais recentemente criado, retomaram pontos acordados em vários instrumentos de direitos humanos (incluindo trabalhistas) para sua construção. Nesse rol, podem ser citados: a Carta Internacional de Direitos Humanos (incluindo a Declaração Universal e as Convenções Internacionais sobre Direitos Civis e Políticos e sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais); a Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e outras convenções da OIT; e provisões do Estatuto de Roma do Tribunal Penal Internacional. Além disso, há menção às Diretrizes da OCDE no âmbito dos instrumentos de *soft Law* adotados pelos Estados com objetivo de que as empresas em seu território ou jurisdição respeitem os direitos humanos e como exemplo de mecanismo de reclamação não judicial para situações de violação dos direitos humanos (UNITED NATIONS, 2011d).

A ISO 26000 teve como propósito elementar de sua criação buscar sinergia e unificar linguagem com os instrumentos já existentes, objetivo traduzido em seu conteúdo. O anexo A1 da norma ISO 26000 apresenta uma relação de iniciativas e ferramentas voluntárias para a responsabilidade social que abordam aspectos de um ou mais temas centrais da norma (Anexo A). Nesse elenco, há menção a dois instrumentos em análise nessa pesquisa, as Diretrizes da GRI e os Princípios do Pacto Global (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

Os Princípios do Pacto Global estariam alinhados à ISO 26000 nos seguintes aspectos: direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; e práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização. Por sua vez, as Diretrizes da

GRI<sup>75</sup> contemplam praticamente todos os aspectos da ISO 26000: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; envolvimento e desenvolvimento da comunidade; reconhecimento da responsabilidade social; identificação e engajamento das partes interessadas; compreensão da responsabilidade social da organização; comunicação sobre responsabilidade social; fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; e análise e aprimoramento das ações e práticas da organização relativas à responsabilidade social (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

As Diretrizes da OCDE não aparecem entre as iniciativas elencadas no anexo da ISO 26000, mas são citadas em alguns trechos da norma. Elas são base para quatro questões relativas ao consumidor: *marketing* leal, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas; proteção à saúde e segurança do consumidor; atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; e proteção e privacidade dos dados do consumidor. Além disso, consistem no único instrumento referenciado sobre o desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias, no âmbito do envolvimento e desenvolvimento da comunidade (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010).

Seguindo a tendência de alinhamento com os instrumentos de RSE existentes, Favaretto (2014) assinala que a criação do ISE teve como premissa a ideia de convergência com outros instrumentos internacionais. Segundo ela, com alguns deles essa convergência é mais natural, como é o caso da GRI e do Pacto Global, que também adotam questionários a serem respondidos pelas empresas sobre sua atuação em sustentabilidade. Nesse caso, o ISE buscou apresentar perguntas semelhantes às dos demais instrumentos, facilitando a resposta dos questionários pelas empresas e também mostrando alinhamento entre os instrumentos. Nos questionários para cada uma das áreas temáticas, há menção ao indicador GRI e/ou à recomendação da ISO 26000 correspondente (BM&FBOVESPA, 2014b).

Quanto às Diretrizes da GRI, também buscaram desde o início a sinergia com outros instrumentos internacionais de RSE, objetivo que foi destacado na versão G4. Os itens 6.6, 6.7 e 6.8 das Diretrizes G4 contemplam, respectivamente: 1) conexões com os “Dez Princípios” do Pacto Global, 2000; 2) conexões com as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, 2011; e 3) conexões com os “Princípios orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos” das Nações Unidas, 2011 (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 2013a).

---

<sup>75</sup> Avaliada a versão G3. O PPO já está trabalhando na avaliação da sinergia com as Diretrizes G4 da GRI (HENRIQUES 2013).

Os Anexos B e C desta dissertação, extraídos das Diretrizes da GRI, apresentam os pontos de sinergia específicos com cada um dos instrumentos. Todos os princípios do Pacto Global podem ser relatados por meio de alguma das categorias da estrutura da GRI (Anexo B). O mesmo acontece com praticamente todos os capítulos temáticos das Diretrizes da OCDE, com exceção do capítulo 9, Ciência e Tecnologia, que é exclusivo das Diretrizes da OCDE. Por fim, os Princípios Orientadores da ONU estariam contemplados em diversas sessões ao longo das Diretrizes da GRI, tanto nos conteúdos padrão gerais, quanto nos conteúdos padrão específicos ambiental e social (Anexo C).

Em linhas gerais, podemos dizer que há alinhamento entre os diferentes instrumentos e que as organizações buscam demonstrar essa sinergia em seu conteúdo. Porém, essa demonstração poderia ser mais explícita – em alguns deles, por exemplo, através de tabelas como as elaboradas pela GRI e pela ISO – facilitando a identificação tanto por quem estuda os instrumentos quanto por quem os implementa. Discutiremos a seguir de que modo esse alinhamento de conteúdo se reflete nas agendas de implementação e disseminação dos instrumentos.

### **3.1.2. Memorandos de Entendimento e acordos**

Identificamos a existência de vários memorandos de entendimento (sigla em inglês, MoUs) dando suporte às agendas de cooperação entre os instrumentos internacionais de RSE. Os MoUs são acordos entre Estados, organizações internacionais ou outras partes, na forma de um único instrumento assinado pelas partes, registrando seus entendimentos a respeito de questões de fato ou de seu comportamento futuro, de tal forma a refletir a intenção de sua parte para não entrar em um acordo juridicamente vinculativo sobre as matérias abrangidas e/ou não criar direitos e obrigações legais para si (UNITED NATIONS, 201-d).

Os MoUs são importantes porque formalizam a convergência entre os conjuntos de recomendações de cada um dos instrumentos de RSE, reforçando a construção da governança transnacional da RSE. Quanto à participação dos atores transnacionais nesses acordos, as empresas ainda aparecem explicitamente nos documentos como alvo para o qual as políticas se direcionam. Porém, se levarmos em conta que essas empresas fazem parte da estrutura das organizações, como vimos no capítulo 2, vemos que sua agência também está implicitamente contemplada nos MoUs.

A OCDE tem MoUs assinados com a GRI, a ISO e o Comitê Internacional de Coordenação das Instituições Nacionais para a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos

(ICC), além de cooperação assumida com o Pacto Global. Em 2008, foi assinado o MoU entre os *Secretariados da OCDE e da ISO* na área de Responsabilidade Social (RS) (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2008). O objetivo do documento é estabelecer cooperação entre as partes visando a assegurar que a ISO 26000 e atividades relacionadas à RS na ISO sejam consistentes e complementares com as Diretrizes da OCDE.

Esse MoU tem a característica específica de ter sido assinado antes do lançamento da ISO 26000 e, nesse contexto, inclui em suas provisões de entendimentos: 1) a consistência entre o instrumento a ser criado e as já existentes Diretrizes de OCDE; 2) o suporte da OCDE ao desenvolvimento e à promoção da ISO 26000; 3) a contrapartida da ISO em utilizar as ferramentas de promoção da ISO 26000 para também divulgar as Diretrizes da OCDE; 4) a representação de uma instituição nos órgãos de gestão da outra referentes à ISO 26000 e às Diretrizes da OCDE; entre outras disposições (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2008).

Em 2010, foi firmado MoU entre os *Secretariados da OCDE e da GRI*, com estabelecimento de um programa de cooperação entre as instituições por um período inicial de três anos<sup>76</sup>. São apresentados três objetivos para o programa de cooperação: 1) promover o aumento do entendimento, visibilidade e uso das Diretrizes da OCDE e do Quadro para relatoria sustentável da GRI; 2) explorar as sinergias e complementaridades entre os instrumentos e; 3) desenvolver a cooperação entre as partes em outras áreas de interesse mútuo (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2010).

Estão entre os compromissos da GRI: o fortalecimento de esforços para encorajar as EMNs a relatarem a aplicação das Diretrizes da OCDE em seus relatórios de sustentabilidade; e o fornecimento de informações, apoio e aconselhamento aos PCNs sobre o papel que a estrutura de relatoria da GRI poderia ter na facilitação do uso das Diretrizes da OCDE. Por sua vez, a OCDE deveria: encorajar a utilização da estrutura de relatoria da GRI no âmbito da divulgação de informações e relatoria; e convidar a GRI a participar em suas reuniões, eventos e iniciativas (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2010).

Por sua vez, em 2005, foi produzido pelo *Escritório do Pacto Global* e pelo *Secretariado da OCDE* documento que estabelece complementaridades entre as Diretrizes da

---

<sup>76</sup> Até 24 abr. 2014, não encontramos registro de que esse MoU tenha sido renovado por um novo período.

OCDE e os Princípios do Pacto Global. No documento, são resgatados elementos complementares das premissas dos instrumentos: 1) as Diretrizes da OCDE fundamentadas no pressuposto de que princípios internacionalmente acordados constroem uma atmosfera de confiança e previsibilidade entre as partes interessadas, que favorece os negócios; e 2) o Pacto Global baseado na premissa de que as empresas têm interesse na construção de mercados globais inclusivos e sustentáveis suportados por princípios universais (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

Ademais, o documento destaca que as Diretrizes da OCDE muitas vezes provêm recomendações mais detalhadas para os Princípios do Pacto Global. Nesse sentido, haveria complementaridade entre os instrumentos, de modo que o formato mais longo e detalhado das Diretrizes da OCDE cobre aspectos não explicitados pelos Princípios do Pacto Global, como interesse do consumidor, ciência e tecnologia e tributação (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

Essa cooperação foi estreitada em 2009 e 2010, mas ainda sem assinatura de um MoU. Em 2009, após sua participação na Reunião Anual dos PCNs, o Pacto Global pediu a suas Redes Locais nos países aderentes às Diretrizes da OCDE que explorassem ativamente as oportunidades de colaboração com os PCNs e encorajou-as a procurar aconselhamento dos PCNs, sobretudo em relação a procedimentos de implementação das Diretrizes (UNITED NATIONS, 2009). Já em 2010, o então Vice-Secretário Geral da OCDE, Richard Boucher (2010), declarou que a OCDE era verdadeira parceira do Pacto Global, que seus instrumentos partilham os mesmo valores e têm papel complementar e que os PCNs, em contrapartida à aproximação recomendada às Redes Locais, também concordaram em encorajar as EMNs a aderirem ao Pacto Global (BOUCHER, 2010).

Em 2012, foi assinado MoU entre a *OCDE* e a *ICC* visando à promoção do capítulo de direitos humanos das Diretrizes da OCDE e os Princípios Orientadores da ONU e o cumprimento das recomendações dos dois documentos pelas EMNs. Por meio desse MoU, foi estabelecido um programa de assistência mútua por três anos, que inclui: 1) que cada instrumento referencie nas oportunidades que tivesse as funções e o trabalho desenvolvido pelo outro; 2) que uma instituição participe dos eventos relevantes produzidos pela outra; e 3) que haja compartilhamento de experiência e capacitação entre os PCNs e as Instituições Nacionais para a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos; entre outros (INTERNATIONAL COORDINATING COMMITTEE OF NATIONAL HUMAN RIGHTS INSTITUTIONS, 2012).

O Pacto Global assinou MoUs com a ISO e a GRI. Em 2006, foi firmado o MoU entre o *Escritório do Pacto Global e o Secretariado da ISO*, que teve como propósito o encorajamento da cooperação e do suporte mútuo entre as instituições. Como no caso do MoU assinado entre ISO e OCDE, esse acordo foi materializado antes do lançamento da ISO 26000 e almejava especialmente a colaboração extensiva entre ISO e Pacto Global no desenvolvimento, promoção e suporte à norma que estava sendo desenvolvida. Como contrapartida, também se assegurava que a ISO 26000 seria consistente com os dez princípios do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2006).

Em 2010, o *Escritório do Pacto Global e o Secretariado da GRI* assinaram MoU, que buscou fornecer um mapa para que as empresas utilizassem os princípios de relatoria e os indicadores de melhores práticas da GRI para reportar as ações de sustentabilidade referentes à adoção dos princípios do Pacto Global. Como ações concretas, estão: a inclusão pela GRI das áreas centrais dos Princípios do Pacto Global nas revisões de suas Diretrizes; a adoção pelo Pacto Global das Diretrizes da GRI como linguagem de relatoria recomendada para as empresas no COP e o desenvolvimento de guia sobre como implementar essa utilização; a colaboração entre as instituições em atividades de divulgação e treinamento; e o compartilhamento de informações sobre as organizações participantes de ambas as iniciativas, incluindo nível de participação/relatoria (UNITED NATIONS, 2010).

Por fim, os *Secretariados da GRI e da ISO* também assinaram MoU, em 2011. Diferentemente dos MoUs assinados pela ISO com a OCDE e com a ONU, esse documento foi firmado quando a norma ISO 26000 já havia sido lançada, então não foi orientado para a cooperação para o desenvolvimento da norma, mas para a implementação dos instrumentos. O MoU teve como objetivo alavancar as atividades das duas organizações relacionadas à elaboração de relatórios pelas empresas e ao desenvolvimento sustentável através da partilha de informação sobre as normas ISO e programas da GRI, participando no desenvolvimento e revisão de documentos e de divulgação e comunicação conjunta. O MoU também incluiu o apoio conjunto a outros programas desenvolvidos por organizações como o Pacto Global, a OCDE e o PNUMA (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 2011).

Em suma, podemos perceber que há interesse pelas estruturas de implementação dos instrumentos internacionais de RSE em que seja formalizada cooperação entre elas (sobretudo na forma de MoUs) na promoção e implementação desses instrumentos. O único instrumento praticamente não amparado são os Princípios Orientadores da ONU, para os quais foi encontrado apenas um MoU entre a OCDE e o ICC. No item seguinte, verificaremos em que

medida esses documentos de cooperação são traduzidos em prática na implementação dos instrumentos internacionais de RSE.

### **3.1.3. Convergência entre as agendas no contexto global**

A busca de estabelecer redes de cooperação e reforço mútuo entre os instrumentos também apareceu nos discursos de todos e todas as entrevistadas em relação aos instrumentos internacionais aqui analisados. Por exemplo, Renata Seabra (2014), falando pelo Pacto Global, deu destaque ao ganho de escala obtido através das redes de cooperação. Segundo ela, ao trabalharem em torno de uma visão comum, promovendo ações e iniciativas conjuntamente, as instituições teriam sua influência em uma escala muito maior, à medida que atingirão um número muito maior de partes interessadas. Neste sentido, o estabelecimento de parcerias seria essencial para se atingir os objetivos almejados.

Favaretto (2014), uma das responsáveis pelo ISE, concordou que é necessário que um instrumento fortaleça o outro, buscando espaços de convergência. Nesse sentido, explicou que a sinergia entre os instrumentos vem do fato de que têm funções e papéis diferentes e complementares, todos caminhando para o mesmo lugar, melhorar as práticas empresariais. Segundo ela, já há convergência na base, no objetivo comum de trabalhar na construção de uma sociedade em que a sustentabilidade seja premissa. Veremos a seguir como esses discursos em prol da cooperação se refletem na agenda de implementação dos instrumentos.

#### *a) Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais*

Apresentamos, na sessão anterior, os MoUs assinados pela OCDE com a ISO, a GRI e o ICC e o compromisso público de cooperação com o Escritório do Pacto Global, que indicam parceria na implementação das Diretrizes da OCDE e dos instrumentos ISO 26000, Diretrizes da GRI, Princípios Orientadores da ONU e Princípios do Pacto Global. Esses compromissos de cooperação são refletidas em guia sobre as Diretrizes da OCDE recentemente publicado (OECD 2013 GUIA), que apresenta como parceiros na implementação das Diretrizes da OCDE: o Grupo de Trabalho sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, o Pacto Global, a OIT, o Comitê Internacional de Coordenação das Instituições Nacionais para a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos, a GRI e a ISO (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013b).

Além disso, como ação concreta, a OCDE lançou, em 2013, o Fórum Global de Conduta Empresarial Responsável, que se revela como iniciativa importante e inédita de

diálogo em nível político entre os diferentes instrumentos de RSE. A agenda do evento demonstrou a importância defendida nessa dissertação de que iniciativas e instrumentos de RSE de diferentes tipos busquem se complementar e sejam implementados de forma conjunta. Entre suas sessões temáticas, duas são explicitamente moldadas a essa perspectiva: “Tendências em Conduta Empresarial Responsável” e “Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais e a agenda global em RBC”, além de sessão paralela para o tema “Divulgação e relatoria” (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013e).

*b) Princípios do Pacto Global das Nações Unidas*

O Pacto Global assinou MoUs com a ISO e a GRI e assumiu compromisso com a OCDE, visando à cooperação na implementação dos Princípios do Pacto Global e a ISO 26000, as Diretrizes da GRI e as Diretrizes da OCDE.

Quanto à implementação dessas parcerias, tem destaque no momento o marco “Arquitetos de um mundo melhor: construção da arquitetura do engajamento empresarial pós-2015”. O projeto, lançado em 2013, tem a ambição de promover e apoiar os compromissos e ações empresariais que contribuem para o avanço dos projetos da ONU, especialmente no que diz respeito aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). De acordo com a Rede Brasileira do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2013g), o marco foi concebido para unir forças entre o Pacto Global, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (sigla em inglês, WBCSD), a GRI e outras organizações, iniciativas e redes que trabalham pelo engajamento empresarial para o desenvolvimento sustentável.

*c) Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos*

Não há MoUs assinados diretamente entre a ONU ou o ACNUDH e as demais instituições para cooperação referente aos Princípios Orientadores da ONU. Há, porém, um MoU assinado entre a OCDE e o ICC firmando cooperação entre as instituições na promoção das Diretrizes da OCDE e dos Princípios Orientadores da ONU.

Nesse compromisso, as Diretrizes da OCDE são apresentadas como ferramentas para implementação dos Princípios Orientadores da ONU em dois aspectos: 1) uso dos Princípios Orientadores por instituições intergovernamentais, em que é especificamente mencionada a abordagem comum adotada para com créditos à exportação que beneficiam de apoio oficial e devida diligência social e ambiental (UNITED NATIONS, 2014e); e 2) acesso à reparação,



em que os PCNs são apresentados como mecanismos não judiciais de reclamação providos pelo Estado (UNITED NATIONS, 2013k).

Os Princípios do Pacto Global também são elencados entre as ferramentas para implementação dos Princípios Orientadores da ONU por instituições intergovernamentais, no âmbito do Sistema ONU (UNITED NATIONS, 2014e). Perguntada sobre a relação entre Pacto Global e Princípios Orientadores, Wachenfeld (2014) explicou que foram criados concomitantemente, mas com terminologias e agendas diferentes. Segundo Wachenfeld, os instrumentos algumas vezes caminham juntos e têm documentos que expressam visões comuns. Mas, em relação à implementação, explicou que a agenda depende de cada realidade nacional.

*d) Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000*

A ISO assinou MoUs para cooperação na área de RS com a OCDE, a GRI e o Pacto Global. Na implementação desses acordos, a parceria mais facilmente notada é estabelecida com a GRI, com quem inclusive publicou recentemente guia sobre o alinhamento entre a ISO 26000 e as Diretrizes G4 (GLOBAL REPORTING INITIATIVE; INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2014). Não foi encontrada na página da ISO dedicada à ISO 26000 qualquer referência a instrumentos ou organizações internacionais parceiros da norma, além da GRI.

*e) Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa*

Não encontramos nos sítios eletrônicos da BM&FBovespa ou do ISE, nem foi mencionado durante a entrevista, qualquer documento que formalize a cooperação na implementação do ISE e de outros instrumentos de RSE em nível internacional. Veremos, porém, que essa articulação existe na implementação dos instrumentos no Brasil com a GRI, o Pacto Global e, em alguma medida, o PCN para as Diretrizes da OCDE.

*f) Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI*

A GRI tem MoUs assinados com a OCDE, o Pacto Global e a ISO, sendo o instrumento que apresenta com maior clareza a complementaridade com os demais, o que se reflete nos vários acordos de cooperação. A GRI destaca que busca fazer *links* em seus documentos que coloquem em evidência as conexões entre a GRI e essas iniciativas e

instrumentos, visando a auxiliar a relatoria pelas empresas (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-g).

A GRI tem página específica para destacar sua sinergia com outras iniciativas, estruturas e guias internacionais, os quais indica serem muitas vezes utilizados em combinação com a GRI. São indicadas parcerias estratégicas com: OCDE, PNUMA e Pacto Global. Também são destacadas sinergias com as orientações da Corporação Financeira Internacional do Banco Mundial (CFI), da ISO 26000, da UNCTAD e da Iniciativa da Carta da Terra.

### **3.2. O papel das Diretrizes da OCDE para a governança transnacional da RSE**

Na introdução, sugerimos que as Diretrizes da OCDE poderiam funcionar como elemento catalisador para a governança da RSE, pressuposto que foi levado em conta nas discussões que vem sendo realizadas até agora. Tal suposição foi baseada nos seguintes elementos: 1) abrangência temática do instrumento e sua abordagem balanceada em relação às recomendações; 2) caráter voluntário da adoção pelas empresas, unido ao caráter compulsório da promoção pelos governos; 3) envolvimento das partes interessadas na construção, revisões e implementação; 4) papel dos Pontos de Contato Nacionais (PCNs); e 5) esforço das Diretrizes da OCDE de catalisar as discussões sobre conduta empresarial responsável.

Quanto à primeira característica, as Diretrizes da OCDE se destacam por conter um conjunto amplo de orientações sobre conduta empresarial responsável, expressando visões e valores compartilhados pelos governos aderentes em relação aos temas e suas partes interessadas. Essas recomendações contemplam os principais temas relacionados à ética nos negócios, incluindo três temas que aparecem exclusivamente nas Diretrizes da OCDE: ciência e tecnologia, tributação e competitividade. Ademais, o instrumento tem abordagem balanceada e pragmática em relação aos deveres das EMNs, visando a estabelecer orientações sobre condutas internacionalmente acordadas, que possibilitem a construção de uma atmosfera de confiança mútua e previsibilidade nos negócios, incluindo empresas, trabalhadores e governos (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013b).

A segunda característica refere-se ao caráter voluntário da adoção das Diretrizes da OCDE pelas empresas, contrabalanceado pelo dever dos governos de trabalhar por sua implementação (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND

DEVELOPMENT, 2013b). A esse respeito, Roel Nieuwenkamp (2014) enfatizou que, ao expressar desejo em aderir às Diretrizes da OCDE, o governo demonstra preocupação com o tema RSE e há expectativa de que haja esforço na implementação do instrumento, especialmente por meio de um bom desempenho de seu PCN. Ademais, o caráter voluntário sem instrumento de adesão teria a vantagem de não permitir que as Diretrizes da OCDE sejam usadas para o *marketing* empresarial, um risco que correm os instrumentos que têm adesão direta pelas empresas (NIEUWENKAMP, 2014).

O terceiro elemento diz respeito ao envolvimento das partes interessadas, que tem sua expressão formalizada em grupos consultivos para a comunidade empresarial (BIAC), os trabalhadores (TUAC) e as organizações não governamentais (ONGs) (OECD Watch)<sup>77</sup>. Nieuwenkamp (2014) concorda que os três grupos são muito importantes, mas explica que existe uma diferença substantiva na forma pela qual eles se comportam em relação à negociação das políticas e depois à sua implementação. Segundo ele, o TUAC é bem efetivo não só na negociação quanto também na implementação, com estratégia de disseminação das Diretrizes da OCDE nos sindicatos ao redor do mundo. Já o BIAC teria como característica esforçar-se mais no momento da negociação, mas não ter papel tão proeminente na implementação das políticas. A OECD Watch, por sua vez, funcionaria de modo diferente, atuando especialmente no monitoramento dos PCNs.

O quarto elemento caracterizador são os PCNs, que costumam ser indicados como o principal diferencial das Diretrizes da OCDE (NIEUWENKAMP, 2014; COZENDEY, 2014). Segundo Nieuwenkamp (2014), os PCNs ajudam muito na implementação das Diretrizes da OCDE, tanto na promoção das recomendações, quanto no tratamento de casos de inobservância. Carlos Cozende (2014) acrescentou ainda que ter um mecanismo que auxilie na verificação da implementação do instrumento de forma não jurisdicional é compatível com o caráter voluntário da RSE e dá ao Estado um papel equilibrado na promoção do tema.

Por fim, quanto ao quinto elemento, vimos que a OCDE vem se esforçando para criar espaços de sinergia entre suas Diretrizes e outros instrumentos e iniciativas de RSE, como no caso do Fórum Global sobre Conduta Empresarial Responsável.

Levando em conta os elementos apresentados, perguntamos a Roel Nieuwenkamp (2014), presidente do Grupo de Trabalho sobre Conduta Empresarial Responsável da OCDE e um dos responsáveis pela implementação das Diretrizes da OCDE, qual sua opinião sobre o papel das Diretrizes da OCDE na governança da RSE. Segundo ele, o instrumento tem papel

---

<sup>77</sup> Para mais informações, consultar o capítulo 2.

indubitavelmente importante, mas há dúvidas quanto à influência que poderiam efetivamente exercer em um contexto de governança.

Nieuwenkamp (2014) destacou o mecanismo de reclamação para RSE disponibilizado pelos PCNs como principal elemento que as Diretrizes da OCDE podem oferecer à governança da RSE. Em sua opinião, especialmente pelo diferencial fornecido pelos PCNs, as Diretrizes poderiam ter papel mais relevante na governança da RSE do que têm hoje. Porém, segundo ele, há alguns elementos a serem melhorados na implementação do instrumento para que tenha mais impacto em nível global. Ele aponta alguns deles: 1) desenvolver um bom mecanismo de revisão entre pares entre os PCNs, não apenas voluntário como funciona hoje; 2) garantir a equivalência funcional dos PCNs, reduzindo as diferenças de desempenho; 3) ampliar a participação da sociedade civil; e 4) aumentar o peso das consequências decorrentes dos relatórios finais dos PCNs<sup>78</sup>.

Entre todos esses pontos, Nieuwenkamp (2014) destacou que a eficiência e a eficácia na implementação das Diretrizes da OCDE dependem diretamente do bom funcionamento dos PCN. Compartilhando essa opinião, John Ruggie (2013) afirmou que os PCNs são ótimos na promoção e disseminação do instrumento, mas apenas quando eles funcionam efetivamente. Segundo ele, alguns países tem PCNs que funcionam muito bem – como Reino Unido, Holanda e Austrália – mas, por outro lado, em outros lugares não é sequer possível encontrar o PCN.

Ainda a respeito dos PCNs, Nieuwenkamp (2014) assinalou os contextos políticos nacionais, com diferentes lideranças dando mais ou menos peso ao tema responsabilidade social<sup>79</sup> são importantes condicionadores para o desempenho dos PCNs. Outra questão importante seria a quantidade de EMNs que o país tem, a qual tem impacto na dimensão do trabalho de promoção a ser desenvolvido<sup>80</sup>. Um terceiro elemento a ser considerado seria a articulação e a força da sociedade civil, que pode exigir mais ou menos de seus PCNs<sup>81</sup>. Por fim, mas não menos importante, estaria à quantidade de recursos humanos e materiais

---

<sup>78</sup> Em relação ao último ponto, que diz respeito diretamente ao diferencial do mecanismo de reclamação, Nieuwenkamp (2014) sugere que o resultado das alegações de inobservância das Diretrizes poderia ser utilizado como um dos critérios pelas agências de concessão de crédito – o que é feito para o setor minerador na Noruega – e divulgado para outras instituições governamentais, além daquela onde o PCN é estabelecido – o que já é feito pelo Reino Unido, por exemplo.

<sup>79</sup> Ele exemplificou com democratas x republicanos nos EUA.

<sup>80</sup> Ex: Suíça é um país pequeno, mas que tem muitas EMNs, portanto muito trabalho.

<sup>81</sup> Ex: Suíça e Reino Unido têm sociedade civil organizada muito forte.

investidas pelos governos em seus respectivos PCNs, que deveria refletir uma priorização da promoção das Diretrizes da OCDE e, em sentido mais amplo, de recomendações de conduta empresarial responsável, pelos governos aderentes<sup>82</sup>.

Além do condicionamento ao bom funcionamento dos PCNs, Cozendey (2014) indicou uma dificuldade ainda mais elementar para a “liderança” das Diretrizes da OCDE na governança da RSE: o tipo de OI que é a OCDE. Segundo ele, a OCDE sempre funcionou e ainda funciona como desencadeadora de novos temas agenda internacional, que depois são incorporados em discussões mais amplas, como foi o caso da RSE. Porém, a organização não seria a mais indicada para negociar um acordo a ser adotado globalmente, devido, por exemplo, ao nível de exigência e abrangência que usualmente têm seus documentos.

De fato, vimos como foram necessárias quase duas décadas para que a ONU lançasse seu primeiro instrumento governamental de RSE, direcionado apenas aos direitos humanos. Assim, percebemos quão difícil seria que recomendações com a abrangência das Diretrizes da OCDE fossem adotadas em um foro como a ONU. De algum modo, há papel para os dois formatos de instrumento: uma OCDE que tem liberdade para avançar mais na exigência de seu conteúdo, aceitando o fardo de que isso limita sua adesão; e uma ONU que preza pela universalidade e que aceita dar passos menores, sabendo que seus impactos globais serão muito significativos.

A partir dos elementos apresentados, constatamos que as características das Diretrizes da OCDE – sobretudo sua abrangência temática e seu mecanismo único de implementação – fazem com que o instrumento tenha papel importante na governança da RSE em âmbito global e nacional. Percebemos, porém, que existem limitações em relação a esse papel, especialmente no que diz respeito à dependência do bom funcionamento de seu mecanismo de implementação às realidades dos países aderentes e à dificuldade de implementação global de decisões tomadas no âmbito da OCDE. Nesse sentido, concluímos que a OCDE [e suas Diretrizes] não poderia funcionar como um “governante global” para a área de RSE, mas pode continuar exercendo papel de liderança na agenda do tema, trazendo mais partes interessadas para o diálogo.

---

<sup>82</sup> Segundo Nieuwenkamp (2014), para melhorar o contexto geral de implementação do instrumento, é preciso identificar o que é necessário melhorar em cada PCN e disponibilizar os recursos para isso. Exemplificando, afirma que alguns dos PCNs mais fortes só são capazes de sê-lo, pois tem apoio de seus governos, como é o caso de Reino Unido, Noruega e Dinamarca.

### 3.3. A implementação dos instrumentos internacionais de RSE no Brasil

Discutimos no capítulo 2 e nos dois tópicos anteriores elementos importantes sobre o funcionamento dos instrumentos internacionais de RSE e como eles se relacionam, inclusive no que diz respeito à possibilidade de liderança das Diretrizes da OCDE na governança da RSE. Nesse último tópico, analisaremos como essa discussão aplica-se para o caso do Brasil, reunindo informações para, no último capítulo da dissertação, avaliar a implementação pelas maiores empresas brasileiras em 2013.

#### 3.3.1. O funcionamento das estruturas de implementação no Brasil

Tomando como base as informações fornecidas no capítulo 2 sobre as estruturas de implementação dos instrumentos de RSE, analisaremos a seguir como funcionam no Brasil. Buscaremos apresentar não apenas como a estrutura é formalmente constituída, mas também o histórico que levou a essa formação, como efetivamente funciona e discutir se é efetiva na tarefa de implementação do instrumento.

##### *a) Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais*

Como explicamos no capítulo 2, as Diretrizes da OCDE têm como principal mecanismo de implementação os Pontos de Contato Nacionais (PCNs), os quais podem ser organizados de diferentes formas, desde que atendidos os requisitos de visibilidade, acessibilidade, transparência e prestação de contas de suas atividades<sup>83</sup> (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011a).

O PCN do Brasil foi criado em 2003, como órgão monopartite, na Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda (SAIN-MF), auxiliado por outros órgãos governamentais<sup>84</sup>. O relatório de atividades do primeiro ano do PCN Brasil justificou que a SAIN-MF foi escolhida para abrigar o PCN por ser o órgão governamental responsável pela relação entre a economia brasileira e outros países, blocos regionais e organizações internacionais (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2003). O atual Secretário de Assuntos

---

<sup>83</sup> A escolha do órgão governamental que abriga o PCN difere de país a país, um panorama sobre essa distribuição pode ser obtido no último relatório sobre as Diretrizes (OCDE, 2013).

<sup>84</sup> Ministérios das Relações Exteriores; do Planejamento, Orçamento e Gestão; do Emprego e Trabalho; da Justiça; do Meio Ambiente; da Ciência e Tecnologia; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio; de Minas e Energia; e Banco Central do Brasil (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2003).

Internacionais, Carlos Márcio Cozendey (2014)<sup>85</sup>, explicou ainda que acredita que essa decisão também levou em conta a proeminência da SAIN-MF nas negociações que levaram a adesão ao Comitê de Investimentos da OCDE (IC).

A relação do Brasil com a OCDE e sua forma de participação nos comitês e adesão aos instrumentos da organização ainda é alvo de muitas dúvidas. Ainda que não seja membro da OCDE, o Brasil participa de vários comitês, entre os quais o IC, do qual se tornou membro em 1997. Como contrapartida da OCDE à importância do engajamento brasileiro, em 1998, a organização estabeleceu um programa de cooperação específico com o Brasil, que teria marcado o início de uma parceria forte e ativa entre o país e a organização (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013f).

Como seguimento dessa parceria, Cozendey (2014) afirmou que, nos anos 2000, o Secretariado da OCDE teria sondado o interesse do Brasil (entre outros países) em aderir à organização. Esclareceu ainda que essa aproximação levou à introdução de alguns novos membros à OCDE em 2010<sup>86</sup>, mas não conseguiu a adesão de países importantes, entre os quais o Brasil. Assim, em 2007, a OCDE criou o projeto de “engajamento ampliado”<sup>87</sup> com cinco “parceiros-chave”: Brasil, China, Índia, África do Sul e Indonésia. De acordo com a OCDE, o objetivo do lançamento do projeto foi aprofundar o relacionamento da organização com esses importantes *global players*, promovendo sua participação direta e ativa desses países no trabalho dos órgãos da organização (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 201-a).

Cozendey (2014) explicou que a posição adotada pelo Brasil de decidir não se tornar membro da OCDE foi tomada a partir de considerações práticas e políticas. No primeiro quesito, foi considerado o volume de modificações que seriam necessárias para que o país se alinhasse com o arcabouço de instrumentos da OCDE. Já no âmbito político, era importante para o Brasil manter sua identidade de liderança entre os países emergentes, que se enfraqueceria caso passasse a compor uma instituição “dos países desenvolvidos”.

Cozendey (2014) destacou ainda que, apesar da decisão de não ser membro da OCDE, houve estreitamento de relações com a organização a partir do programa de engajamento

---

<sup>85</sup> Entrevista realizada em Brasília, em 17 jan. 2014. Roteiro disponível para consulta no Apêndice B.

<sup>86</sup> São eles: Chile, Eslovênia, Eslováquia e Israel (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 201-c).

<sup>87</sup> Esse programa é moldado de forma particular para cada país, envolvendo: participação em comitês da OCDE; pesquisas econômicas regulares; adesão aos instrumentos da OCDE; integração nos relatórios de estatística e nos sistemas de informação da OCDE; e avaliações setoriais pelos pares (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 201-a).

ampliado, o que fortaleceu a participação do Brasil no Comitê de Investimentos, inclusive no tema conduta empresarial responsável. Como resultado, o Brasil teria tido participação bastante ativa na última revisão das Diretrizes da OCDE, que resultou na versão atualizada em 2011 e hoje adotada.

Concluída a revisão das Diretrizes da OCDE, em 2011, houve a preocupação de ajustar internamente a estrutura e os procedimentos do PCN Brasil (COZENDEY, 2014). Nesse contexto, em 2012, foram atualizadas as regras procedimentais do PCN, visando dar mais previsibilidade, transparência e eficiência ao funcionamento do PCN como mecanismo de reclamação, conforme recomendação das Orientações Procedimentais das Diretrizes da OCDE (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2012). Além disso, em 2013, foi concluída a revisão da estrutura do PCN, tornando-o um órgão multipartite organizado como Grupo de Trabalho Interministerial, coordenado e secretariado pela SAIN-MF (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013a).

A estrutura mais abrangente do PCN teria como objetivo não apenas capacitar melhor o PCN para o tratamento de casos dos diversos capítulos temáticos das Diretrizes da OCDE, mas também promover as recomendações do instrumento dentro do governo brasileiro (COZENDEY, 2014). Além disso, desde 2012, o PCN Brasil vem ampliando suas atividades de promoção e o envolvimento com as partes interessadas no Brasil, incluindo empresas, sindicatos, ONGs, governo e academia. No plano internacional, tem intensificado a cooperação com outros PCNs, com o GT sobre Conduta Empresarial Responsável da OCDE (do qual faz parte pelo segundo mandato do grupo diretivo) e com outras organizações internacionais e partes interessadas que lidam com temas de RSE (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013b).

Nesse sentido, podemos dizer que a revisão de 2011 representou um avanço qualitativo não apenas no conteúdo das Diretrizes, mas também nas ferramentas para sua implementação, como mostram os projetos da agenda proativa. Em alinhamento com essa revisão, o PCN Brasil revisou seus procedimentos e sua estrutura, buscando melhorar seu desempenho em seu papel de promover as Diretrizes da OCDE e funcionar como mecanismo de reclamação para alegações de inobservância de seu cumprimento.

Os relatórios anuais apresentados pelo PCN Brasil à OCDE refletem esse avanço, mas, se comparados aos de outros países, demonstram como ainda há muitos elementos a serem melhorados. O relatório referente ao ciclo de atividades junho de 2012 a junho de 2013 traz um número expressivamente maior de atividades de promoção das Diretrizes e demonstra



providências tomadas em relação a várias alegações de inobservância paradas há vários anos<sup>88</sup> (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013b). Certamente esses elementos são positivos para a avaliação do PCN. Porém, é necessário não perder de vista que: 1) nos primeiros sete anos de existência do PCN muito pouco havia sido feito, e 2) entre 2010 e 2011, o fato de participar ativamente da revisão das Diretrizes e de trabalhar na reorganização interna do PCN fez com que suas atividades primordiais (promoção e mecanismo de reclamação) fossem negligenciadas.

Perguntado sobre sua avaliação em relação à implementação das Diretrizes da OCDE pelo Brasil, Cozendey (2014) assinalou que entende que o país está se saindo bem. Nesse sentido, justificou que não há quantidade expressiva de reclamações relativas a não observância das Diretrizes, como reflexo da ainda pequena quantidade de empresas multinacionais (EMNs) brasileiras. Porém, fez o alerta de que a posição confortável não deve ser entendida como um sinal para que o governo reduza sua preocupação com a conduta empresarial responsável, mas sim como uma oportunidade para aprender e ganhar experiência com suas contrapartes na OCDE que têm muitas grandes empresas atuando no exterior há mais tempo e já têm políticas de RSE mais consolidadas.

Quanto aos desafios, Cozendey (2014) afirmou que o mais elementar é fazer com que as empresas cumpram as recomendações das Diretrizes, as EMNs brasileiras em primeiro lugar, mas também as EMNs estrangeiras que atuam no país. O segundo passo seria fazer com que as partes interessadas conheçam e utilizem o mecanismo de reclamação disponibilizado pelo PCN<sup>89</sup>. E o terceiro, a ser tratado internamente pelo governo brasileiro, seria garantir recursos humanos e materiais para o bom funcionamento do PCN. A respeito dessas tarefas, explicou que o PCN Brasil vem se esforçando e melhorando sensivelmente sua atuação, mas um desempenho ideal depende de priorização política do tema, que ainda não existe.

Quanto ao primeiro e ao segundo desafios, ainda que seja reconhecido o trabalho positivo pelo PCN de promoção e encorajamento na implementação das Diretrizes da OCDE, nota-se que o instrumento permanece desconhecido da maior parcela das partes interessadas

---

<sup>88</sup> Foram encerradas quatro alegações (ABN AMRO, C&A, Unibanco e Itaú Unibanco) e iniciado o tratamento de outras duas (Atento, Unilever). As informações são apresentadas no relatório, e também constam na base de dados de alegações de inobservância das Diretrizes da OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2014).

<sup>89</sup> Quanto ao envolvimento das partes interessadas, o PCN Brasil é frequentemente questionado sobre a perspectiva de fazer nova reforma estrutural para incluir no órgão representantes das empresas, trabalhadores e ONGs. Perguntado sobre a possibilidade dessa reforma, Cozendey (2014) expressou sua opinião de que essas partes interessadas devem ser e são consultadas quando há revisão nas Diretrizes ou quando estão envolvidas em alegações de inobservância, mas sua integração na estrutura do PCN seria prejudicial à sua imparcialidade e, portanto, não há intenção de que sejam incluídas.

no Brasil. Essa constatação leva ao terceiro desafio na medida em que, ao ampliar o conhecimento sobre as Diretrizes da OCDE, há tendência de aumento no volume de alegações de inobservância. Assim, seria necessário que o PCN fosse provido de recursos humanos e materiais para atender à demanda que tende a crescer (NCP NORWAY; UK DEPARTMENT FOR BUSINESS, INOVATION & SKILLS; PONTO DE CONTATO NACIONAL; IHRB, 2014).

O Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais (CERIS) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) produziram um guia para as partes interessadas sobre a implementação das Diretrizes da OCDE no Brasil (TORRES; BEZERRA; HERNANDES, 2004). Entre as críticas apresentadas, estão: 1) a fraqueza dos “mecanismos de colocação em prática das Diretrizes”, por exemplo, a sanção mínima para o não cumprimento das recomendações pelas empresas (restrita à sua imagem); e 2) a confidencialidade exigida durante o trâmite da alegação no PCN, que colocaria os sindicatos em posição difícil por não poder levar a alegação a outros pleitos em que as informações podem ser divulgadas (TORRES; BEZERRA; HERNANDES, 2004).

Quanto ao primeiro item, continua não havendo sanção ao não cumprimento das Diretrizes da OCDE, o que é consistente com a natureza voluntária do instrumento. Como vimos, essa voluntariedade é contrabalanceada pela existência do mecanismo de reclamação, que é uma forma real de incentivo ao cumprimento das recomendações. Ainda assim, o baixo desempenho de muitos PCNs é sim um grande desafio à implementação das Diretrizes da OCDE. Em relação ao segundo item, permanece a orientação de que as partes interessadas não divulguem informações durante o processo de diálogo de uma alegação de inobservância, considerando que isso poderia atrapalhar a obtenção de um acordo.

#### *b) Princípios do Pacto Global das Nações Unidas*

Os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas (Princípios do Pacto Global) têm as redes locais (formais ou informais) como principal mecanismo de implementação no âmbito nacional. O Brasil tem uma rede local formal<sup>90</sup> do Pacto Global, estabelecida em 2003: a Rede Brasileira do Pacto Global (Rede Brasileira).

---

<sup>90</sup> Conforme explicado no capítulo 2, existem três categorias de redes: formais, estabelecidas e emergentes. As redes formais são aquelas que cumprem os requisitos de governança e prestação de contas formalizados em um memorando de entendimento com o Escritório do Pacto Global (UNITED NATIONS, 201-b).

Desde o lançamento internacional do Pacto Global, em 2000, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos) teve atuação marcante na apresentação de seus princípios à comunidade empresarial brasileira e também abrigou a primeira sede da Rede Brasileira. Hoje, a Rede Brasileira é secretariada pelo PNUD, tem 595 empresas aderentes<sup>91</sup> e é a quarta maior do mundo (SEABRA, 2014; UNITED NATIONS, 2014b).

No contexto da gestão interna da Rede Brasileira, em dezembro de 2003, foi criado o Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), um grupo integrado por instituições representativas do setor privado, da sociedade civil organizada, da academia e das agências do Sistema das Nações Unidas no Brasil. São objetivos do CBPG: 1) a massificação dos princípios do Pacto no Brasil; 2) a ampliação da adesão de empresas e organizações brasileiras; 3) o apoio às empresas para a implementação de tais princípios; 4) o incentivo à troca de experiências e aprendizados; 5) a articulação internacional com as demais redes do Pacto Global, bem como com o escritório em Nova York; 6) a promoção do vínculo entre os princípios do Pacto Global e os ODM; e 7) a assessoria à diretoria do CBPG (UNITED NATIONS, 2013e).

Além dessa estrutura de governança, o Pacto Global conta com Forças Tarefas (FTs) criado para aplicar os 10 princípios e implementar os valores do Pacto Global. As FTs são compostas pelas próprias empresas aderentes ao Pacto Global e objetivam: 1) colaborar para a construção de uma cultura de sustentabilidade; 2) organizar discussões de temas relevantes para as organizações; e 3) implementar projetos que visem à cooperação com as instituições que trabalham com temas transversais, criando uma maior sinergia entre as iniciativas. Existem hoje seis FTs: direitos humanos e trabalho, 10º princípio (combate à corrupção), meio ambiente, governança educação e comunicação (UNITED NATIONS, 2013f).

Jorge Soto (2013), atual Presidente do CBPG, afirmou que a Rede Brasileira do Pacto Global almeja se tornar a maior e melhor Rede Local do mundo. Como desafios para alcançar essa meta, Soto (2013) indicou a necessidade de dar sequência aos programas atuais, implementá-los corretamente e dar visibilidade a eles para que mais empresas se engajem nesse movimento. Para tanto, seria necessário também encontrar interesses comuns com outras iniciativas a fim de fazer algo junto e com isso aproveitar a escala.

Por sua vez, Seabra (2014) afirmou que um dos principais desafios do Pacto Global é conseguir difundir as oportunidades de engajamento para promoção dos dez princípios entre

---

<sup>91</sup> Para consultar o nome e a data de adesão de todas as empresas brasileiras aderentes, acessar a base de dados do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2014c).

suas redes locais<sup>92</sup>. Isso porque, de forma semelhante ao que ocorre com os PCNs, cada rede local tem um estágio de implementação diferenciado, o que torna difícil o nivelamento em seu desempenho. Nesse contexto, uma das principais necessidades que se impõem seria a da aplicação de mecanismos de acompanhamento das práticas adotadas pelas organizações aderentes ao Pacto em sua gestão de negócios, de forma a manter a coerência e credibilidade desta iniciativa junto à sociedade.

Débora Ferreira (2008) discutiu a efetividade da implementação do Pacto Global no Brasil por meio da identificação das consequências de sua adesão para as ações de *marketing* social e RSE das organizações<sup>93</sup>. A autora concluiu que: 1) a adesão pelas empresas estudadas ao Pacto Global era mais relacionada com a recuperação e a manutenção de sua imagem e o desejo de acrescentar uma iniciativa global em sua estratégia de RSE do que com um compromisso efetivo com os objetivos propostos pela iniciativa da ONU; 2) não houve qualquer menção de controle ou acompanhamento do atendimento aos princípios e objetivos do Pacto Global; e 3) não havia comunicação interna com os funcionários sobre participação da organização no Pacto Global, ou preocupação com relação ao COP. Porém, como a própria autora apontou, há limitações em relação aos resultados da pesquisa, tais como: o número reduzido de empresas estudadas e o setor das empresas estudadas, concessão de serviço público, no qual há forte influência exercida por órgãos nacionais reguladores inclusive no aspecto RSE (FERREIRA, 2008).

As conclusões de Ferreira (2008) reforçam o argumento de Ruggie (2002) de que as principais críticas a respeito do Pacto Global não são referentes a uma falha no que a iniciativa se propõe a ser, mas sim por ela *não* ser um código de conduta legalmente vinculante com critérios de desempenho específicos e mecanismo de monitoramento independente. Apesar disso, ao observar a composição do CBPG (UNITED NATIONS, 2013i) e das FTs (UNITED NATIONS, 2013f) do Pacto Global, por exemplo, vemos massiva representação de grandes empresas, que já tem programas de responsabilidade social reconhecidos e são engajadas em diversas iniciativas, conforme vimos no capítulo 3. O desafio parece ser incluir também as demais empresas e motivá-las a: 1) melhorar seus programas de conduta empresarial responsável em alinhamento com os princípios do Pacto e

---

<sup>92</sup> Ver explicação sobre as redes locais no capítulo 2 ou consulte sítio eletrônico do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2013a).

<sup>93</sup> Entre seus objetivos específicos, estavam avaliar como as empresas têm observado a relação entre RSE e *marketing* social à luz do Pacto Global e como os objetivos propostos pelo Pacto Global têm sido conduzidos dentro das organizações. A metodologia do trabalho está construída em torno do estudo de caso múltiplo de três empresas do setor elétrico brasileiro do tipo concessionária (FERREIRA, 2008).

suas outras iniciativas; e 2) divulgar esses resultados em relatórios de sustentabilidade, preferencialmente integrados aos seus resultados econômico-financeiros.

*c) Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos*

Os Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos (Princípios Orientadores) não têm pontos focais para implementação no formato dos PCNs ou das redes locais. Esse papel cabe aos próprios governos dos Estados membros da ONU, com apoio das agências da ONU (UNITED NATIONS, 2013c).

No Brasil, o acompanhamento dos temas relativos aos direitos humanos no Sistema ONU cabe à Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH-PR) e à Divisão de Direitos Humanos do Ministério das Relações Exteriores (DDH-MRE) (BRASIL, 2014). Porém, o que pode ser observado é a falta de coordenação no que diz respeito à nova temática “direitos humanos e negócios” no Brasil, sem que se tenha estabelecido até agora ponto focal para a temática e plano de ação para implementação dos Princípios Orientadores ou de política mais geral sobre o tema. Por um lado, essa falta de articulação pode ser explicada pelo fato de que o instrumento foi criado há apenas três anos, mas, por outro, já representa um atraso em relação a outros países.

Em alinhamento com a orientação da ONU, que delega a implementação do instrumento a seus membros, muitos países têm desenvolvido planos de ação nacionais<sup>94</sup>. Wachenfeld (2014) explicou que um fato interessante é que os planos nacionais de implementação têm sido desenvolvidos não apenas pelos Estados Unidos e por países europeus, mas também por outros países, como Colômbia e Tanzânia. Mais do que a implementação dos Princípios Orientadores em si, destacou que o desenvolvimento dos planos tem tido o efeito positivo de trazer a discussão sobre direitos humanos e negócios para a pauta dos governos. Isso seria importante particularmente em países que não têm legislação trabalhista tão forte, em que melhorar a prática das empresas por meio de instrumentos internacionais é mais viável e rápido do que alterar a legislação nacional.

Além da penetração do tema empresas e direitos humanos na agenda dos governos, a utilização do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH) e de outras agências da ONU como mecanismo de implementação é uma das vias possíveis,

---

<sup>94</sup> Para exemplo de plano bem estruturado e consolidado, consultar o desenvolvido pelo Reino Unido, disponível em:  
<http://www.businesshumanrights.org/UNGuidingPrinciplesPortal/ToolsHub/Governments/UKNationalActionPlan>.

conforme sugerem as discussões realizadas no Painel para Empresas e Direitos Humanos da 23ª Reunião Regular do Conselho de Direitos Humanos da ONU (CDH) (UNITED NATIONS, 2013c). No Brasil, poderia haver maior envolvimento das agências do Sistema ONU na articulação da implementação dos Princípios Orientadores, a começar pelo PNUD, que secretaria a Rede Brasileira do Pacto Global. Porém, ainda não vemos esses movimentos ocorrendo, nem mesmo por meio do Pacto Global.

Outra via de implementação a ser explorada relaciona-se com a previsão da utilização e do desenvolvimento de mecanismos de solução de controvérsias judiciais e não judiciais, governamentais e não governamentais (UNITED NATIONS, 2011d). Nesse contexto, os PCNs teriam papel importante, conforme discussões do Evento Paralelo “Melhores práticas e abordagens na implementação dos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos pela comunidade empresarial - prevenindo danos e garantindo remediação” (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013c). O PCN Brasil também tem tentado atuar em alguns momentos como catalisador do tema (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013d), mas com as limitações materiais já apontadas.

Na prática, a participação mais efetiva do Brasil nas discussões sobre os Princípios Orientadores tem ocorrido por meio da ONG Conectas, que inclusive é a responsável pela tradução não oficial dos Princípios Orientadores para o português (UNITED NATIONS, 201-c). Além disso, junto com as ONGs Justiça Global (brasileira) e Dejusticia (colombiana), a Conectas faz parte do Observatório do Grupo de Trabalho da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos (Observatório), desde sua criação em 2011 (CONNECTAS, 201-). O Observatório busca contribuir para aprimorar a atuação do GT e fortalecer ações da sociedade civil por maior proteção dos direitos humanos de vítimas de abusos por empresas através de seus questionamentos e materiais produzidos para a reflexão sobre o tema (UNITED NATIONS, 201-d).

Não encontramos documento que avaliasse a implementação dos Princípios Orientadores pelo Brasil, demonstrando a importância de mais estudos acadêmicos sobre o tema “empresas e direitos humanos” no país. O relatório dos seminários de promoção das Diretrizes da OCDE realizados em janeiro de 2014 dá algumas pistas sobre a implementação. De acordo com as conclusões do texto, o entendimento e o uso aprofundado dos Princípios Orientadores e das Diretrizes da OCDE ainda estariam em estágios iniciais para muitas empresas. Porém, o documento destaca também que a atenção de longo prazo que as empresas brasileiras dão à sustentabilidade faz com que algumas delas (especialmente as

grandes) já estejam bem encaminhadas na integração dessas recomendações ao seu trabalho (NCP NORWAY; UK DEPARTMENT FOR BUSINESS, INOVATION & SKILLS; PONTO DE CONTATO NACIONAL; IHRB, 2014).

Como no caso do Pacto Global, temos que começar a avaliação das críticas observando qual o mandato e os objetivos dos Princípios Orientadores, para não esperar do instrumento algo a que ele não está entre suas funções. Conforme apresentado no capítulo 2, os objetivos gerais do instrumento visam às obrigações assumidas pelos Estados de respeitar, proteger e implementar os direitos humanos e liberdades fundamentais; ao papel das empresas como órgãos especializados da sociedade de cumprir todas as leis aplicáveis e respeitar os direitos humanos; e à necessidade de que os direitos e obrigações sejam providos de recursos adequados e eficazes, em caso de descumprimento.

*d) Norma de Responsabilidade Social ISO 26000*

A ISO 26000 também não conta com pontos focais de implementação, mas a função é exercida pelos membros da Organização Pós-Publicação (PPO) da norma e dos comitês-espelho da ISO nos países que participaram de sua negociação.

O Brasil teve papel de destaque durante a negociação da ISO 26000. Além de copresidir com a Suécia o GT de Responsabilidade Social da ISO, ISO/TMB WG-SR, o Brasil<sup>95</sup> teve delegados em todas as categorias de representação: consumidor; governo; indústria; ONGs; trabalhadores; serviço, suporte e outros; e organização de enlace (*D-liason*) (BRASIL, 201-a). Andrea Henriques (2013) – uma das representantes do governo brasileiro no comitê da ISO, e hoje parte do PPO – explicou que o Brasil já estava avançado na discussão de normalização para responsabilidade social (RS), o que justifica o papel proeminente do Brasil na elaboração da norma.

Outro elemento importante foi o fato de o Brasil estar ao mesmo tempo trabalhando em sua própria norma sobre RS, a qual foi além da ISO 26000, tomando forma de certificação. Em 2002, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), entidade reconhecida como o fórum de normalização do Brasil, criou a Comissão Especial de Estudos

---

<sup>95</sup> Os delegados mudaram ao longo do tempo. Em sua configuração inicial estavam: IDEC (especialista) – Consumidor; Inmetro (especialista) e Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT (observador) – Governo; Petrobras (especialista) e Furnas (observador) – Indústria; GAO Grupo de Articulação de ONG's (especialista) e Sistema de Apoio Institucional - SIAI (observador) - ONGs; Fundação Vanzolini (especialista e UFF - Consultoria e Academia - Serviço, Suporte e Outros); e Dieese (especialista) e Observatório Social (observador) – Trabalhadores. O Instituto Ethos de Responsabilidade Social participou em todo o processo como organização *D-liaison* pela Rede Interamericana de Responsabilidade Social (BRASIL, 201-a).

de Responsabilidade Social (CEE/RS). A CEE/RS surgiu para acompanhar as discussões internacionais e levar as posições brasileiras, funcionando como “comitê espelho” do ISO/TMB WG-SR, mas serviu também para catalisação do interesse das partes interessadas do Brasil em criar uma norma nacional (BRASIL, 201-a). A ABNT NBR 16001 foi lançada em 2004 e atualizada em 2012, com base na ISO 26000 (BRASIL, 201-b).

Após a publicação da ISO 26000, em 2010, o Brasil continuou mantendo representantes entre as lideranças que compõem a organização pós-publicação da norma (PPO) (HENRIQUES, 2013). No contexto nacional, o CEE/RS se converteu em um grupo aberto a todos os interessados no tema RS, o Fórum Governamental de Responsabilidade Social (FGRS) (BRASIL, 201-d). O FGRS foi criado em 2010, a partir da participação do Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO) e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) como delegados do Grupo de Trabalho da ISO 26000. Desse modo, tendo como parte de suas atribuições a disseminação e a promoção do diálogo sobre o conteúdo da norma técnica, fazendo a articulação no âmbito governamental, o FGRS tornou-se espaço permanente de discussão sobre temas de RS no Brasil (BRASIL, 201-c).

Ademais, ao observar os relatos sobre seminários realizados nos dois últimos anos pela ISO de avaliação da ISO 26000, é perceptível que participação de empresas e organizações brasileiras continua a ser proeminente (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2012; 2013), apesar de esse engajamento não ser tão visível no âmbito nacional.

Em relação à sua visão sobre a implementação da ISO 26000 no Brasil, Henriques (2013) afirmou que ainda há pouca adoção pelas empresas brasileiras, mas que o motivo não seria o nível de exigência da norma. Para ela, essa aplicação não é algo difícil para as empresas que já tem a preocupação com RS refletida em suas políticas, mas o grande desafio é fazer com que essa preocupação se dissemine para as empresas que não estariam acostumadas a atuar de maneira responsável em relação aos seus impactos na sociedade e no meio ambiente.

Guia preparado pelo Instituto Observatório Social (IOS) sobre a implementação da ISO 26000 no Brasil aponta como desafios: 1) a falta de mecanismos de regulação e negociação e 2) a amplitude dos temas integrados em um único instrumento. Segundo o documento, a não existência de mecanismos de acompanhamento – como os fornecidos pelas Diretrizes da OCDE e pela Declaração Tripartite da OIT – dificulta sua utilização pelos atores sociais. Ademais, a interconexão dos vários temas – por exemplo, direitos trabalhistas com



meio ambiente – é apontada como dificuldade por não ser uma tradição sindical tratá-los de modo conectado (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2011).

A crítica sobre a falta de mecanismos de negociação remete mais uma vez à exigência de que o instrumento apresente características diferentes de sua proposta, no caso da ISO 26000, ser um instrumento que permitisse mensurar o desempenho das organizações em sua relação com a sociedade e o meio ambiente e auxiliá-las a operar de modo mais efetivo. Quanto à amplitude de temas integrados, é na realidade um ponto forte da norma, que busca reunir o conteúdo já existente relacionado à RS, unificando sua linguagem (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 20--b). De toda forma, acreditamos que o FGRS poderia, sem perder sua perspectiva da RS em contexto abrangente, dedicar um pouco mais de atenção à divulgação e implementação da ISO 26000.

*e) Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (ISE)*

O ISE tem forma de implementação diferente dos instrumentos que vimos até agora por não precisar de pontos focais no mesmo formato que os demais. A BM&FBovespa, instituição que mantém o ISE e que preside o Conselho Deliberativo do ISE (CISE), é quem faz o papel de estrutura de implementação e disseminação do ISE. Esse papel é exercido, por exemplo, quando a BM&FBovespa: 1) incentiva as empresas elegíveis que têm ações na bolsa a se candidatarem a compor a carteira; 2) divulga a *benchmark* ISE para agregar valor às empresas que já compõem a carteira; 3) capacita as empresas que têm ações na bolsa a melhorarem suas ações em sustentabilidade para se tornarem elegíveis; entre outros.

Podemos avaliar a implementação do ISE em relação ao cumprimento de seus objetivos estratégicos: 1) ampliação da abertura de informações ao mercado; 2) aumento da participação das empresas no processo de seleção; 3) aumento no volume de recursos investidos e produtos atrelados ao ISE visando a torná-lo um *benchmark* de investimentos; 4) fortalecimento dos canais de comunicação e diálogo com as partes interessadas; e 5) trabalho pelo aperfeiçoamento do escopo e processos de elaboração do questionário (BM&FBOVESPA, 2014a).

Quanto à (1) ampliação da abertura de informações ao mercado, o ISE tem alcançado resultados positivos: oito empresas autorizaram a divulgação das respostas de seu questionário na carteira 2011/2012, 14 na carteira 2012/2013 e 22 na atual carteira. Além disso, em 2012, o processo de seleção passou a ser auditado pela KPMG, garantindo maior confiabilidade a seus resultados (BM&FBOVESPA, 2013a; 2014b).

Quanto ao (2) aumento da participação das empresas no processo de seleção, é apontado por Favaretto (2014) como o principal desafio do ISE. Nos últimos três anos: concorreram 48 empresas e seis como treineiras para a carteira de 2012 (BM&FBOVESPA, 2011); 45 empresas e cinco como treineiras para a carteira de 2013 (BM&FBOVESPA, 2012b); e 45 empresas e cinco como treineiras para a carteira de 2014 (BM&FBOVESPA, 2013a). Essa redução anual no número de concorrentes é contrabalanceada pelo aumento do número de empresas escolhidas para compor a carteira, que pela primeira vez alcançou seu número máximo de 40 empresas em 2014 (BM&FBOVESPA, 2013a).

Em relação ao (3) aumento no volume de recursos investidos e produtos atrelados ao ISE visando a torná-lo um *benchmark* de investimentos, as empresas que compõem o ISE somam mais de 1 trilhão de reais em valor de mercado (BM&FBOVESPA, 2014e). Além disso, o ISE destaca-se pelo desempenho histórico acima dos índices apresentados pela bolsa de São Paulo (Ibovespa). Por exemplo, no período de fevereiro de 2013 a janeiro de 2014, verifica-se que o ISE teve queda de 5,72%, enquanto o Ibovespa de 20,28% (BM&FBOVESPA, 2014f).

Quanto ao (4), fortalecimento dos canais de comunicação e diálogo com as partes interessadas, o ISE indica como diferencial, em relação a outros índices de sustentabilidade, o processo coletivo de aperfeiçoamento do questionário-base, seja por meio da consulta e audiência pública, das oficinas e outras formas de aprimoramento e revisão (BM&FBOVESPA, 2012c). Acreditamos as citadas formas de avaliação do questionário pelas partes interessadas também podem ser consideradas um ponto positivo para o ISE.

Por fim, o (5) trabalho pelo aperfeiçoamento do escopo e processos de elaboração do questionário tem dimensão relacionada à comunicação com as partes interessadas, explicitada no objetivo anterior. O histórico do ISE destaca constante evolução no questionário desde 2005, quando foi lançado (CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE DA EAESP, 201-). O resultado da evolução nesses vários objetivos pode ser visto na carteira 2014 do ISE, com perfil bastante positivo: 100% das empresas publicam relatório de sustentabilidade, 95% no modelo GRI; 100% das empresas possuem compromisso com o Desenvolvimento Sustentável formalmente inserido na estratégia; 98% das companhias possuem programa de educação e sensibilização sobre o desenvolvimento sustentável; e 58% possuem Comitê de Sustentabilidade que se reporta ao Conselho de Administração (BM&FBOVESPA, 2013a).

As críticas em relação ao ISE são concentradas especialmente no questionário. Peçanha (2012) apresenta algumas sugestões de modificação após pesquisa sobre o índice e entrevista com empresas que compõem sua carteira. São sugeridos: 1) rever o processo de elaboração do questionário quanto ao número de perguntas e indicadores; 2) apresentar questões mais quantitativas em detrimento das qualitativas; 3) tornar o ISE menos subjetivo e com métricas factíveis para mensurar o desempenho socioambiental das empresas; 4) aumentar a participação de empresas no ISE, dando oportunidade para que pequenas e médias empresas possam demonstrar seu potencial nos âmbitos ambiental, econômico e social; e 5) rever o critério de coleta de informações, não utilizando informações fornecidas de modo privado pelas empresas, mas sim dados disponíveis no mercado.

Os elementos relativos à metodologia do questionário são sempre passíveis de modificação, vista sua revisão anual pelo CISE e pela GVces a partir de consultas às partes interessadas. Quanto ao aumento numérico de empresas na carteira, é natural questioná-lo ao considerara que o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, por exemplo, tem hoje 333 empresas (DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES, 2013). De acordo com Favaretto (2014), o CISE discute o tema frequentemente, mas avalia que, no contexto atual, não haveria muito mais empresas em condições de participar. Favaretto explicou que 2014 é a primeira vez em que a carteira está completa, com 40 empresas tendo alcançado os resultados esperados para integrá-la, e a ampliação da carteira depende de um movimento nacional e mundial, que garantisse um avanço nas questões de sustentabilidade de forma macro.

#### *f) Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI*

Como as Diretrizes da OCDE e os Princípios do Pacto Global, as Diretrizes da GRI preveem a criação de mecanismos de implementação, seus Pontos Focais. O Brasil tem papel proeminente na GRI, sendo o primeiro a estabelecer Ponto Focal e o terceiro em número de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-f). Além disso, há representantes brasileiros no Comitê Diretor (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-c), no Conselho de *Stakeholders* (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2014a) e no Conselho Consultivo Governamental (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2013b).

O Ponto Focal do Brasil está alocado em São Paulo e atualmente está sediado no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tendo sido hospedado anteriormente pelo Instituto Ethos. Seus principais objetivos são: 1) promover a difusão dos

relatórios de sustentabilidade ao engajar novos setores e indústrias; 2) comunicar os últimos progressos em relatórios de sustentabilidade aos grupos de *stakeholders*; e 3) direcionar o posicionamento das partes interessadas para a GRI para aprofundar internamente o conhecimento dos relatórios de sustentabilidade e da Estrutura de Relatórios da GRI. O Ponto Focal conta ainda com um Conselho Consultivo *Multi-Stakeholder*, que dá suporte estratégico e aconselhamento ao Ponto Focal (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-f).

Quanto à implementação das Diretrizes da GRI, Terreo (2014) indicou que considera o instrumento muito eficaz e eficiente visto que há uma quantidade muito grande de empresas que baseiam nele seus relatórios – de sustentabilidade ou integrados – parcial ou integralmente. Terreo explicou ainda que as atualizações das Diretrizes da GRI nessa eficácia e eficiência, trazendo cada vez mais apuramento técnico e correlação com outros instrumentos de RSE. Essa preocupação mostra a tendência entre os instrumentos de RSE de encontrar convergência em sua implementação, conforme discutiremos nas próximas seções desse capítulo.

Quanto aos desafios, Terreo (2014) assinalou que os resultados positivos da implementação das Diretrizes da GRI dependem da seriedade e do comprometimento das empresas, o que ela acredita ser o maior desafio de sua utilização. Outro desafio seria fazer com que as empresas que já utilizam as Diretrizes da GRI, ou se inspiram nelas para criar seus próprios modelos de relatório, registrem seus relatos na base de dados da GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2014b). Assim, a GRI poderia saber com mais precisão quantos são seus usuários e também ter o retorno necessário para continuar melhorando o instrumento.

Tonin e Madruga (2012) indicam como primeira crítica em relação às Diretrizes da GRI um problema já identificado nessa dissertação e que fez parte das perguntas da entrevista ao Ponto Focal da GRI: a forma de verificação da congruência entre aquilo que foi reportado e as efetivas ações relatadas. Outra dificuldade apontada é que as Diretrizes da GRI orientam a produção de um relatório bastante completo com grande gama de informações, o que, segundo os autores, levaria à dispersão do conteúdo “objetivo” a ser reportado em meio às muitas páginas recheadas de fotografias em que seriam ressaltadas as boas práticas das empresas em detrimento dos riscos e problemas.

Outras críticas apresentadas são: 1) a ausência de metas associadas aos indicadores de desempenho (econômico, ambiental e social); 2) não exigência de verificação externa das informações apresentadas, que garantam a credibilidade do relatório; 3) defasagem temporal entre a apresentação do relatório financeiro e o de sustentabilidade; 4) inexistência de

métricas referenciais que possibilitem a comparação entre o relatado e o resultado das ações socioambientais; 5) possibilidade de escolha pelas empresas de quais indicadores deseja reportar, o que favoreceria a escolha daqueles que apresentem resultados benéficos à sua imagem; 6) não obrigatoriedade de registro oficial da decisão de adoção ou da desistência da utilização deste relatório de sustentabilidade (TONIN; MADRUGA, 2012).

Como contrapartida às críticas feitas, Tonin e Madruga (2012) apresentam algumas sugestões de modificações a serem realizadas em revisão das Diretrizes GRI: 1) harmonizar o relatório com outros instrumentos para aumentar a transparência e a comparabilidade; 2) possibilitar a comparabilidade entre empresas do mesmo setor e características, possibilitando a vantagem da competição sadia; 3) padronizar as informações a serem relatadas; e 4) reavaliar o seu conceito de materialidade, indicando de forma mais objetiva o que deve ser reportado pelas empresas.

Como comentário geral, é importante ter em perspectiva, como foi feito em relação a outros instrumentos, quais os objetivos das Diretrizes da GRI e de que modo têm mais condições de colaborar com a governança da RSE. Como enfatizado por Terreo (2014), a GRI não se propõe a verificar a boa utilização de suas Diretrizes para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade, mas a auxiliar as organizações a elaborarem seus relatórios.

Ademais, a versão G4 das Diretrizes, lançada em 2013, avançou em vários pontos criticados por Tonin e Madruga em 2012. Como Terreo (2014) assinalou, a versão G4 se diferencia das anteriores por apresentar mais preocupação com a qualidade técnica nos indicadores e protocolos, mais detalhamento na questão da materialidade e da cadeia de fornecedores e visível busca de alinhamento com os demais instrumentos internacionais de RSE (TERREO, 2014). A questão da materialidade é especialmente importante por orientar as empresas a relatar o que objetivamente é mais importante em suas políticas e práticas de RSE, considerando o setor de que fazem parte, entre outros elementos (GLOBAL REPORTING INIATIVE, 2013a).

Vimos, portanto, que todos os instrumentos apresentam algum tipo de ponto focal para implementação no Brasil, com exceção dos Princípios Orientadores da ONU, até agora. No próximo tópico, observaremos de que modo eles se articulam visando à governança da RSE no Brasil.

### **3.3.2. A convergência das agendas dos instrumentos internacionais no Brasil**

Já observamos que há considerável alinhamento entre os princípios e objetivos dos instrumentos de RSE, a qual é refletida em convergência na agenda global de implementação desses instrumentos. Analisaremos agora se essa tendência é verificável também no Brasil, a partir das estruturas de implementação existentes no país.

#### *a) As Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais*

No Brasil, o Ponto de Contato Nacional para as Diretrizes da OCDE (PCN) tem se esforçado em desenvolver uma agenda conjunta com as estruturas de implementação dos demais instrumentos de RSE.

Em relação às iniciativas da ONU, foi realizada mesa temática sobre direitos humanos e negócios no Fórum Mundial de Direitos Humanos, realizado em Brasília, em 2013. Na mesa, houve participação da Força-Tarefa de direitos humanos do Pacto Global e de representante do governo britânico que falou sobre a implementação nacional dos Princípios Orientadores da ONU. Esse evento também marcou a maior aproximação entre o PCN e a Rede Brasileira do Pacto Global, com quem o PCN tem buscado construir uma agenda de trabalho conjunta. Quanto aos Princípios Orientadores da ONU, não há registro de aproximação com a rede local da América Latina do ICC e, como vimos, a articulação do tema no âmbito do governo brasileiro ainda é ínfima.

Em relação à ISO 26000, o PCN faz parte do FGRS, órgão no qual já fez mais de uma apresentação sobre as Diretrizes da OCDE e que serve para acompanhamento da agenda de responsabilidade socioambiental em nível governamental. Em relação ao ISE, o PCN tem buscado aproximação com a Diretoria de Responsabilidade Social da BM&FBovespa, que fez apresentação de seu programa e do ISE em reunião do PCN e que tem sido convidada a participar de eventos por ele organizado. Com a GRI, há contato já estabelecido devido à participação do Secretário de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda no Conselho Governamental da GRI. Além disso, o PCN tem buscado acompanhar mais de perto as atividades do Ponto Focal da GRI no Brasil e construir agenda conjunta.

A busca pela intensificação de sinergias na implementação das Diretrizes da OCDE e dos demais instrumentos de RSE no Brasil foi refletida na agenda dos seminários internacionais organizados pelo PCN em janeiro de 2014. Além de PCNs e representantes da comunidade empresarial do Brasil, houve apresentações do Pacto Global, da BM&FBovespa e também participação ativa da GRI (NCP NORWAY; UK DEPARTMENT FOR

BUSINESS, INNOVATION & SKILLS; PONTO DE CONTATO NACIONAL; IHRB, 2014). Segundo o relatório dos seminários: “A presença de um número de outras iniciativas internacionais durante o seminário destacou o papel complementar de outras iniciativas em reforçar uma abordagem mais estruturada para a integração de questões sociais e ambientais [aos negócios].” (NCP NORWAY; UK DEPARTMENT FOR BUSINESS, INNOVATION & SKILLS; PONTO DE CONTATO NACIONAL; IHRB, 2014, p. 10, tradução nossa).

Em suma, podemos dizer que a busca do PCN em articular a agenda de RSE com as estruturas de implementação de outros instrumentos tem sido bem sucedida. Porém, vale a ressalva de que essa iniciativa é relativamente recente, visto que o PCN existe desde 2003 e a maior parte das experiências foi iniciada apenas nos últimos anos.

#### *b) Os Princípios do Pacto Global da ONU*

No Brasil, há marcante sinergia entre a Rede Brasileira do Pacto Global e o Ponto Focal da GRI, cujas Diretrizes de relatoria são sugeridas como forma de realização do COP (UNITED NATIONS, 2013h). Também há cooperação em curso com o ISE, considerando que a BM&FBovespa é parte do CBPG (UNITED NATIONS, 2013i) e de uma das forças-tarefa da Rede Brasileira (UNITED NATIONS, 2013f). No caso concreto da iniciativa “Arquitetos de um mundo melhor”, em outubro de 2013, a Rede Brasileira do Pacto Global organizou um evento em parceria com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e a GRI, e o apoio da BM&FBOVESPA (UNITED NATIONS, 2013j).

Ademais, parceria vem sendo consolidada entre a Rede Brasileira do Pacto Global e o PCN Brasil. A Secretária-Executiva do Pacto Global no Brasil, Renata Seabra (2014), lembra que as Diretrizes da OCDE contemplam de forma completa e abrangente os temas referenciados nos Princípios do Pacto Global. Desse modo, as Diretrizes da OCDE fornecem um guia para a atuação das empresas em um nível de detalhamento que não é proposto pelo Pacto Global e um mecanismo de reclamação bem estruturado. Considerando essas características e o papel de promoção exercido pelos pontos focais dos dois instrumentos, Seabra considera possível uma atuação conjunta promovendo a conscientização e engajamento do setor privado no tocante aos temas aqui abordados.

Já com relação à ISO 26000, não vemos o alinhamento teórico sendo refletido na agenda da Rede Brasileira. O mesmo acontece em relação aos Princípios Orientadores da ONU, em que causa certa surpresa o fato de não ser observada parceria concreta entre a Rede

Brasileira do Pacto Global, já consolidada, e a emergente necessidade de implementação dos Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos.

*c) Os Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos*

Como comentamos anteriormente, até o momento em que essa pesquisa foi desenvolvida não há ponto focal no Brasil para implementação dos Princípios Orientadores da ONU. Assim, não há também agenda convergente com a de outros instrumentos de RSE, nem mesmo o Pacto Global da ONU.

*d) A Norma de Responsabilidade Social ISO 26000*

As páginas do INMETRO (BRASIL, 201-e) e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSTJ) (BRASIL, 201-f), algumas das instituições responsáveis pela coordenação da implementação da ISO 26000 no Brasil, não indicam sinergias com outras iniciativas internacionais de RSE fora do âmbito da ISO. Como comentamos, apesar da abrangência da ISO 26000 e da grande articulação realizada no Brasil durante a construção da norma e de sua divulgação após seu lançamento, parece faltar uma agenda de divulgação/implementação mais bem estrutura que possa convergir com a de outros instrumentos, fortalecendo a governança da RSE no âmbito nacional.

*e) O Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa*

Em termos concretos, é proeminente a parceria da BM&FBovespa com a GRI e o Pacto Global na implementação de seus instrumentos. Essa cooperação aparece não apenas no conteúdo de seus questionários, mas também nas próprias estruturas de implementação. Favaretto (2014) destacou que a BM&FBovespa foi a primeira bolsa a aderir ao Pacto Global, o que teria refletido em impacto muito positivo naquele momento, e hoje compõe o CBPG, como apresentamos anteriormente. Além disso, Favaretto manifestou a visão da bolsa de que a parceria com o Pacto Global funciona como uma ponte para um bom relacionamento com o Sistema ONU como um todo.

A respeito da GRI, Favaretto (2014) explicou que esta é a principal instituição parceira da bolsa, tanto conceitualmente (transparência) quanto em termos concretos (promoção de eventos, participação nas estruturas de governança). Lembrou ainda que a BM&FBovespa atualmente preside o Conselho Consultivo *Multi-Stakeholder* do Ponto Focal do Brasil e também é parte do Conselho de *Stakeholders* (internacional). Em relação à OCDE, Favaretto



(2014) assinalou que ainda não há parceria estabelecida, mas um diálogo está começando a ser construído. Não foi encontrada estratégia de implementação do ISE relacionada à ISO 26000.

*f) Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI*

No Brasil, o Ponto Focal da GRI trabalha em estreita cooperação com a Rede Brasileira do Pacto Global e com a BM&FBovespa, e está aumentando a cooperação com o PCN (TERREO, 2014).

Em relação às agendas de implementação dos instrumentos de RSE no Brasil, vimos mais uma vez o esforço para construir planos de trabalho conjuntos, traduzindo na prática os compromissos de cooperação. Notamos que os Princípios Orientadores da ONU são os únicos que ainda não contam com estrutura de implementação, o que pode ser explicado por terem sido criados há apenas três anos, mas que já representa um atraso em relação a outros países. Observamos ainda que a ISO 26000 e os Princípios Orientadores da ONU são os instrumentos menos integrados à governança da RSE, praticamente sem planos de agenda conjunta com os demais instrumentos. Por fim, analisada a convergência entre os instrumentos nos compromissos e agendas, trabalharemos agora na discussão sobre o papel das Diretrizes da OCDE na governança da RSE no Brasil.

### **3.3.3. O papel das Diretrizes da OCDE para a governança transnacional da RSE no Brasil**

Analisamos na sessão anterior o papel importante que as Diretrizes da OCDE têm na governança da RSE, especialmente devido: à sua abrangência temática; ao suporte governamental; ao grande envolvimento das partes interessadas em sua construção, revisões e implementação; e ao seu esforço de catalisar as discussões sobre conduta empresarial responsável. Porém, discutimos também como, devido ao fato de terem serem construídas para adoção por um número limitado (ainda que crescente) de países, especialmente europeus, é difícil a sua adoção em nível global. Assim, concluímos que, as Diretrizes da OCDE não poderiam funcionar como “governante global” para a área de RSE, conforme discussão do capítulo 1, mas ainda assim têm potencial de liderança na agenda do tema.

No Brasil, o PCN também vem atuando no desenvolvimento dessa cooperação, seja na mobilização para reunir em seus eventos representantes de outros instrumentos internacionais,

seja na construção de agendas com essas outras instituições criando uma rede cooperativa para a RSE no âmbito nacional.

Carlos Cozendey (2014) afirmou que considera como grandes diferenciais das Diretrizes da OCDE que as colocam em lugar de destaque entre os instrumentos internacionais de RSE: 1) sua amplitude temática, contemplando com mais ou menos detalhamento a maioria dos pontos cobertos pelos demais instrumentos; e 2) o papel dos PCNs, já mencionado pelos demais entrevistados. Como elemento complicador para que essa liderança se concretizasse, apontou a questão do desempenho individual de cada PCN, condicionado à decisão política em cada um dos países aderentes.

No cenário atual, Cozendey (2014) indicou que considera factível que o PCN do Brasil continue o que está fazendo: acompanhar os demais instrumentos internacionais de RSE e buscar ocupar o espaço deixado pela ausência de um ponto focal no governo brasileiro para tratar da RSE na medida do possível. Para avançar em relação a esse papel, explicou que seria necessário estruturar uma política governamental de RSE e decidir se o Ministério da Fazenda é quem de fato deveria exercer esse papel<sup>96</sup>. Em outro cenário, Cozendey comentou que talvez o próprio PCN pudesse atuar como esse ponto focal, mas isso dependeria de recursos e de decisão política. Nesse sentido, o ponto mais determinante sobre a implementação das Diretrizes da OCDE no Brasil – conforme sugeriram Nieuwenkamp (2014) e Cozendey (2014) – parece ser o condicionamento político do tema.

Em alguns países – como Suécia e França – há embaixador (a) designado (a) especificamente para a articulação dos assuntos de RSE transversalmente no governo. Em outros – como Noruega, Holanda e Colômbia – a RSE é competência atribuída a um ou mais ministérios<sup>97</sup>. No Brasil, não existe instituição responsável pelo tema, o que implica dizer que não há recursos humanos e materiais para que o tema tratado de maneira adequada. Isso impacta tanto na implementação dos instrumentos de RSE governamentais (Diretrizes da OCDE e Princípios Orientadores da ONU) quanto no avanço do tema em sentido mais amplo.

---

<sup>96</sup> Como possíveis alternativas, sugeri: o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) ou do Meio Ambiente (MMA).

<sup>97</sup> Na Noruega, ao Ministério de Relações Exteriores ([http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/selected-topics/csr\\_en.html?id=621814](http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/selected-topics/csr_en.html?id=621814)); na Holanda, aos Ministérios de Relações Econômicas, de Relações Exteriores, de Infraestrutura e Meio Ambiente, e de Relações Sociais e Emprego (<http://www.government.nl/issues/corporate-social-responsibility-csr/putting-corporate-social-responsibility-csr-into-practice>); e na Colômbia, ao Ministério de Comércio, Indústria e Turismo (<http://www.mincit.gov.co/>).

Se a RSE não é tema prioritário no governo brasileiro, as Diretrizes da OCDE também não o são no Ministério da Fazenda (MF), responsável pela coordenação do PCN no Brasil<sup>98</sup>. Isso explica o fato de que o PCN permaneceu praticamente inativo desde sua criação, em 2003, até 2011<sup>99</sup>, quando assumiu o atual Secretário de Assuntos Internacionais. A partir desse momento, ainda que tenham permanecido as limitações humanas e materiais do PCN, é possível notar uma maior priorização do tema na agenda da Secretaria de Assuntos Internacionais do MF.

Desde então, como vimos, o PCN buscou: participar mais ativamente da revisão das Diretrizes da OCDE, que resultou na atualização de 2011; reformar sua estrutura, engajando outras instituições governamentais; aumentar a difusão das Diretrizes da OCDE para as partes interessadas no Brasil; e se aproximar das estruturas de implementação de outros instrumentos de RSE, buscando construir agenda conjunta. Nesse contexto, ainda que sejam visíveis os avanços desses últimos anos, falta maior engajamento das instituições que hoje fazem parte do Grupo Interministerial do PCN<sup>100</sup> e permanece o desafio de avançar no tema sem ter apoio político das instâncias superiores ou os recursos necessários.

Em suma, propusemo-nos nesse capítulo a apresentar um estado da arte da governança da RSE. Sobre o contexto global, apreendemos que: 1) há perceptível sinergia entre os instrumentos internacionais de RSE, os quais são formalizados em memorandos de entendimento e outros compromissos de cooperação, sendo os Princípios Orientadores da ONU os menos avançados nesse sentido; 2) essa cooperação é traduzida na agenda de implementação dos instrumentos de forma global e nacional, sendo que, no Brasil, a ISO 26000 e os Princípios Orientadores da ONU são os instrumentos menos integrados à governança da RSE; e 3) as Diretrizes da OCDE têm papel importante na governança da RSE, em âmbito global e nacional, mas existem limitações em relação a esse papel que fazem com que não possam ser consideradas o “governante” da governança da RSE.

Já em relação à governança da RSE no Brasil, concluímos que: 1) os Princípios Orientadores da ONU são o único instrumento que não tem estrutura de implementação no Brasil, sendo que o funcionamento dos demais varia em efetividade; 2) ainda não está sendo

---

<sup>98</sup> Por exemplo, não há qualquer menção às Diretrizes da OCDE ou ao PCN na página eletrônica do Ministério da Fazenda (<http://www.fazenda.gov.br/>).

<sup>99</sup> Para mais informações, consultar os relatórios de gestão do PCN (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013b).

<sup>100</sup> Uma exceção notável é o Ministério do Trabalho e Emprego que – na figura do Secretário de Relações do Trabalho, Manoel Messias Melo, e sua equipe – é responsável pela relatoria da grande maioria das alegações de inobservância do PCN Brasil e tem se engajado também em atividades de divulgação das Diretrizes da OCDE.

utilizado todo o potencial de sinergia entre os instrumentos de RSE no Brasil, sendo os menos articulados também os Princípios Orientadores da ONU; e 3) o PCN tem buscado agir como articulador do tema RSE no Brasil, ainda que com várias limitações.

A partir desses elementos, podemos concluir que existe convergência entre os arranjos transnacionais que compõem a governança da RSE e que esta é, conforme sugeriam as discussões de nosso primeiro capítulo, uma governança sem governante. No quarto e último capítulo, verificaremos na prática como essa governança ocorre no Brasil, por meio da análise das políticas e práticas de RSE das dez maiores empresas brasileiras em 2013 e de sua adesão aos instrumentos de RSE em análise.

## **CAPÍTULO 4 - O ALINHAMENTO ENTRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RSE DAS DEZ MAIORES MULTINACIONAIS BRASILEIRAS AOS INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE RSE**

No primeiro capítulo apresentamos breve histórico da responsabilidade social empresarial (RSE), demonstrando como as práticas evoluíram da filantropia emergente na primeira metade do século XX até o estágio atual em que faz parte da estratégia de negócios das empresas. Em seguida, no segundo capítulo, apresentamos e analisamos alguns dos principais instrumentos internacionais de RSE, parte de um arcabouço institucional que foi sendo formado a partir da década de 1970 para dar suporte e orientação às políticas e práticas de RSE. No terceiro capítulo, explicamos como funciona a implementação desses instrumentos no Brasil, apresentamos elementos que demonstram sua convergência para a governança da RSE e analisamos mais detidamente qual o papel das Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE) na governança transnacional da RSE.

Nesse último capítulo, analisaremos a adoção dos instrumentos internacionais de RSE pelas maiores empresas brasileiras em 2013, trazendo para o plano concreto as discussões sobre a governança da RSE realizadas nos capítulos anteriores. São elas: 1ª) Petrobrás; 2ª) Itaú Unibanco Holding; 3ª) Banco Bradesco; 4ª) Banco do Brasil; 5ª) Vale; 6ª) Itaúsa; 7ª) Cemig; 8ª) Grupo Pão de Açúcar; 9ª) JBS; e 10ª) CSN (FORBES, 2013a).

Iniciaremos descrevendo como essas empresas apresentam sua atuação em RSE<sup>101</sup>, observando seu compromisso com os princípios estabelecidos pelos instrumentos internacionais estudados nessa dissertação. Em seguida, tentando avaliar se esses compromissos indicados são refletidos na prática, verificaremos se as empresas foram alguma vez notificadas por não cumprirem as recomendações das Diretrizes da OCDE<sup>102</sup>. Na última sessão, apresentaremos balanço avaliando como as empresas lidam com a RSE na teoria e na prática. Por fim, utilizaremos os elementos apreendidos para inferir de que modo é implementada a governança de RSE no Brasil.

---

<sup>101</sup> Cabe justificar que, conforme o conceito amplo de RSE adotado nessa pesquisa (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2010), esta contempla práticas de responsabilidade social (RS), de responsabilidade ambiental (RA) e de responsabilidade socioambiental (RSA). Ademais, conforme justificado no capítulo 1, consideraremos a RSE como elemento incluído no conceito sustentabilidade (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 20--).

<sup>102</sup> Esse foi o instrumento escolhido – em detrimento de denúncias no âmbito do Pacto Global, por exemplo – visto que as Diretrizes da OCDE são compromisso brasileiro e se aplicam igualmente a todas as EMNs brasileiras. Mais informações sobre cada um dos instrumentos internacionais e sua forma de implementação estão disponíveis nos capítulos 2 e 3.

#### 4.1. Os programas de RSE das dez maiores empresas brasileiras

As dez maiores empresas brasileiras foram eleitas de acordo com *ranking* da Forbes, segundo método de seleção<sup>103</sup> que considera as variáveis vendas, lucros, ativos e valor de mercado (DECARLO, 2013). Ao todo, 31 empresas brasileiras entraram para a lista anual da Forbes Global 2000, que elege as duas mil maiores companhias do planeta a cada ano. As informações sobre o desempenho econômico das dez maiores brasileiras estão compiladas na Tabela 1, que contém: o nome da empresa; a posição da empresa no *ranking* nacional; a posição no *ranking* global; o setor industrial do qual faz parte; suas vendas; seus lucros; seus ativos; e seu valor de mercado<sup>104</sup>.

Tabela 1 – As dez maiores empresas brasileiras em 2013

Empresa	Ranking Brasil	Ranking global	Setor	Vendas	Lucros	Ativos	Valor de mercado
<b>Petrobras</b>	1	20	Operações de petróleo e gás	\$144.1 B	\$11 B	\$331.6 B	\$120.7 B
<b>Itaú Unibanco Holding</b>	2	42	Grandes bancos	\$70.5 B	\$6.2 B	\$453.6 B	\$82 B
<b>Banco Bradesco</b>	3	45	Bancos regionais	\$78.3 B	\$5.6 B	\$417.5 B	\$71.6 B
<b>Banco do Brasil</b>	4	67	Grandes bancos	\$69 B	\$6 B	\$552.2 B	\$37.9 B
<b>Vale</b>	5	87	Ferro e aço	\$45.7 B	\$4.8 B	\$1 30.4 B	\$92.7 B
<b>Itaúsa</b>	6	173	Conglomerados	\$27.8 B	\$2.2 B	\$1 7 2.4 B	\$25.4 B
<b>Cemig</b>	7	597	Energia elétrica	\$9.5 B	\$2.2 B	\$1 9.4 B	\$1 0.7 B
<b>Grupo Pão de Açúcar</b>	8	614	Alimentos no varejo	\$24.9 B	\$0.5 B	\$1 6.8 B	\$1 4.1 B
<b>JBS</b>	9	653	Processamento de alimentos	\$38.9 B	\$0.4 B	\$24.3 B	\$1 0.4 B
<b>CSN</b>	10	671	Ferro e aço	\$8.9 B	\$2 B	\$24.2 B	\$7.2 B

Fonte: elaboração pela autora a partir de dados da Forbes (2013)

Nas próximas páginas, apresentaremos os programas de RSE das empresas, indicando: 1) seu perfil e atuação internacional; 2) a RSE nos fundamentos da empresa (missão, visão, valores), em suas políticas e em seu planejamento estratégico; 3) onde a RSE se encaixa em sua estrutura; 4) se dedica página para RSE em seu sítio eletrônico; 5) se mantém instituição

<sup>103</sup> A metodologia é explicada detalhadamente por DeCarlo (2013), e está acessível para consulta.

<sup>104</sup> Considerando dados financeiros dos últimos doze meses (DECARLO, 2013).

com fins filantrópicos; 6) se divulga informações através de relatório de sustentabilidade<sup>105</sup>; 7) seu compromisso com os instrumentos internacionais em análise nessa dissertação; e 8) se mantém de canal de comunicação/ reclamação referente à sua atuação socioambiental.

#### **4.1.1. Petrobras**

A Petróleo Brasileiro SA (Petrobras) foi a primeira colocada no *ranking* da Forbes das maiores multinacionais brasileiras em 2013 e alcançou a 20ª posição no *ranking* global (FORBES, 2013k). A Petrobras é uma empresa do ramo de petróleo e gás, fundada em 1953, e hoje líder do setor petrolífero no Brasil. A empresa atua nos seguintes ramos: exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia (PETRÓLEO BRASILEIRO, 2014a).

O caráter internacional de suas atividades é marcante: opera em 24 países além do Brasil, com concentração nos continentes latino-americano e africano (PETRÓLEO BRASILEIRO, 20--). Em 31 de dezembro de 2011, a Companhia possuía 132 contratos de concessão e uma série de filiais, incluindo a Petrobras Química SA, a Petrobras Distribuidora SA, a Braspetro Oil Services Company, Braspetro Oil Company (PETRÓLEO BRASILEIRO, 2014a).

A missão da Petrobras inclui a atuação com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. Entre seus valores, o desenvolvimento sustentável é o primeiro a ser elencado (PETRÓLEO BRASILEIRO, 2012). Além disso, a responsabilidade social e ambiental consta entre os direcionadores corporativos de sua estratégia (PETRÓLEO BRASILEIRO, 2014b).

A Petrobras tem uma Política de Responsabilidade Social que visa à gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades da empresa e das suas relações com todos os públicos de interesse. Isso deve ser realizado através da promoção dos direitos humanos e da cidadania; do respeito à diversidade humana e cultural; do combate à discriminação, ao trabalho degradante, ao trabalho infantil e ao trabalho escravo; e da contribuição para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social (PETRÓLEO

---

<sup>105</sup> Quando houver relatório, informaremos se é baseado nas Diretrizes da GRI e qual seu nível de aplicação. Como explicamos no capítulo 2, os níveis de aplicação definem quanto do conteúdo GRI foi aplicado no relatório de sustentabilidade e podem variar em A, B e C (ordem decrescente de aplicação). A asseguarção da informação por terceira parte acrescenta um “+” ao nível de aplicação (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-j).

BRASILEIRO, 2012).

Ana Paula Grether (2014)<sup>106</sup>, Coordenadora de Responsabilidade Social da Petrobras, explicou que o processo de inserção da RSE na agenda da empresa começou em 2003, com a assinatura do Pacto Global. Em 2004, foi criado o Comitê de Gestão em Responsabilidade Social (RS) e, em 2007, a RS passou a ser considerada política e função na Petrobras. Por fim, em 2012, foi criada a Gerência Executiva de Responsabilidade Social, que formalizou na estrutura da empresa a priorização que vinha sendo dada ao tema. A Gerência Executiva conta com quatro gerências: 1) Orientações e Práticas de RS (OPRS); 2) Investimento Social (IS); 3) Relacionamento Comunitário (RELCOM); e 4) Avaliação e Desempenho (AD).

O sítio eletrônico da empresa tem uma página para “Meio Ambiente e Sociedade”, dividida nas seguintes sessões: preservando o meio ambiente; promovendo a cidadania; valorizando a cultura; movimentando o esporte; e seleções públicas (PETRÓLEO BRASILEIRO, 2014c). As mesmas informações estão disponíveis no sítio eletrônico de Relacionamento com Investidores (PETRÓLEO BRASILEIRO, 2014d).

A Petrobras divulga suas informações referentes à sustentabilidade em relatório anual produzido com o objetivo de fornecer informações sobre a atuação e estratégia corporativas voltadas ao desenvolvimento sustentável e auxiliar na avaliação do desempenho da empresa, identificando oportunidades para melhorias. O relatório tem a definição de seu escopo e princípios baseada nas Diretrizes da GRI<sup>107</sup>, incluindo o Suplemento Setorial para as Empresas de Óleo e Gás (OGSS). A publicação também serve como comunicação de desempenho ao Pacto Global e atende às recomendações da Norma ISO 26000 (PETRÓLEO BRASILEIRO, 2012).

Quanto aos instrumentos internacionais de RSE, Grether (2014) afirmou que estão na base conceitual de todas as áreas da empresa, no Brasil e no exterior. Contando um pouco do histórico da relação da Petrobras com esses instrumentos, Grether explicou que, ao aderir o Pacto Global, em 2003, a Petrobras decidiu se esforçar para acompanhar todas as iniciativas internacionais na área. Porém, em 2009, a empresa percebeu que essa política não era factível e decidiu: escolher algumas iniciativas estratégicas que deviam continuar sendo acompanhadas; e evitar aderir a novos instrumentos, priorizando aqueles com os quais já estava comprometida.

Nesse contexto de priorização de alguns instrumentos de RSE, a partir de 2009,

---

<sup>106</sup> Entrevista realizada via chamada telefônica em 9 jan. 2014. Roteiro disponível no Apêndice H.

<sup>107</sup> Não há menção no relatório a seu nível de aplicação.



Grether (2014) destacou que houve especial atenção ao Pacto Global, à GRI e às associações regionais e internacionais de petróleo e gás. A Petrobras declara em seu sítio eletrônico que é aderente ao Pacto Global da ONU, comprometida com a ISO 26000, e que relata de acordo com a Estrutura da GRI. Quanto ao Pacto Global, Grether explicou que tem grande importância estratégica para a Petrobras, por ser a principal parceira com a “marca” ONU e por simbolizar a motivação inicial para a introdução da agenda de RSE na empresa. Além das obrigações de engajamento e prestação de contas de todas as empresas que fazem parte do Pacto, a empresa também faz parte do Conselho do Pacto Global e do CBPG.

Em relação à GRI, Grether (2014) informou que a Petrobras não apenas faz relatórios orientados por suas diretrizes, mas também participou por dois mandatos de seu Conselho de *Stakeholders*, é parte do Conselho Consultivo *Multi-Stakeholder* do Ponto Focal do Brasil e considerada uma de suas principais patrocinadoras (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-f). Quanto ao ISE, a Petrobras compôs a carteira em 2006, 2007 e 2008, ano em que foi excluída e desde então não voltou a concorrer (BM&FBOVESPA, 2014b). Grether (2014) confirmou que a empresa não se candidata a fazer parte da carteira desde esse episódio em 2008, mas não descarta a possibilidade de voltar a compor a carteira no futuro.

Quanto à ISO 26000, Grether (2014) explicou que a Petrobras participou ativamente na construção da norma, como membro da delegação brasileira, e que hoje é comprometida com suas recomendações. Assinalou também que, na qualidade de empresa estatal, tem participado Fórum Governamental de Responsabilidade Social, formado a partir da articulação no Brasil para a construção da norma<sup>108</sup>. Porém, segundo ela, a Petrobras não considera a ISO 26000 uma iniciativa, mas apenas um conjunto de orientações que já está pronto e deve ser implementado, e que a empresa provavelmente não se envolveria em um processo de revisão da norma.

A Petrobras também tem recomendação de seguir os Princípios Orientadores da ONU e, sendo uma EMN brasileira, as Diretrizes da OCDE. Em relação aos Princípios Orientadores da ONU, Grether (2014) comentou que suas diretrizes são levadas em consideração pela Petrobras, e que a empresa tem participado dos Fóruns Regionais e Globais sobre Empresas e Direitos Humanos. Quanto às Diretrizes da OCDE, Grether explicou que as práticas da empresa alinham-se em linhas gerais às recomendações, mas não há até agora intenção de formalizar um compromisso com o instrumento devido ao longo processo que seria necessário para avaliação de compatibilidade com todas as áreas e políticas da empresa e pelo fato de o

---

<sup>108</sup> Ver estrutura de implementação da ISO 26000 no Brasil no capítulo 4.

Brasil não ser membro da OCDE.

Quanto à existência de forma de controle interno de cumprimento desses instrumentos, bem como de outras diretrizes de RSE estabelecidas pela própria empresa, Grether (2014) explicou que existe uma área de avaliação de desempenho, responsável, por exemplo, pelo monitoramento dos indicadores GRI. Porém, não existe ainda monitoramento específico para a gestão da empresa ou a implementação de sua política de RSE. Não foi encontrado canal de comunicação ou reclamação voltado para a RSE.

#### **4.1.2. Itaú Unibanco Holding**

O Itaú Unibanco Holding S.A. (Itaú Unibanco) é uma empresa brasileira do setor de grandes bancos, fundada em 1944. No *ranking* de 2013, o banco foi considerado a segunda maior empresa brasileira e a 42º do mundo (FORBES, 2013j). O Itaú Unibanco atua em quatro ramos: 1) banco comercial: varejo, empresas, financiamento imobiliário, gestão de recursos de terceiros, soluções para mercado de capitais, corretagem e seguros, previdência e capitalização; 2) crédito ao consumidor: cartão de crédito, financiamento de veículos, microcrédito, credenciamento e adquirência; 3) Itaú BBA: banco comercial para grandes empresas, banco de investimentos e Itaú BBA internacional; e 4) mercado e corporação: gerenciamento de excesso de capital e captações de dívida subordinada (ITAU UNIBANCO, 2012).

No exterior, o Itaú Unibanco atua em 19 países, nos continentes americano, europeu e asiático. O objetivo do banco é atender tanto os clientes locais quanto os brasileiros que necessitam de produtos e serviços bancários fora do Brasil. Especificamente, a atuação do Itaú fora do continente americano consiste na prestação de serviços como banco de investimentos e no atendimento a clientes institucionais (ITAU UNIBANCO, 2012).

A visão do Itaú Unibanco é ser banco líder em desempenho sustentável e satisfação dos clientes (ITAU UNIBANCO, 2012). Já sua cultura organizacional inclui a liderança ética e responsável que implique em postura ética, transparente e comprometida na geração de mudanças positivas para todos os públicos do banco (ITAU UNIBANCO, 20--a). Além disso, o Itaú Unibanco possui uma Política de Sustentabilidade que tem como objetivo afirmar o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável e evidenciar as diretrizes que permeiam a gestão de seus negócios. Essa política norteia todas as políticas setoriais e específicas disponíveis no banco (ITAU UNIBANCO, 2012).

De acordo com o Itaú Unibanco, sua gestão de sustentabilidade tem como objetivo

fortalecer a agenda de sustentabilidade em seus processos de decisórios, alinhando-os a seus objetivos estratégicos. A estrutura de gestão engloba três comitês: 1) o Comitê de Supervisão de Sustentabilidade é responsável por acompanhar e orientar a política de sustentabilidade e sua inserção no planejamento estratégico da empresa; 2) o Comitê Executivo de Sustentabilidade é responsável pela integração entre as estratégias de negócio e sustentabilidade e, também, pela promoção da corresponsabilidade de todas as áreas do banco na disseminação da sustentabilidade; e 3) o Comitê de Sustentabilidade é responsável por definir a estratégia de sustentabilidade do banco, assegurar a sua gestão e supervisionar sua evolução (ITAU UNIBANCO, 20--d).

O sítio eletrônico do Itaú Unibanco possui uma área de “Sustentabilidade”, dividida em cinco áreas: no seu dia a dia; no Itaú; produtos e serviços; iniciativas; e relatório de sustentabilidade (ITAU UNIBANCO, 20--b). Quanto à “sustentabilidade no Itaú”, há subdivisões para: Palavra do Presidente; *Performance* Sustentável; Focos Estratégicos; Políticas; Governança de Sustentabilidade; Compromissos, Parcerias e Representações; Reconhecimentos; e Prêmio Itaú de Finanças Sustentáveis (ITAU UNIBANCO, 20--c)

O Itaú Unibanco também mantém uma instituição filantrópica, a Fundação Itaú Social, fundada em 2000. A Fundação tem como objetivo central formular, implantar e disseminar metodologias voltadas para a melhoria de políticas públicas na área educacional e para a avaliação de projetos sociais. Para isso, o banco criou um fundo patrimonial, composto de doações de empresas do Grupo Itaú com recursos investidos em fundos de investimento (curto prazo e renda fixa) e em ações do conglomerado Itaú. O orçamento anual da Fundação é resultante do superávit da aplicação nesse fundo (FUNDAÇÃO ITAU SOCIAL, 20--).

O relatório de sustentabilidade do Itaú Unibanco é baseado nas Diretrizes da GRI, em que possui o nível de aplicação A+, incluindo o Suplemento Setorial de Serviços Financeiros, e é um dos principais patrocinadores do Ponto Focal da GRI no Brasil (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-f). Além disso, o Itaú é aderente a vários compromissos e pactos voluntários, entre os quais é signatário do Pacto Global e integra o CBPG (ITAU UNIBANCO, 2012). No plano dos indicadores, o Itaú compõe em 2014, pelo décimo ano consecutivo, a carteira do ISE (BM&FBOVESPA, 2014b). Não foi encontrado canal de comunicação ou reclamação voltado para a RSE.

#### **4.1.3. Banco Bradesco**

O Banco Bradesco S.A (Bradesco) é uma empresa brasileira, do setor de bancos

regionais, fundada em 1943, que ocupa o terceiro lugar no *ranking* brasileiro, e o 45º no global. O Bradesco oferece uma gama de serviços e produtos, incluindo serviços bancários para pessoas físicas e jurídicas, operações de crédito, empréstimos hipotecários, cartões de crédito e débito, operações de *leasing*, investimento, corretagem de títulos, gerenciamento de portfólio, serviços de consórcio, seguros, planos de previdência complementar e títulos de capitalização (FORBES, 2013i).

A atuação internacional do Bradesco se dá especialmente através de agências e subsidiárias que têm como objetivo dar suporte aos clientes que residem fora do país e a investidores cada vez mais interessados no Brasil. Além disso, as unidades atuam na obtenção de recursos no mercado internacional, principalmente por meio do financiamento às operações de comércio exterior (BANCO BRADESCO, 201-a; 201-b).

O Bradesco considera a RSE em sua missão, visão e estratégia. A missão da empresa inclui a contribuição para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade. A visão da empresa é “Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.” A estratégia do Bradesco parte de uma cultura empresarial composta por respeito ao consumidor, responsabilidade socioambiental, segurança e credibilidade (BANCO BRADESCO, 201-a).

O Bradesco iniciou, em 2011, um processo de planejamento estratégico de sustentabilidade (BANCO BRADESCO, 2012). A estratégia do banco é embasada em três pilares: 1) Finanças Sustentáveis, com inclusão bancária, variáveis socioambientais para concessão de crédito e oferta de produtos; 2) Gestão Responsável, com valorização dos colaboradores, melhoria do ambiente de trabalho e práticas ecoeficientes; e 3) Investimentos Socioambientais, relativos à educação, ao meio ambiente, à cultura e ao esporte (BANCO BRADESCO, 20--a).

O Bradesco tem ainda uma Política Corporativa de Sustentabilidade, que norteia a atuação em todos os níveis de atividades e relacionamentos e subsidia as deliberações do Comitê Executivo de Sustentabilidade (BANCO BRADESCO, 2012). De acordo com a empresa, sua gestão alinha-se às melhores práticas mundiais de sustentabilidade e a busca de incorporá-las permanentemente nos seus negócios e práticas (BANCO BRADESCO, 20--a).

O Comitê Executivo de Sustentabilidade é a principal instância na estrutura de gestão do Bradesco para a discussão dos grandes temas ligados à sustentabilidade. Ademais, os temas relacionados à sustentabilidade permeiam também outros comitês executivos – tais

como o Comitê de Ética e os Comitês Executivos de Crédito e de Eficiência – e estão inseridos no planejamento estratégico de todas as diretorias (BANCO BRADESCO, 2012).

O Bradesco tem página em seu sítio eletrônico dedicada à “Sustentabilidade”, que tem tópicos para: Atuação Responsável, Fundação Bradesco, Esportes e Educação e Cursos Online Grátis (BANCO BRADESCO, 20--a). Além disso, o Bradesco mantém um sítio eletrônico exclusivo para a temática RSE, intitulado “Banco do Planeta”, que divide seu conteúdo de acordo com os três pilares estratégicos da empresa: Finanças Sustentáveis, Gestão Responsável, e Investimentos Socioambientais (BANCO BRADESCO, 2014).

Como as empresas anteriores, o Bradesco também mantém uma instituição filantrópica. A Fundação Bradesco foi criada em 1956 e tem como missão promover a inclusão social por meio da educação e atuar como multiplicadora das melhores práticas pedagógico-educacionais junto à população menos favorecida. As escolas da fundação abrangem os níveis: educação infantil; ensino fundamental; ensino médio; jovens e adultos; e profissionalizante; além de vários projetos complementares<sup>109</sup> (BANCO BRADESCO, 20--b).

Quanto ao relatório de sustentabilidade, o Bradesco relata anualmente de acordo com a Estrutura da GRI desde 2005, tendo sido avaliado com o nível de aplicação A+, incluindo o Suplemento Setorial de Serviços Financeiros. Em relação aos compromissos com outros instrumentos internacionais de RSE, o Bradesco é signatário do Pacto Global, desde 2005 (BANCO BRADESCO, 2012), e atualmente faz parte do CBPG (UNITED NATIONS, 2013i). Além disso, foi eleita para a carteira do ISE pela décima vez consecutiva em 2014 (BM&FBOVESPA, 2014b). Não foi encontrado canal de comunicação ou reclamação voltado para a RSE.

#### **4.1.4. Banco do Brasil**

O Banco do Brasil S.A. (Banco do Brasil) é uma empresa brasileira do setor de grandes bancos, fundada em 1808, considerada a quinta maior brasileira em 2013 e a 67ª no *ranking* global. O banco conta com clientes individuais e corporativos, fornecendo uma gama de produtos e serviços financeiros, tais como depósitos, contas de poupança, gestão de ativos, empréstimos e seguros. Além disso, fornece transações financeiras de várias formas, incluindo operações de câmbio, previdência privada, capitalização, corretagem de títulos, administração de cartões de crédito e débito, consórcios, fundos de investimentos e carteiras (FORBES, 2013g).

---

<sup>109</sup> Para conhecer a todos, acesse: <http://www.fb.org.br/>.

Além da atuação nacional, o Banco do Brasil tem mais de 70 anos de experiência em operações de comércio internacional, comercialização de produtos e prestação de serviços a clientes no exterior. A empresa vem ampliando sua presença no exterior, contando hoje com mais de 50 pontos de atendimento em 24 países, divididos em agências, subagências, escritórios e subsidiárias na América, Europa e Ásia. Segundo o Banco do Brasil, essas operações promovem relações de negócios bilaterais, ações socioambientais e de desenvolvimento sustentável no Brasil, além de prestar serviços bancários aos clientes brasileiros no exterior (BANCO DO BRASIL, 2014).

A missão, a visão e os valores do Banco do Brasil fazem explícita referência à RSE. Sua missão envolve a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, complementada pela visão de ser uma empresa reconhecida por sua atuação em responsabilidade socioambiental. Por sua vez, vários de seus valores são relacionados à RSE, como: ética e transparência; compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país; responsabilidade socioambiental; respeito ao consumidor; e respeito à diversidade (BANCO DO BRASIL, 20--a).

A responsabilidade socioambiental (RSA) passou a integrar a estratégia de negócios do Banco do Brasil em 2003, quando foram criadas a Unidade Relações com Funcionários e RSA (Grupo RSA), estrutura organizacional específica para tratar da matéria transversalmente na empresa, e a Fundação Banco do Brasil (FBB). As discussões do Grupo RSA evoluíram e, em 2009, foi criada a atualmente em funcionamento Unidade de Desenvolvimento Sustentável (UDS) que unificou a gestão estratégica da RSA e do Desenvolvimento Sustentável (DS), e tem *status* de Gerência-Executiva. Como resultado desse processo, no mesmo ano foram lançadas: a Agenda 21 do Banco do Brasil e sua Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental (BANCO DO BRASIL, 20--c).

O sítio eletrônico do Banco do Brasil tem página dedicada à “Sustentabilidade”, que inclui os temas: gestão da sustentabilidade; processos e gestão; negócios sustentáveis; e investimento social privado (BANCO DO BRASIL, 20--b). Em relação à gestão da sustentabilidade, o Banco do Brasil defende que a RSA é uma política empresarial que propõe incorporar os princípios do desenvolvimento sustentável no planejamento de suas atividades, negócios e práticas administrativas, envolvendo os seus públicos de relacionamento (BANCO DO BRASIL, 20--c).

No eixo Negócios Sustentáveis, o Banco do Brasil prevê a implementação de ações de apoio ao desenvolvimento sustentável, com foco no financiamento de atividades que:

proporcionem a geração de renda e trabalho e a inclusão social; e sejam ambientalmente adequadas<sup>110</sup> (BANCO DO BRASIL, 20--d). Por sua vez, o eixo Investimento Social Privado busca realizar ações de Cidadania Empresarial, o que ocorre especialmente através da Fundação Banco do Brasil (FBB) (BANCO DO BRASIL, 201-).

A FBB foi criada em 1985 tendo como seus principais norteadores as políticas públicas definidas pelo Governo Federal. Entre elas, tem destaque o Fome Zero, com atuação em cinco eixos articuladores: juventude, cidadania e direitos humanos, redução das desigualdades sociais, saúde e cultura. Além disso, a FBB incorporou os desafios impostos pelas Metas do Milênio da ONU, que visam a eliminar a fome e a pobreza extrema no mundo e promover a sustentabilidade do planeta (BANCO DO BRASIL, 20--e).

O Banco do Brasil faz relatórios anuais de sustentabilidade de acordo com dois padrões de prestações de contas: o modelo e critérios propostos pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE); e as Diretrizes da GRI (BANCO DO BRASIL, 2012a). O relatório de 2012 tem nível A+ de aplicação avaliado pela GRI, incluindo o Suplemento Setorial de Serviços Financeiros (BANCO DO BRASIL, 2012b).

No âmbito de sua estratégia para a gestão sustentável, o Banco do Brasil assumiu uma série de compromissos e aderiu a diversos pactos e iniciativas. Entre elas estão: o Pacto Global, em 2003 (BANCO DO BRASIL, 20--c), sendo que atualmente faz parte do CBPG (UNITED NATIONS, 2013i); a relatoria nos moldes da GRI, desde 2006 (BANCO DO BRASIL, 2012b), sendo hoje considerado um dos principais patrocinadores do Ponto Focal do Brasil (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-f); o Programa *Organizational Stakeholders* da GRI, desde 2011 (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-d). Além disso, em 2014, o Banco do Brasil compõe pelo décimo ano consecutivo a carteira do ISE (BM&FBOVESPA, 2014b). Não foi encontrado canal de comunicação ou reclamação voltado para a RSE.

#### **4.1.5. Vale**

A Vale S.A. (Vale) é uma empresa brasileira do setor de mineração e metais, fundada em 1942, considerada a quinta maior do Brasil e a 87ª maior do mundo em 2013 (FORBES, 2013g). Os serviços da empresa são divididos em quatro segmentos: 1) mineração, principal produto da empresa, inclui minério de ferro, níquel, carvão, cobre, fertilizantes e manganês e ferroligas; 2) logística, com ferrovias, navios e portos; 3) energia, com usinas e centrais

---

<sup>110</sup> O grande destaque deste eixo é a Estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), que objetiva impulsionar o desenvolvimento das regiões brasileiras (BANCO DO BRASIL, 20—d),

hidrelétricas; e 4) siderurgia, em que atua através de *joint ventures*, como a Thyssenkrupp Companhia Siderúrgica do Atlântico (TKCSA), ou com participação, como na americana California Steel Industries (CSI) (VALE, 201-a).

A presença global da Vale é inquestionável, com escritórios, operações, explorações e *joint ventures* espalhados pelos cinco continentes, totalizando mais de 30 países<sup>111</sup> (VALE, 201-b). Além das atividades no Brasil, a empresa tem operações logísticas na Indonésia, em Moçambique, em Omã, nas Filipinas e na Argentina; usinas hidroelétricas no Canadá e na Indonésia; e operações em muitos outros países (VALE, 201-a).

A Vale considera a RSE em sua missão, visão e valores. Sua missão é “Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável”. Sua visão inclui atuação com “paixão pelas pessoas e pelo planeta”. Seus valores sinalizam: a vida em primeiro lugar; cuidar do nosso planeta; e agir de forma correta (VALE, 201-c).

A Vale considera a incorporação da sustentabilidade nos negócios um de seus cinco pilares estratégicos. De acordo com a empresa, só é possível alcançar um desenvolvimento sustentável quando empresa e sociedade trabalham juntas e compartilham valor com suas partes interessadas. Em 2009, foi criada a Política de Desenvolvimento Sustentável da Vale, que orienta a atuação da empresa a partir de três pilares: Operador Sustentável, Catalisador do Desenvolvimento Local e Agente Global de Sustentabilidade. Segundo seu relatório de sustentabilidade de 2012, a empresa já teria cumprido 97% das metas de seu Plano de Ação em Sustentabilidade (VALE, 2012).

Quanto à gestão da RSE, o Conselho de Administração da Vale possui um Comitê de Assessoramento de Governança e Sustentabilidade. Além disso, a Diretoria Executiva de Recursos Humanos, Saúde e Segurança, Sustentabilidade e Energia é responsável pela condução de temas de sustentabilidade e conta com diretorias dedicadas ao tema (VALE, 2012).

A página para “Desenvolvimento Sustentável” no sítio eletrônico da Vale apresenta destaques de seu último relatório de sustentabilidade, e indica que, em 2012, a empresa progrediu no objetivo de desdobrar a agenda de desenvolvimento sustentável em todas as etapas de sua operação, desde a estratégia até a prática dos negócios. A página destaca sete áreas do relatório, cada qual com suas metas e programas: comunidades; gente; saúde e segurança; mudanças climáticas e energia; água; território; biodiversidade e resíduos (VALE, 201-d).

---

<sup>111</sup> O panorama completo da atuação internacional da empresa está disponível em infográfico interativo no sítio eletrônico da empresa: <http://www.vale.com/PT/aboutvale/across-world/Paginas/default.aspx>.



Como as empresas anteriores, a Vale também mantém uma instituição nos moldes filantrópicos. A Fundação Vale é uma fundação corporativa que busca contribuir para o desenvolvimento integrado – econômico, ambiental e social – dos territórios onde a Vale opera. De acordo com a Fundação, sua atuação é focada em ações e programas sociais estruturantes, que têm como premissas o fortalecimento das políticas públicas, a articulação de parcerias e a promoção da mobilização social (FUNDAÇÃO VALE, 20--).

Quanto à relatoria em sustentabilidade, a Vale publica anualmente, desde 2006, seu relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da GRI. O relatório referente ao ano de 2012 tem avaliação A+ pela GRI, incluindo o Suplemento Setorial de Mineração e Metais. A empresa esclarece que o relatório também atende aos princípios do Conselho Internacional de Mineração e Metais e do Pacto Global, para o qual desempenha a função de instrumento de comunicação de progresso (COP) (VALE, 2012).

Quanto aos compromissos voluntários nacionais e internacionais feitos pela Vale, são encontrados de forma dispersa, de acordo com o tema, em seu Relatório de Sustentabilidade. A Vale é signatária do Pacto Global desde 2007; participa do Comitê Consultivo para as Empresas e a Indústria da OCDE (BIAC) (VALE, 2012); e compõe pelo quarto ano consecutivo a carteira do ISE (BM&FBOVESPA, 2014b). Além disso, é parte do CBPG (UNITED NATIONS, 2013i) e consta entre as principais patrocinadoras da GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 201-f).

A Vale dispõe de mecanismos de diálogo e reclamação que visam à garantia da implantação de seu sistema de gestão e o cumprimento de seus compromissos, engajando suas partes interessadas e tratando das questões sensíveis à sociedade (VALE, 2012). Além dos canais mais comuns, como de relações com investidores, a Vale dispõe de uma Ouvidoria que recebe denúncias de possíveis irregularidades nas áreas de contabilidade, auditoria, controles internos, normas, políticas, ética, direitos humanos e meio ambiente. Os reportes podem ser feitos no mundo inteiro, no idioma oficial do país e preferencialmente com elementos comprobatórios (VALE, 201-e).

#### **4.1.6. Itaúsa**

A Itaúsa Investimentos Itaú S.A. (Itaúsa) é uma *holding* brasileira fundada em 1965 para centralizar as decisões financeiras e estratégicas de um conjunto de empresas, propiciando-lhes melhores condições de expansão (ITAUSA, 2013a). A empresa do setor de conglomerados foi considerada a sexta maior empresa brasileira em 2013 e está na posição

173 do *ranking* global (FORBES, 2013f). As empresas controladas pela Itaúsa atuam em diversas áreas como o setor financeiro, indústrias de painéis de madeira, louças e metais sanitários, química e eletrônica.

Por meio de suas empresas, a Itaúsa tem atuação em 21 países dos continentes americano, europeu e asiático. As principais são: Itaú Unibanco Holding S.A. e suas controladas, Banco Itaú e Banco Itaú BBA; Duratex; Itaotec; e Elekeiroz (ITAUSA, 2012a; 201-a). A Duratex tem escritórios nos Estados Unidos e na Bélgica, além de uma planta de metais sanitários na Argentina, e capital acionário da Tablemac (Colômbia). A Itaotec, além do Brasil, atua no exterior por meio de subsidiárias localizadas na Argentina, na Espanha, nos Estados Unidos, no México, no Paraguai e em Portugal. A *holding* Itaú Unibanco, maior empresa do conglomerado, atua em 19 países, além do Brasil (ITAUSA, 2012a).

Em seu relatório de sustentabilidade, a Itaúsa remete a visão da empresa para a promoção do alinhamento das práticas sociais, culturais e ambientais, gerando valor compartilhado para a sociedade, acionistas, clientes e colaboradores. A Itaúsa também tem um Código de Ética que apresenta seus compromissos e objetiva traduzir os compromissos e valores e indicar o tipo de conduta a serem seguidos na interação com colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores, órgãos sociais e outros públicos. O Código – que contém compromissos sobre transparência, prestação de contas e outros – é base para alinhamento para as empresas do conglomerado (ITAUSA, 2012b).

A Itaúsa afirma que a preocupação com os impactos ambientais, o apoio ao desenvolvimento social e dos colaboradores e a geração de valor estão presentes em todos os planos de ações do conglomerado, executados conforme as necessidades de cada companhia. O Conselho de Administração é o órgão responsável pelo acompanhamento do desempenho, das metas alcançadas e dos desafios das empresas, incluindo sociais e ambientais (ITAUSA, 2012b). Porém, não há órgão específico para a gestão da RSE.

A Itaúsa tem página eletrônica de “Gestão para a Sustentabilidade”, em que assinala que a preocupação com os impactos ambientais, o apoio ao desenvolvimento social e dos colaboradores e a geração de valor estão presentes em todos os planos de ações das empresas controladas (ITAUSA, 2013b). Na área destinada à atuação sociocultural, o enfoque está nas muitas iniciativas do Itaú, que veremos na sessão destinada à empresa (ITAUSA, 201-b).

Desde 2009, a Itaúsa publica relatório anual de sustentabilidade que consolida as informações sobre a gestão e o desempenho das quatro empresas do conglomerado. O relatório é baseado na Estrutura da GRI, possuindo o nível de aplicação A+ da GRI.

(ITAUSA, 2012c). Na visão da empresa, o relatório sinaliza o compromisso do conglomerado de divulgar seus resultados e disseminar as práticas de melhoria contínua na prestação de contas pelas empresas controladas (ITAUSA, 2012b).

Em relação aos demais compromissos voluntários, em 2014, a Itaúsa foi eleita para a carteira do ISE pela quinta vez não consecutiva (BM&FBOVESPA, 2014b). Além disso, duas empresas do conglomerado - Itaú Unibanco e Duratex – são signatárias do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2014c). Não foi encontrado canal de comunicação ou reclamação voltado para a RSE.

#### **4.1.7. CEMIG**

A Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), criada em 1952, é uma *holding* do setor elétrico com sede no Brasil. A empresa foi eleita a sétima maior do Brasil em 2013, e ocupa a posição 597 entre as maiores do mundo. A CEMIG opera principalmente na construção e operação de sistemas de produção, transformação, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Além disso, a CEMIG está envolvido na prestação de serviços de telecomunicações, e aquisição, transporte e distribuição de gás natural (FORBES, 2013e).

A *holding* CEMIG é composta por 151 sociedades e 18 consórcios<sup>112</sup> e responsável pela gestão da maior rede de distribuição de energia elétrica da América do Sul. Sua atuação internacional se dá através da LT Charrúa – Nueva Temuco, que entrou em operação no Chile em 2010 (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 201-a).

A RSE é parte da missão, da visão e dos valores da CEMIG. A missão da empresa é “Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social.”, sendo que a responsabilidade social envolve a “Ampliação de acesso da sociedade à energia, respeito ao meio ambiente, respeito aos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, governos e comunidades.”. Como visão, inclui-se a consolidação nessa década como líder mundial em sustentabilidade. A Responsabilidade Social é ainda um dos valores da empresa, contemplando o objetivo de “Suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.” (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 20--a).

A CEMIG afirma que busca conduzir seus negócios de forma ética, transparente e rentável, respeitando o meio ambiente e atuando com responsabilidade social. Nesse contexto,

---

<sup>112</sup> O organograma completo da *holding* está disponível em: [http://www.CEMIG.com.br/pt-br/a\\_CEMIG/quem\\_somos/Documents/organograma\\_2013\\_05\\_31.pdf](http://www.CEMIG.com.br/pt-br/a_CEMIG/quem_somos/Documents/organograma_2013_05_31.pdf).

a empresa indica como desafio fundamental conseguir equilibrar as dimensões social, econômica e ambiental (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2013a). Para encarar o desafio, a empresa diz alinhar continuamente a geração de valor econômico ao respeito às relações sociais com as partes interessadas e à preservação do meio ambiente, desenvolvendo diversos projetos nos âmbitos social, econômico e ambiental<sup>113</sup> (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 201-b).

A gestão da RSE na CEMIG é realizada principalmente por seu Comitê de Responsabilidade Social, que estabelece as diretrizes de responsabilidade social e cidadania corporativa na empresa. O Comitê, composto por representantes de cada diretoria executiva, promove a interação entre as diversas áreas da Empresa. O Comitê também aprova e acompanha o desenvolvimento e os resultados de todos os projetos da empresa (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2012a).

O sítio eletrônico da CEMIG tem página para “Sustentabilidade”, que tem subdivisões para: mudanças climáticas; recursos híbridos; programas; e relatórios. Na dimensão social dos programas, assinala que a RS é parte do cotidiano, da missão e da estratégia da empresa, e que busca envolver múltiplas partes interessadas em seus programas sociais. (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 201-c). Na dimensão ambiental, destaca a publicação de sua Política Ambiental, ainda em 1990, que orienta suas atividades e direciona seus esforços relacionados à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 201-d).

A CEMIG mantém desde 1971 a Fundação Forluminas de Seguridade Social (FORLUZ), apresentada como um importante instrumento da política de recursos humanos da empresa e de suas subsidiárias. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos, mantida por contribuições das empresas e dos seus empregados que tem como objetivo principal contribuir para a qualidade de vida dos seus participantes, oferecendo proteção social através do pagamento de complementação de aposentadorias (FUNDAÇÃO FORLUMINAS DE SEGURIDADE SOCIAL, 2012a).

A CEMIG faz relatos de sustentabilidade desde 2006 e, desde 2010, faz relatório integrado de informações de sustentabilidade e econômico-financeiras. A empresa deu passos importantes no último relatório, de 2012, que tem verificação externa independente e também foi submetido à avaliação da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de nível

---

<sup>113</sup> Alguns dos projetos em destaque são: Programa Especial de Manejo Integrado de Árvores e Redes (Premiar); Programa Luz para Todos; Peixe Vivo, de mitigação de impactos sobre a ictiofauna; e Projeto Conviver, de educação para a eficiência energética (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 201-b).

de aplicação A+. O relatório contempla os indicadores e comentários do Suplemento Setorial GRI para o Setor Elétrico, assim como o progresso no cumprimento dos dez princípios do Pacto Global (FUNDAÇÃO FORLUMINAS DE SEGURIDADE SOCIAL, 2012b).

No contexto de seus compromissos externos de sustentabilidade, a CEMIG valoriza bastante sua participação no Pacto Global. A empresa se tornou signatária do Pacto Global em 2009 (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2013b). A respeito dos demais instrumentos, em 2013, a empresa foi eleita para integrar a carteira do ISE pela nona vez consecutiva (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2013c). Além disso, declara utilizar as recomendações da Norma ISO 26000 para nortear a escolha de seus projetos em sustentabilidade (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 201-c). Não foram encontrados canais de comunicação ou reclamação direcionados para RSE.

#### **4.1.8. Grupo Pão de Açúcar**

A Companhia Brasileira de Distribuição, que tem por nome fantasia “Grupo Pão de Açúcar” (GPA), é uma indústria brasileira do ramo alimentício fundada em 1948. A empresa foi eleita a oitava maior empresa brasileira em 2013, e ocupa a posição 614 do *ranking* global. A companhia tem como atividades principais o varejo de alimentos, vestuário, eletrodomésticos, combustíveis, medicamentos e outros produtos. Entre as marcas do GPA estão: Pão de Açúcar, Extra, Super Extra, Extra Fácil, Assai, Ponto Frio e Casas Bahia (FORBES, 2013d).

O GPA é parte do Grupo Casino, empresa multinacional francesa que nasceu em 1898 (GROUPE CASINO, 2014). A empresa é uma das líderes mundiais no varejo de alimentos e maior empresa de varejo da América Latina, identificada como mercado estratégico pelo Grupo. O Grupo Casino tem quase 10 mil unidades na Europa, mais de duas mil na América Latina, tem mercado emergente no Sudeste Asiático e lojas também em outras partes da Ásia (GROUPE CASINO, 2012).

A RSE aparece na visão e nos pilares do GPA. Sua visão contempla “tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil”. Por sua vez, seu quinto pilar é a sustentabilidade, enunciada como “a forma como fazemos negócios, perseguimos a perenidade, maximizamos eficiência e alinhamos nossos interesses com toda a cadeia de valor.” (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 20--a).

As Diretrizes de Sustentabilidade do GPA assinalam seu compromisso em contribuir

para o desenvolvimento sustentável em todas as suas atividades e com toda a sua cadeia de valor, do fornecedor ao cliente. As iniciativas visam a difundir o conceito de crescimento sustentável - equilibrando questões econômicas, sociais e ambientais – atentando-se aos impactos de suas operações. Com orientação voltada para a devida diligência do risco, o GPA identificou que seu principal impacto está relacionado ao uso de materiais e à gestão de resíduos e, portanto, a empresa busca multiplicar boas práticas relacionadas ao consumo e ao descarte consciente (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 2011).

A gestão da RSE no GPA é feita por meio de um Comitê de Desenvolvimento Sustentável, criado em 2009. O Comitê é responsável por avaliar projetos e campanhas institucionais que envolvam questões socioambientais. Esse trabalho é direcionado por dois pilares de atuação: 1) educação para sustentabilidade, de estímulo ao consumo consciente, envolvendo clientes, fornecedores e colaboradores; e 2) gestão eficiente, com programas de gestão de resíduos, de estímulo a pequenos produtores (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 2012a).

O GPA tem uma área bem completa para “Sustentabilidade” em seu sítio eletrônico, que inclui páginas de diversas iniciativas: Diretrizes de Sustentabilidade; Pactos e Associações; Reciclagem; Gestão de Resíduos; Descarte Correto; Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa; Construções Sustentáveis; Recursos Naturais; Embalagens; Qualidade Desde a Origem; Amigos do Planeta; Sebrae Móvel; Instituto GPA; e Relatório Anual e de Sustentabilidade (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 2014).

Como as empresas anteriores, o GPA também mantém uma instituição filantrópica, o “Instituto GPA”, e incentiva seus colaboradores a se engajarem em ações que impactem positivamente as comunidades onde atuam. O Instituto GPA foi criado, em 1998, com objetivo de dar forma à vocação enunciada pelo GPA de contribuir para o desenvolvimento humano, utilizando como principal ferramenta a educação. As iniciativas do instituto incluem: o Programa de Formação em Varejo; o Núcleo Avançado em Tecnologia de Alimentos; o Curso de Inglês Online; entre outras (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 2013).

O GPA publica relatório anual de sustentabilidade desde 2008. De acordo com a empresa, os relatórios são baseados nas Diretrizes da GRI, com nível de aplicação B+, e também levam em conta os Princípios do Pacto Global e a Norma ISO 26000. O Grupo também declara que todos os dados, financeiros ou não, são auditados por auditorias independentes, visando à garantia da relevância das informações e a transparência na

prestação de contas à sociedade (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 2012a; 2012b).

O GPA declara assumir diversos compromissos com instituições nacionais e internacionais visando a fortalecer o seu posicionamento em relação à sustentabilidade. Entre eles, a empresa segue as Diretrizes da ISO 26000, é aderente, desde 2001, ao Pacto Global (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 2012c), e atualmente faz parte do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) (UNITED NATIONS, 2013i). Em relação ao ISE, a empresa não compôs a carteira até 2014 (BM&FBOVESPA, 2014b). Além disso, não foram encontrados no GPA canais específicos de comunicação ou reclamação para RSE.

#### **4.1.9. JBS**

A JBS é uma empresa brasileira da indústria alimentícia fundada em 1953, que é hoje a líder em processamento de proteína animal no mundo. A empresa foi eleita a 9ª maior multinacional brasileira em 2013, e alcançou a posição 656 no *ranking* global. A empresa tem como atividades principais o abate dos animais; a armazenagem frigorífica de carne; a produção e venda de carnes, derivados e alimentos enlatados; e a produção de couro, biodiesel, colágeno, latas e outros (FORBES, 2013c; JBS, 201-a).

Quanto à sua atuação internacional, a JBS está presente em todos os continentes, com plataformas de produção e escritórios em 24 países, em cinco continentes. No total, a empresa atende mais de 300 mil clientes em 150 países por meio de várias marcas, entre as quais: Friboi, Swift, Bertin, Vigor, Leco, Anglo, Mesa, JBS Couros e Faixa Azul (JBS, 201-a).

A RSE não aparece na missão e nos valores da JBS (JBS, 20--a), mas a empresa indica a sustentabilidade como parte de sua estratégia. O Programa Estratégico de Sustentabilidade da empresa tem como objetivo mitigar os riscos com os impactos ambientais em seus processos e os efeitos nas mudanças do clima do planeta (JBS, 20--b). O objetivo dessa estratégia seria manter o crescimento e a posição de liderança da companhia na indústria de alimentos, evoluir no mercado internacional e assegurar a geração de valor aos acionistas (JBS, 2014). Nesse contexto, a JBS afirma que assegura o desenvolvimento sustentável dos seus negócios com foco em quatro pilares: 1) nas pessoas; 2) na sua estrutura financeira; 3) na constante busca por redução de custos; e 4) no gerenciamento de riscos (JBS, 20--a).

Quanto à inserção da RSE na estrutura de gestão da JBS, em 2000, foi criado um Departamento de Meio Ambiente que evoluiu até a implantação de um Comitê de Sustentabilidade, em 2008. O Comitê se reporta diretamente ao Conselho de Administração

da empresa e tem dedicação exclusiva aos assuntos de sustentabilidade. Em 2010, ele foi responsável pela criação das diretrizes de sustentabilidade da empresa, que norteiam as operações da companhia nessa área (JBS, 2010).

A JBS tem em seu sítio eletrônico uma área de “Sustentabilidade”, que contempla os temas: Responsabilidade Social, a Responsabilidade Ambiental e Pecuária Sustentável. A página principal de Sustentabilidade divide-se ainda em páginas para os tópicos: compra responsável; ecoeficiência de processos; diálogo com *stakeholders*; e transparência e comunicação (JBS, 201-b). Além disso, a CSN tem página sobre sustentabilidade na área dedicada à Relação com Investidores, na qual afirma que acredita que a inclusão de princípios da sustentabilidade em todas as suas operações permite a inovação e a evolução contínua dos seus negócios (JBS, 2013).

Como iniciativa filantrópica, a JBS criou, em 2009, o Instituto Germinare. Os objetivos do instituto são unificar as iniciativas sociais da empresa, divididas em quatro grandes áreas: educação; ambiente; comunidade; e direitos humanos. Segundo a empresa, tais iniciativas partem de propostas internas da JBS ou respondem a demandas locais, nas diferentes regiões onde a companhia atua. Para atender seus objetivos, são criadas redes de ações sociais e culturais nas regiões em que opera, incluindo programas de voluntariado, doações e a manutenção de espaços públicos (JBS, 20--c).

A JBS divulga informações sobre sustentabilidade, sendo a primeira do setor a publicar um relatório de acordo com as Diretrizes da GRI. Segundo a empresa, tal relato é anualmente publicando visando a dar transparência à estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa e possibilitar o acompanhamento da evolução da sustentabilidade na gestão de negócio da empresa (JBS, 20--d). O último relatório publicado, referente a 2012, é baseado nas Diretrizes da GRI e é checado pela GRI com nível de aplicação C (JBS, 2012a).

Além de adoção das Diretrizes da GRI, a JBS declara que suas Diretrizes de Sustentabilidade são alinhadas com algumas das maiores referências nacionais e internacionais em sustentabilidade corporativa, entre as quais o ISE e o Pacto Global (JBS, 2012b). Em 2009, a empresa diz ter começado a se preparar para compor a carteira do ISE (JBS, 2009), mas até hoje isso não aconteceu (BM&FBOVESPA, 2014b) e também não é signatária do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2014c). Ademais, não foi encontrado canal de comunicação ou reclamação voltado para a RSE.



#### 4.1.10. CSN

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) é uma empresa brasileira da indústria siderúrgica fundada em 1941 e privatizada em 1993. Líder no mercado brasileiro, a empresa foi eleita a 10ª maior multinacional brasileira, em 2013, e alcançou a posição 671 no *ranking* global. Ela se dedica aos seguintes segmentos: 1) produção, distribuição e comercialização de aço; 2) mineração, sobretudo de minério de ferro; 3) cimento, incluindo exploração de calcário e dolomita; 4) logística, nos setores ferroviário e portuário; e 5) energia (FORBES, 2013b; COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 201-a).

A aquisição dos ativos da companhia americana Heartland Steel, em 2001, marcou o início do processo de internacionalização da CSN. Atualmente, a CSN conta com três unidades industriais no exterior: Estados Unidos, Alemanha e Portugal (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 201-a).

A CSN aponta a sustentabilidade como parte de sua missão, que tem como elementos fundamentais: “aumentar o valor da empresa para os acionistas de forma sustentável, atuando de forma ética e em harmonia com o meio ambiente”. A empresa também inclui em seus valores a “defesa de uma atuação social e ambiental responsável” (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 20--).

Quanto à gestão da RSE, a CSN possui um Conselho de Sustentabilidade. O órgão foi criado em 2010 com penetração transversal na estrutura da empresa, e também com suporte da Diretoria Executiva de Relações com Investidores (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 2014). O Conselho tem como objetivo debater, planejar e incorporar ações que contribuam para a sustentabilidade através do estabelecimento de diretrizes para garantir a prática da sustentabilidade nas atividades da companhia e um bom desempenho em questões sociais, ambientais e econômicas. Além disso, o Conselho avalia se os projetos da empresa estão de acordo com essas diretrizes de sustentabilidade, podendo vetá-los se estiverem em desconformidade (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 201-b).

A CSN tem página dedicada à “Responsabilidade Social” em seu sítio eletrônico, que tem sete temáticas abrangentes: 1) valores e transparência; 2) público interno; 3) meio ambiente; 4) fornecedores; 5) consumidores/clientes; 6) comunidade; e 7) governo e sociedade (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 201-c). Também há página sobre “Responsabilidade Social e Ambiental” na área dedicada à Relação com Investidores (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 2013).

A CSN mantém uma instituição filantrópica, desde 1951. A Fundação CSN tem como

missão ser o elo entre a empresa e a sociedade, atuando como um agente de transformação para a melhoria da educação, para o fomento da cultura e para o fortalecimento do esporte. Para tanto, tem como objetivo oferecer oportunidades para o desenvolvimento da cidadania, com atenção especial às crianças e aos adolescentes (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 201-d).

A respeito da divulgação de informações sobre sustentabilidade, a CSN ainda não divulga relatórios de sustentabilidade, mas afirma estar se preparando para fazê-lo. A CSN apresenta balanço social e ambiental em seus relatórios anuais, o que, segundo a empresa, auxilia na sua gestão da RSE (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 2010; 2011; 201-e). Além disso, desde 2012, a empresa vem trabalhando em um mapeamento visando à elaboração de seu primeiro relatório de sustentabilidade nos moldes GRI (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 201-b).

Além da recente parceria com a GRI para elaboração de relatório de sustentabilidade, não há registro de adesão ou compromisso com outro dos instrumentos internacionais que estamos analisando. A empresa até hoje não compôs a carteira do ISE (BM&FBOVESPA, 2014b) e também não é signatária do Pacto Global (UNITED NATIONS, 2014c).

No quesito canais de comunicação e reclamação voltados para a RSE, a empresa mantém a “Linha Verde CSN”<sup>114</sup>, canal dedicado exclusivamente às questões ambientais (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, 201-f).

#### **4.2. RSE na prática: as alegações de inobservância das Diretrizes da OCDE pelas dez maiores empresas brasileiras**

Vimos na sessão anterior como as dez maiores empresas brasileiras apresentam suas políticas de RSE através das informações fornecidas em seus sítios eletrônicos e relatórios de sustentabilidade, além da entrevista com a Petrobras. Como forma concreta de avaliação da implementação dessas políticas, observaremos se as dez maiores empresas brasileiras já foram notificadas por alegação de inobservância das Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE). O instrumento foi escolhido por ser o que tem mecanismo de reclamação mais abrangente e consolidado e por se aplicar a todas as EMNs brasileiras, incluindo as dez empresas que estão sendo analisadas nesse capítulo (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013b).

---

<sup>114</sup> A Linha Verde CSN pode ser acessada através do telefone 0800 2824440 ou do endereço eletrônico [meio.ambiente@csn.com.br](mailto:meio.ambiente@csn.com.br).

Em relação às dez empresas aqui apresentadas, há apenas três casos de alegações de inobservância das Diretrizes, de acordo com dados do Ponto de Contato Nacional do Brasil para as Diretrizes da OCDE (PCN) (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013e) e das bases de dados das Diretrizes da OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2014) e da *OECD Watch* (OECD WATCH, 2014). Os três casos referem-se a duas empresas, ambas do setor financeiro, Banco do Brasil e Itaú.

O Banco do Brasil foi alvo de notificação pelo Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região (Sindicato dos Bancários). Em 12/3/2013, o PCN Brasil recebeu a alegação de que o Banco do Brasil estaria violando orientações sobre Emprego e Relações do Trabalho (capítulo 5) e Meio Ambiente (capítulo 6) das Diretrizes da OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2013f). Essa alegação está ainda em fase de análise e, por esse motivo, o PCN não disponibiliza informações a respeito em seu sítio eletrônico<sup>115</sup>. Entretanto, cabe dizer que: 1) o Banco do Brasil respondeu ao PCN dentro do prazo recomendado, quando solicitado a se manifestar; 2) houve aproximação entre a empresa e o PCN na temática de RSE, incluindo sua participação no último seminário internacional promovido pelo PCN, em 2014 (NCP NORWAY; UK DEPARTMENT FOR BUSINESS, INNOVATION & SKILLS; PONTO DE CONTATO NACIONAL; IHRB, 2014).

As outras duas alegações são em relação a condutas do Itaú Unibanco. A primeira delas foi recebida pelo PCN Brasil em 6/12/2011, encaminhada pelo Sindicato dos Bancários, e já foi encerrada. Segundo o sindicato, o banco teria descumprido recomendações de Políticas Gerais (capítulo 2) e Emprego e Relações do Trabalho (capítulo 5) das Diretrizes da OCDE. As alegações são referentes à: 1) realização de “demissões em massa”; 2) priorização de demissão de funcionários de idade avançada; e 3) promoção de forte processo de terceirização de suas atividades, o que provocaria mais demissões e tornaria precário o trabalho bancário (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013f).

Esse caso foi processado entre 2012 e 2013 e passou por processo de mediação em 2013. Durante a mediação, o Sindicato dos Bancários pediu informações que o banco disse não poder fornecer por motivos estratégicos. Por sua vez, o Itaú Unibanco insistiu que: 1) todos os temas em discussão no PCN já estavam sendo tratados em outros foros; e que 2) suas práticas não estavam descumprindo a lei. Como não houve acordo entre as partes, o caso foi encerrado e o PCN fez recomendações sobre melhores práticas sobre: 1) o fornecimento de

---

<sup>115</sup> O PCN Brasil apenas divulga informações gerais sobre os casos quando admitidos para exame e, quando o processo de análise e possível conciliação é concluído (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2012).

informações voluntariamente pela empresa a seus funcionários; 2) a ampliação do diálogo e cooperação em temas que impactem o emprego, sobretudo demissões; e 3) a não discriminações entre funcionários (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013f).

A outra alegação relativa ao Itaú Unibanco, ainda em análise, foi recebida pelo PCN em 22/9/2009, encaminhada em conjunto pelo Sindicato dos Bancários, pela Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Estado de São Paulo (FETEC/SP), pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) e pela Central Única dos Trabalhadores (CUT). De acordo com o sindicato e as organizações sindicais, o banco teria descumprido as orientações de Emprego e Relações do Trabalho (capítulo 5) das Diretrizes da OCDE (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2014; OECD WATCH, 2014). O caso ainda está sendo processado, tendo como sucesso parcial a resposta da empresa e o fato das duas partes terem aceitado se engajar em processo de mediação.

Em relação ao recebimento de alegações de inobservância pelas dez maiores empresas brasileiras em 2013, em primeiro lugar, pudemos notar que apenas duas das empresas foram notificadas até agora. Como possíveis explicações para esse resultado, sugerimos: 1) a existência de alinhamento entre as políticas e práticas das empresas com as recomendações das Diretrizes da OCDE, ainda que seus gestores não as indiquem como parte de suas políticas de RSE ou até mesmo não tenham conhecimento do documento; 2) o desconhecimento do mecanismo de reclamação disponibilizado pelo PCN pelas partes interessadas no Brasil (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2014); e 3) a preocupação de todas as empresas em desenvolver políticas de RSE, ainda que em variados graus de aprofundamento e penetração em sua gestão e estratégia.

Em segundo lugar, observamos que todas as alegações são referentes a empresas do setor financeiro. Sugerimos como possíveis explicações para essa concentração setorial: 1) a predominância de empresas do setor financeiros entre as empresas (três entre dez); e 2) o conhecimento e a constante utilização do mecanismo de reclamação do PCN pelo Sindicato dos Bancários (PONTO DE CONTATO NACIONAL, 2013f). Porém, pesquisa mais aprofundada precisaria ser realizada para que fosse possível afirmar a existência de conduta empresarial mais responsável em um setor que em outro.

Por fim, vale notar o fato de que as empresas atenderam à solicitação de resposta pelo PCN, aceitando inclusive engajar-se em processo de mediação. Essa disposição diante de um instrumento voluntário sugere comprometimento das empresas com os instrumentos da

governança da RSE, buscando dialogar a respeito de falhas identificadas em suas ações.

### 4.3. Balanço avaliando como as empresas lidam com a RSE na teoria e na prática

Nesse balanço, avaliaremos como as dez maiores empresas brasileiras em 2013 lidam com a RSE: 1) na teoria, através das informações sobre seus programas de RSE apresentadas na primeira parte do capítulo; e 2) na prática, por meio da pesquisa sobre o recebimento de alegações de inobservância das Diretrizes da OCDE e do retrato apresentado nos relatórios finais (quando houve) sobre a postura da empresa diante das negociações com a parte que apresentou a alegação, apresentada na segunda parte do capítulo.

Para começar, sistematizaremos a avaliação sobre os programas de RSE das empresas: 1) seu perfil e atuação internacional; 2) a RSE nos fundamentos da empresa (missão, visão, valores), em suas políticas e em seu planejamento estratégico; 3) onde a RSE se encaixa em sua estrutura; 4) se dedica página para RSE em seu sítio eletrônico; 5) se mantém instituição com fins filantrópicos; 6) se divulga informações através de relatório de sustentabilidade; 7) seu compromisso com os instrumentos internacionais em análise nessa dissertação; e 8) se mantém de canal de comunicação/ reclamação referente à sua atuação socioambiental. As conclusões estão sumarizadas na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 – A atuação em RSE das dez maiores empresas brasileiras em 2013

Empresas	Atuação internacional (1)	RSE nos fundamentos da empresa (2)	Estrutura de gestão da RSE (3)	Página para RSE em seu sítio eletrônico (4)	Instituição filantrópica (5)	Relatório de sustentabilidade (6)	Compromisso com os instrumentos internacionais (7)	Canal de comunicação / reclamação (8)
Petrobras	X	X	X	X	X	X	X	
Itaú	X	X	X	X	X	X	X	
Unibanco	X	X	X	X*	X	X	X	
Bradesco	X	X	X	X	X	X	X	
Banco do Brasil	X	X	X	X	X	X	X	
Vale	X	X	X	X	X	X	X	X
Itaúsa	X			X		X	X	
CEMIG	X	X	X	X	X	X	X	
GPA	X	X	X	X	X	X	X	
JBS	X	X	X	X	X	X	X	
CSN	X	X	X	X	X		X	X**

Fonte: elaborada pela autora

\* Sítio eletrônico exclusivo para RSE

\*\* Apenas para a área ambiental

Quanto ao item 1, referente ao perfil e à atuação das empresas, concluímos que: 1) a

maioria das empresas é do setor financeiro (três entre dez); e 2) todas têm atuação internacional, o que as torna submetidas às Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais.

Sobre o item 2, que diz respeito à penetração do tema RSE nos fundamentos da empresa (missão, visão, valores), em suas políticas e em seu planejamento estratégico, observamos que: 1) praticamente todas as empresas indicam de alguma forma a RSE (normalmente através dos termos “sustentabilidade” ou “desenvolvimento sustentável”) em sua missão, visão e/ou valores; 2) muitas delas têm diretrizes ou políticas próprias para RSE, algumas mais estruturadas na forma de compromissos da empresa; e 3) algumas delas chegam a incluir a RSE em seu planejamento estratégico, em que há adoção de medidas concretas para implementação de ações para o tema.

A respeito do item 3, identificamos que: 1) apenas o conglomerado Itaúsa não tem órgão próprio para a gestão da RSE em sua estrutura, mas o tema é tratado por outra área; 2) a maioria das empresas têm estruturas próprias, normalmente sob a forma de um conselho/comitê de RSE ou sustentabilidade, identificado como forma de disseminação transversal do tema na organização; e 3) a Petrobras e o Banco do Brasil possuem gerências-executivas para responsabilidade social e sustentabilidade, respectivamente.

No que se refere ao item 4, demonstramos que todas as empresas têm página do sítio eletrônico dedicada à RSE ou sustentabilidade, sendo que o Bradesco tem sítio eletrônico exclusivo para informações relacionadas a esse tema. Quanto ao item 5, praticamente todas as empresas mantêm instituições filantrópicas como parte de suas ações em RSE, sendo a Itaúsa mais uma vez a exceção. Em relação ao item 6, observamos que praticamente todas as empresas divulgam informações através de relatórios anuais de sustentabilidade baseados nas Diretrizes da GRI, sendo a CSN a única exceção.

Sobre o item 7, notamos que todas as empresas têm preocupação em alinhar suas políticas em RSE com iniciativas e instrumentos internacionais. As Diretrizes da GRI são o instrumento com mais adeptos. Os Princípios do Pacto Global e o ISE da BM&FBovespa são os outros instrumentos mais citados, como pode ser visto na Tabela 3. A ISO 26000 foi mencionada por três empresas, o que confirma nosso entendimento do capítulo anterior de que faltam ações de promoção do instrumento, mas ele é relativamente conhecido pela comunidade empresarial brasileira. Por fim, ambos os instrumentos governamentais –

Diretrizes da OCDE e Princípios Orientadores da ONU<sup>116</sup> – não aparecem como compromissos das empresas, reiterando a necessidade de priorização política do tema e maior mobilização do governo na difusão das práticas de RSE.

Por fim, quanto ao último item, além do mecanismo de reclamação específico para a área ambiental da CSN, a Vale é a única empresa entre as dez maiores brasileiras que dispõe de mecanismo de reclamação para RSE.

Tabela 3 – Área de RSE e adesão aos instrumentos internacionais de RSE pelas dez maiores empresas brasileiras em 2013

MNE	Área de RSE	Adesão aos instrumentos internacionais de RSE
<b>Petrobras</b>	Meio ambiente e sociedade	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI - ISO 26000 [-ISE*]
<b>Itaú Unibanco Holding</b>	Responsabilidade socioambiental	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI - ISE
<b>Banco Bradesco</b>	Sustentabilidade	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI - ISE
<b>Banco do Brasil</b>	Sustentabilidade	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI - ISE
<b>Vale</b>	Sustentabilidade	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI - ISE
<b>Itaúsa</b>	Governança corporativa	- Diretrizes da GRI - ISE
<b>Cemig</b>	Sustentabilidade	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI - ISO 26000 - ISE
<b>Grupo Pão de Açúcar</b>	Sustentabilidade	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI - ISO 26000
<b>JBS</b>	Sustentabilidade	- Princípios do Pacto Global da ONU - Diretrizes da GRI
<b>CSN</b>	Responsabilidade social e ambiental	[-ISE**]

Fonte: elaborada pela autora a partir de informações dos sítios eletrônicos e relatórios das empresas

\* A Petrobras já compôs o ISE, mas não faz parte de sua carteira desde 2009.

\*\* A CSN afirma que suas políticas estão alinhadas com o ISE e que está se preparando para ser elegível.

Considerando toda a discussão do capítulo, nossa primeira constatação é que as empresas apresentam, em geral, preocupação com a RSE. Seja com a nomenclatura de

<sup>116</sup> Os Princípios Orientadores da ONU foram citados pela Petrobras durante a entrevista (GRETHER, 2014), mas não aparecem entre os compromissos no sítio eletrônico da empresa.

sustentabilidade, RS, RSA ou RSA, a conduta empresarial responsável está presente desde os fundamentos das empresas (sua missão, visão e valores) até seu planejamento estratégico. Também é interessante notar o formato principal de comitê ou conselho, buscando penetração transversal nas várias áreas da empresa, o que reflete entendimento da abrangência da RSE. Um ponto claramente deficiente é a implementação de mecanismos de diálogo e/ou reclamação voltados para a temática, o que permitiria que as empresas recebessem *feedback* de suas partes interessadas em relação a essas políticas e melhorassem seu desempenho.

Comparando as informações sobre as políticas de RSE declaradas pelas empresas e o recebimento de alegações de inobservância das Diretrizes da OCDE em relação a suas práticas, o resultado da pesquisa permite inferir que há relativa conformidade entre políticas e práticas de RSE. Porém, como já ressaltamos em outros trechos, essa inferência deve ser matizada pela limitação do relativo desconhecimento das Diretrizes da OCDE pelas partes interessadas no Brasil.

Demonstramos também a preocupação das empresas em alinhar suas políticas com princípios nacionais e internacionais de RSE. Como podemos notar na Tabela 3, as Diretrizes da GRI, os Princípios do Pacto Global e o ISE têm ampla aceitação pelas empresas. Nesse sentido, como já demonstramos que o conteúdo dos instrumentos está alinhado, inferimos que a pouca ou nenhuma menção da ISO 26000, das Diretrizes da OCDE e dos Princípios Orientadores da ONU é mais relacionada ao desconhecimento dos instrumentos pelos gestores das empresas do que a não concordância ou conformidade entre as recomendações dos instrumentos e as políticas dessas empresas. No caso específico das Diretrizes da OCDE, percebemos que as empresas foram solícitas em dialogar com o PCN quando foram notificadas, o que reforça a constatação de que não há decisão deliberada pela não adoção do instrumento.

Ademais, o fato de que todas as empresas que compõem a carteira do ISE são aderentes a outros instrumentos internacionais de RSE sugere que, ainda que os instrumentos sejam voluntários, levam as empresas a adequar suas políticas e práticas, demonstrando melhor desempenho em RSE. Essa inferência é confirmada pela entrevista com a representante da Petrobras, maior empresa brasileira em 2013. Como vimos, a área de RSE da empresa começou a ser desenvolvida a partir da adesão a um instrumento de RSE (o Pacto Global), e esse e outros instrumentos – com os quais a empresa se comprometeu ou que acompanha desde então – permanecem na base conceitual das políticas de todas as áreas da empresa e em todas as suas operações.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos nessa pesquisa fornecer alguns elementos sobre a análise da responsabilidade social empresarial (RSE) na perspectiva das Relações Internacionais (RI), tópico muito pouco estudado no mundo todo e praticamente desconhecido da comunidade acadêmica do Brasil. Vista a opção por um tema pouco explorado, experimentamos dificuldades na busca de literatura, sendo necessário transitar na linha dos estudos interdisciplinares e utilizar material da área da Administração, principalmente, e também das Ciências Sociais e do Direito.

Houve ainda a preocupação de qual recorte utilizar para estudar a RSE no âmbito das RI. Era claro que não poderíamos estudar a implementação da RSE em todo o mundo, com todas as suas particularidades, e em todos os diversos enfoques temáticos que contempla. Ademais, ao escolher um tema tão amplo e em constante modificação como a RSE, também enfrentamos o risco de produzir estudo descolado da realidade ou que funcionasse apenas como um instantâneo da realidade do momento em que foi produzido. Com o tempo, e com o recebimento de opiniões valiosas de acadêmicos e profissionais da área, houve a percepção de que seria uma contribuição importante para as RI no Brasil que tentássemos fazer um estudo sobre como a RSE é implementada no país, comparando com a realidade global.

Nesse sentido, no âmbito das RI, nossa opção foi trabalhar a ideia da institucionalização da RSE para a construção de governança transnacional para o tema, no contexto global e em sua implementação no Brasil. A escolha pelo conceito de governança transnacional – em detrimento de regime internacional e governança global – foi motivada pela busca de uma definição que colocasse em evidência que não existe um “governante global” para o tema, mas sim vários arranjos de governança convergentes. Também almejamos dar o devido destaque para os atores transnacionais, considerando a evidência de que as empresas não apenas recebem as recomendações de RSE, mas também fazem parte de sua construção e difusão.

Por sua vez, a percepção da governança construída como um processo de institucionalização levou em consideração a existência de elementos formais (as estruturas de implementação dos instrumentos internacionais de RSE) e informais (o compartilhamento de entendimento e expectativas sobre o tema). Como vimos nos capítulos 2 a 4, os atores transnacionais são incluídos na governança de ambas as formas: 1) como elementos formais, fazendo parte das estruturas de implementação dos instrumentos (na OCDE, na ONU, na ISO

e na GRI) ou sendo o principal elemento da estrutura (BM&FBOVESPA); e 2) como elementos informais, atuando no compartilhamento de entendimento expectativas que criam os consensos sobre o tema.

Para estudar a institucionalização da RSE, optamos por avaliar a implementação de cinco instrumentos internacionais de RSE, que atuam como elementos formais da governança. Reconhecendo as limitações que uma pesquisa de mestrado impõe, não ambicionamos analisar os instrumentos que compõem cada uma das áreas temáticas da RSE (direitos humanos, direitos trabalhistas, meio ambiente, etc), mas apenas os que eram diretamente direcionados à conduta empresarial responsável. Ademais, estabelecemos como requisitos para a escolha: 1) diferentes tipos de instrumentos (princípios e códigos de conduta “aspiracionais”; diretrizes para sistemas de gestão e esquemas de certificação; índices de avaliação; e estruturas de prestação de contas e apresentação de relatórios); 2) iniciativas governamentais e não governamentais; e 3) instrumentos que tivessem impacto global sobre as práticas de RSE, privilegiando seu papel no contexto brasileiro.

Foram eleitos os seguintes instrumentos: Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE); Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos (Princípios Orientadores da ONU); Princípios do Pacto Global da ONU (Princípios do Pacto Global); Norma de Responsabilidade Social ISO 26000 (ISO 26000); Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA (ISE); e Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da GRI (Diretrizes da GRI). Valendo-nos de pesquisa bibliográfica e documental, e tendo como importante auxílio as entrevistas realizadas com profissionais diretamente responsáveis pela implementação desses instrumentos, buscamos criar um mapa sobre o que eles são, como funcionam e como interagem, no Brasil e no mundo, o qual acreditamos que poderá ser útil para pesquisas futuras.

A primeira conclusão foi que não existe divergência entre o conteúdo dos instrumentos de RSE estudados, mas sim convergência e complementaridade. Como elementos que comprovam essa assertiva, apresentamos no capítulo 3 memorandos de entendimento e outros compromissos de cooperação entre as instituições responsáveis pela implementação dos instrumentos que formalizam essa sinergia. Nesse contexto, percebemos que os Princípios Orientadores da ONU são os que menos exploraram a agenda de cooperação com outros instrumentos, provavelmente por ser o mais recentemente criado. Quanto aos demais, notamos a preocupação das instituições que suportam a implementação dos instrumentos em

criar redes de cooperação. Interpretamos essa disposição para a cooperação como elemento importante para o fortalecimento da governança da RSE.

Porém, pouco valeriam documentos que formalizam a cooperação para implementação dos instrumentos se eles se tornassem “letra morta”. Avaliamos, então, se esses compromissos apareciam realmente na agenda de implementação dos instrumentos, tanto no contexto global quanto no Brasil. A esse respeito, comprovamos com consulta às agendas das instituições o que já havíamos percebido em nossa experiência profissional: os eventos de RSE, ainda que poucos, costumam ter representantes das estruturas de implementação de vários instrumentos; e os conselhos de uma instituição com frequência têm representantes de outras, o que permite a troca de experiências e ideias sobre como melhorar a sinergia entre os instrumentos.

No que diz respeito à implementação dos instrumentos de RSE no Brasil, notamos diferentes níveis de avanço em relação ao cenário global: as Diretrizes do Pacto Global, as Diretrizes da GRI e o ISE com implementação de destaque; as Diretrizes da OCDE com progresso nos últimos anos; a ISO 26000 com destaque na construção e posterior “estagnação”; e atraso em relação aos Princípios Orientadores da ONU.

No caso das organizações internacionais multiparticipativas em formato de rede – Pacto Global da ONU e GRI –, percebemos o sucesso de sua implementação associado ao grande envolvimento da iniciativa privada, repercutindo na proeminência do Brasil entre os pontos focais. A Rede Brasileira do Pacto Global é a quarta maior do mundo e vem caminhando no desenvolvimento de parcerias que garantam o alcance de sua meta de se tornar a maior. O Ponto Focal do Brasil da GRI, por sua vez, foi o primeiro criado no mundo e tem importância estratégica para a organização. Em ambos os casos, é marcante o apoio das empresas, que financiam as atividades, fazem parte dos comitês gestores e auxiliam na disseminação dos instrumentos.

Quanto ao ISE, é exemplo de instrumento criado por ator não governamental (a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros BM&FBovespa), a partir de demanda da comunidade empresarial brasileira. Vimos que o ISE tem tido bastante sucesso no reconhecimento pelas empresas brasileiras e na realização de parcerias que garantam seu objetivo de se tornar *benchmark* internacional. Explicamos também que, apesar do sucesso, a carteira do ISE ainda é pequena comparada a de outros índices, limitação que o Conselho de ISE credita ao próprio mercado brasileiro, que ainda não teria muitas outras empresas com o desempenho socioambiental necessário para serem eleitas para compor a carteira.

Em relação às Diretrizes da OCDE, vimos uma maior priorização do tema a partir de 2011, mas com a permanência de alguns problemas resultantes de questões políticas, conforme comentaremos a seguir. Já no caso dos Princípios Orientadores da ONU, observamos que não existe até hoje um ponto focal no governo para o tema, o que é refletido no fato de o Brasil ainda não ter um plano nacional para a implementação do instrumento. Considerando a realidade desses dois instrumentos, relacionamos as dificuldades em sua implementação ao fato de o governo brasileiro não ter uma política ou um ponto focal (seja embaixador ou ministério(s)) para lidar com os assuntos de RSE.

Por fim, explicamos que atores governamentais e não governamentais brasileiros tiveram atuação importante na construção da ISO 26000 e que a norma tem aceitação positiva no mercado brasileiro, sendo utilizada como norma de referência para os outros instrumentos internacionais. Porém, notamos também que a implementação da ISO 26000 hoje no Brasil pode estar prejudicada por falta de atividades de promoção e auxílio da implementação da norma, de modo que se cumpra seu objetivo de guiar as organizações em uma atuação socialmente responsável. Nesse sentido, sugerimos que poderia haver uma atuação mais incisiva do Fórum Governamental de Responsabilidade Social (FGRS) para que a norma ultrapasse o papel de mero instrumento de consulta conceitual sobre RS.

Entre todos os instrumentos, dedicamos especial atenção à implementação global e nacional das Diretrizes de OCDE, que acreditamos ter papel especial na governança da RSE. Avaliando o instrumento, confirmamos o fato de que algumas de suas características – sobretudo sua abrangência temática e seu mecanismo de implementação e recebimento de alegações de inobservância – fazem com que tenham papel importante. Porém, dois elementos limitam o exercício dessa liderança: a politização à qual a implementação das Diretrizes da OCDE é submetida; e a dificuldade da “universalização” de decisões tomadas no âmbito da OCDE.

Quanto à dificuldade de universalização de decisões tomadas no âmbito da OCDE, demonstramos como a ONU levou quase duas décadas para que lançasse seu primeiro instrumento governamental de RSE, direcionado apenas aos direitos humanos, e como seria difícil negociar um documento com as características das Diretrizes da OCDE em contexto mais amplo. Nesse sentido, concluímos que a OCDE [e suas Diretrizes] não poderia funcionar como um “governante global” para a área de RSE, mas pode continuar exercendo papel de liderança na agenda do tema, avançando na exigência do conteúdo e trazendo mais partes interessadas para o diálogo.

Quanto à politização da implementação das Diretrizes da OCDE, vimos ser uma dificuldade compartilhada pelos instrumentos que contam com adesão governamental e que condiciona a efetividade de seu principal diferencial: os Pontos de Contatos Nacionais (PCNs). Como caso concreto, notamos que o PCN brasileiro tem melhorado seu desempenho desde 2011, quando assumiu o atual Secretário de Assuntos Internacionais, com participação ativa da revisão das Diretrizes da OCDE; reforma de sua estrutura, engajando formalmente outras instituições governamentais; aumento nas atividades de difusão das Diretrizes da OCDE; e aproximação das estruturas de implementação de outros instrumentos de RSE. Porém, percebemos também que permanecem como problemas a falta de engajamento da maior parte das instituições que fazem parte do Grupo Interministerial do PCN e o desafio de avançar no tema sem ter apoio político das instâncias superiores no Ministério e no Governo Federal ou os recursos necessários.

Por fim, no último capítulo, dedicamo-nos a verificar se o estado da arte da governança da RSE no Brasil condiz com a realidade das políticas e práticas de RSE das dez maiores empresas brasileiras em 2013. As empresas analisadas foram: Petrobras, Itaú Unibanco Holding, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Vale, Itaúsa, Cemig, Grupo Pão de Açúcar, JBS e CSN (FORBES, 2013a).

Nossa primeira constatação foi que todas as empresas apresentam de algum modo a preocupação com a RSE. Seja com a nomenclatura de sustentabilidade, RS ou RSA, a conduta empresarial responsável está presente desde os fundamentos das empresas (sua missão, visão e valores) até seu planejamento estratégico. A gestão dos temas de RSE costuma ser realizada por meio de comitês ou conselhos, adotando enfoque transversal nas várias áreas da empresa, o que também consideramos positivo. Um ponto fraco notado foi a implementação e manutenção de mecanismos de diálogo e reclamação referentes à RSE, que apenas encontramos na Vale e na CSN (somente para a área de meio ambiente).

Ainda em relação às políticas e práticas de RSE das maiores empresas brasileiras, observamos seu alinhamento com os instrumentos internacionais de RSE estudados. Nesse sentido, percebemos que as Diretrizes da GRI, os Princípios do Pacto Global e o ISE têm ampla aceitação pelas empresas. Quanto à ISO 26000, às Diretrizes da OCDE e aos Princípios Orientadores da ONU, foram menos mencionados.

Quando relacionamos as informações fornecidas anteriormente sobre a implementação de cada um desses instrumentos no Brasil com essas sobre a adoção dos instrumentos pelas empresas, notamos o impacto do bom funcionamento de suas estruturas de implementação.

Porém, entendemos também que, como as orientações fornecidas pelos instrumentos são convergentes, o fato de que as empresas não os mencionaram como orientadores de seus princípios, políticas e práticas é mais relacionado ao seu desconhecimento do que à discordância com seu conteúdo.

Notamos o caso prático da rápida resposta do Itaú Unibanco e do Banco do Brasil quando notificados por alegação de inobservância das Diretrizes da OCDE, o que reforçaria a constatação de que não há decisão deliberada pela não adoção do instrumento. Esse resultado demonstra que, ao aderir ao Pacto Global, fazer relatórios de sustentabilidade segundo as Diretrizes da GRI ou adequar sua estrutura para entrar na carteira do ISE, as empresas apresentam melhoria na gestão da RSE como um todo, incluindo a adequação às recomendações das Diretrizes da OCDE. Nesse sentido, inferimos que há relativa conformidade entre políticas e práticas de RSE pelas dez maiores empresas brasileiras, feita a ressalva de que a ampliação do conhecimento do mecanismo de reclamação disponibilizado pelas Diretrizes da OCDE provavelmente seria diretamente proporcional ao aumento do número de alegações de inobservância a serem recebidas pelo PCN.

De modo geral, essa pesquisa demonstrou a institucionalização dos princípios internacionais de RSE convergindo para o fortalecimento da governança nessa área, o que foi observado na implementação concreta no Brasil. Como desafio para o fortalecimento dessa governança, acreditamos que, em nível global, seria necessário incluir o tema RSE na agenda de outras instituições, sobretudo no contexto econômico-financeiro. Nesse sentido, discutir a RSE no âmbito do G20 e apresentar o compromisso das 20 maiores economias do mundo com o tema em um Comunicado de seus Ministros de Finanças e Presidentes de Bancos Centrais, por exemplo, seria um passo importante para a integração da RSE aos grandes temas de interesse global.

No Brasil, entendemos a priorização política da conduta empresarial responsável como o principal desafio para o avanço dessa agenda. O FGRS tem reunido pessoas interessadas no tema RSE no Legislativo, Executivo e Judiciário brasileiro, e o PCN também tem auxiliado na articulação nacional dos instrumentos internacionais de RSE, mas é necessário mais que isso para que o tema avance. A designação de um(a) embaixador(a) para a RSE (como existe na Suécia e na França, por exemplo), que fosse responsável pela articulação transversal do tema no governo, seria um passo significativo, mas aparentemente ainda distante. Em relação à comunidade empresarial, as grandes empresas brasileiras têm participação bastante ativa na construção e implementação da agenda global de RSE. Para maior engajamento da

comunidade empresarial, um desafio no qual as estruturas de implementação dos instrumentos internacionais de RSE já estão trabalhando é conscientizar e engajar também as empresas pequenas e médias, adequando as recomendações dos instrumentos à sua realidade.

Resta ainda situar o avanço nas práticas de RSE em um contexto mais amplo de contribuição para o desenvolvimento sustentável, o que deve ser feito no âmbito nacional e global, governamental e não governamental. Como apresentado em nossa definição de RSE, a RS deve contribuir para o desenvolvimento sustentável e, de fato, o faz, na medida em que orienta as empresas a tomarem decisões social e ambientalmente conscientes, considerando as externalidades (negativas e positivas) de suas atividades. No plano concreto, a criação da plataforma para o engajamento do setor privado na construção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), “Arquitetos de um mundo melhor”, parece ser uma boa oportunidade para integrar ainda mais essas agendas.

Como último comentário, sugerimos algumas frentes de pesquisa abertas a partir dos estudos dessa dissertação, considerando a necessidade de mais estudos nas RI sobre o tema. São elas: 1) o estudo mais aprofundado da institucionalização de um dos instrumentos internacionais de RSE, explorando melhor a participação de cada um dos atores em sua construção e implementação; 2) uma análise comparada entre a construção e a implementação de dois ou mais instrumentos, comparando desafios e oportunidades; 3) a análise transversal de um tema (ex: os direitos humanos) em vários instrumentos; 4) o estudo de caso da implementação de um ou mais instrumentos no Brasil; e 5) a análise da correlação entre as agendas e a governança da RSE e a do desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

### • Referências Bibliográficas

ACHARYA, A.; BUZAN, B. Why is there no non-Western international theory? An introduction. In: \_\_\_\_\_ (orgs.). **Non-Western International Relations Theory: Perspectives On and Beyond Asia**. New York: Routledge, 2010.

ALVES, J. A. L. **Relações Internacionais e Temas Sociais: a Década das Conferências**. Brasília: IBRI, 2001.

AVANT, D.; FINNEMORE, M.; SELL, S. **Who Governs the Globe?** Cambridge: Cambridge University Press, 2010, Cambridge Studies in International Relations.

BELLI, B. **A politização dos direitos humanos: o Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas e as resoluções sobre países**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

BENDELL, J.; NG, C. Characteristics of Asian CSR. CSR Rethink. **Social Space**, 2009, p. 56-61. Disponível em: <<https://centres.smu.edu.sg/lien/files/2013/10/SocialSpace2009-JemBendellChewNg.pdf>>. Acesso em 4 jun. 2014.

BIERSTEKER, T. **Global Governance**. The Graduate Institute, Geneva, 2009. Disponível em: <[http://graduateinstitute.ch/webdav/site/admininst/shared/iheid/800/biersteker/Global\\_Governance\\_Routledge\\_Companion%5B1%5D.pdf](http://graduateinstitute.ch/webdav/site/admininst/shared/iheid/800/biersteker/Global_Governance_Routledge_Companion%5B1%5D.pdf)>. Acesso em 20 jan. 2013.

BLOWFIELD, M. Corporate Social Responsibility: The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations. **International Relations**, n. 19, 2005. Disponível em: <<http://ire.sagepub.com/cgi/content/abstract/19/2/173>>. Acesso em 5 jan. 2013.

BORGES, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2001.

BOUCHER, R. **OECD is a partner of the UN Global Compact**. Nova York, 23 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/investment/mne/oecdisapartneroftheunglobalcompact.htm>>. Acesso em 27 jun. 2013.

BORGES, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2001.

BRAMMER, S.; JACKSON, G.; MATTEN, D. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. **Socio-Economic Review**, n. 10, 2012, p. 3-28. Disponível em: <[http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/jackson/team/gjackson/09\\_02\\_04\\_publicationen/Socioecon\\_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/jackson/team/gjackson/09_02_04_publicationen/Socioecon_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2012.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in Socially responsible ways? An Institutional theory of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**,



vol. 32, n. 3, 2007, p. 946–967. Disponível em:  
<[http://www.emeraldinsight.com/bibliographic\\_databases.htm?id=1618090](http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1618090)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

CENTRE FOR RESEARCH ON MULTINATIONAL CORPORATIONS (SOMO). **The 2000 review of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: a new code of conduct?**. set. 2000. Disponível em: <[http://somo.nl/publications-en/Publication\\_1870/?searchterm=The%202000%20review%20of%20the%20OECD%20Guidelines%20for%20Multinational%20Enterprises](http://somo.nl/publications-en/Publication_1870/?searchterm=The%202000%20review%20of%20the%20OECD%20Guidelines%20for%20Multinational%20Enterprises)>. Acesso em 10 jan. 2014.

COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE. **Our Global Neighbourhood**: report of the Commission on Global Governance. Oxford: Oxford University Press, 1995.

CUTLER, C. A. The legitimacy of private transnational governance: experts and the transnational market for force. **Socio-Economic Review**, v.8, n.1, 2010, p.157-185. Disponível em: <<http://ser.oxfordjournals.org/>>. Acesso em 27 nov. 2012.

DARTEY-BAAH, K.; AMPONSAH-TAWIAH, K. Exploring the limits of Western Corporate Social Responsibility Theories in Africa. **International Journal of Business and Social Science**, vol. 2, n. 18; out. 2011, p. 126-137. Disponível em: <[http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_18\\_October\\_2011/18.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_18_October_2011/18.pdf)>. Acesso em 4 jun. 2014.

DE MASI, D. (coord.). **O ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextane, 2000.

DECARLO, S. **Methodology**: How We Crunch The Numbers. Forbes. 17 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2013/04/17/global-2000-methodology-how-we-crunch-the-numbers/>>. Acesso em 10 maio 2013.

DONNELLY, J. International Human Rights: a Regime Analysis. **International Organization**, n. 40, Verão/1986.

DUNCAN, L. S. **A possibilidade de uma responsabilidade corporativa de respeito aos direitos humanos**. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais. UFGRS, Faculdade de Direito, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/27185>>. Acesso em 15 dez. 2012.

DUNNE, T; HANSON, M. Human rights in international relations. In GOODHART, M. (Ed.). **Human rights**: politics and practice, 2ª ed., (pp. 42-57). Oxford: Oxford University Press, 2013.

DUSUKI, S. W. What Does Islam Say about Corporate Social Responsibility? **Review of Islamic Economics**, vol. 12, n.1, 2008, p. 5-28. Disponível em: <<http://kantakji.com/media/2690/0308611.pdf>>. Acesso em 4 jun. 2014.

EUROPEAN COMMISSION. **Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility**. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, 2013. Disponível em: <[www.csr.unioncamere.it/download/130.htm](http://www.csr.unioncamere.it/download/130.htm)>. Acesso em: 15 set. 2013.

FALK, R. **Horizons of Future Global Governance** (Plenary Address by Richard Falk). Conference "The Future of Global Governance?", York University, Toronto, 25 maio 2011. Disponível em:  
<[http://podcast.yorku.ca:8080/itc/2011/EVENTS/Global\\_Governance/Global\\_Governance\\_1c\\_Folk\\_pt1.mp4](http://podcast.yorku.ca:8080/itc/2011/EVENTS/Global_Governance/Global_Governance_1c_Folk_pt1.mp4)> e  
<[http://podcast.yorku.ca:8080/itc/2011/EVENTS/Global\\_Governance/Global\\_Governance\\_1c\\_Folk\\_pt2.mp4](http://podcast.yorku.ca:8080/itc/2011/EVENTS/Global_Governance/Global_Governance_1c_Folk_pt2.mp4)>. Acesso em: 10 nov. 2012.

FERREIRA, D. **Atitude socialmente responsável ou estratégia comercial: o caso do Pacto Global**. 82 p. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FINKSAS, H. **Corporate Social Responsibility in a governmental perspective: an analysis of public policies for CSR in Finland**. Master thesis, Institute for Political Science, University of Oslo, 2007.

FORBES. **The World's Biggest Public Companies: Brazil**. 17 abr. 2013a. Disponível em:  
<[http://www.forbes.com/global2000/list/#page:1\\_sort:0\\_direction:asc\\_search:\\_filter:All%20industries\\_filter:Brazil\\_filter:All%20states](http://www.forbes.com/global2000/list/#page:1_sort:0_direction:asc_search:_filter:All%20industries_filter:Brazil_filter:All%20states)>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **CSN**. Maio 2013b. Disponível em: <<http://www.forbes.com/companies/csn/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **JBS**. Maio 2013c. Disponível em: <<http://www.forbes.com/companies/jbs/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Grupo Pão de Açúcar**. Maio 2013d. Disponível em:  
<<http://www.forbes.com/companies/grupo-pao-de-acucar/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **CEMIG**. Maio 2013e. Disponível em: <<http://www.forbes.com/companies/cemig/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Itaúsa**. Maio 2013f. Disponível em: <<http://www.forbes.com/companies/itausa/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Vale**. Maio 2013g. Disponível em: <<http://www.forbes.com/companies/vale/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Banco do Brasil**. Maio 2013h. Disponível em:  
<<http://www.forbes.com/companies/banco-do-brasil/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Banco Bradesco**. Maio 2013i. Disponível em:  
<<http://www.forbes.com/companies/banco-bradesco/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Itaú Unibanco**. Maio 2013j. Disponível em:  
<<http://www.forbes.com/companies/itau-unibanco-holding/>>. Acesso em 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Petrobras**. Maio 2013k. Disponível em:  
<<http://www.forbes.com/companies/petrobras/>>. Acesso em 25 maio 2013.

GALBRAIGHT, J. K. **O novo Estado industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GARRET, G.; WEINGAST, B. R. Ideas, interests, and institutions: Constructing the European Community's Internal Market. *In*: GOLDSTEIN, J.; KEOHANE, R. O. **Ideas and foreign policy**: beliefs, institutions, and political change. Ithaca, London: Cornell University Press, 1993, p.173-206.

GOLDSTEIN, J.; KEOHANE, R. O. An Analytical Framework. *In*: \_\_\_\_\_. **Ideas and foreign policy**: beliefs, institutions, and political change. Ithaca, London: Cornell University Press, 1993, p 3-30.

GLOBAL ETHIC FOUNDATION. **UN Global Compact: origins and goals**. 200-. Disponível em: <[http://www.global-ethic-now.de/gen-eng/0d\\_weltethos-und-wirtschaft/0d-03-neue-art/0d-03-101-global-com-entstehung.php#](http://www.global-ethic-now.de/gen-eng/0d_weltethos-und-wirtschaft/0d-03-neue-art/0d-03-101-global-com-entstehung.php#)>. Acesso em 10 jan. 2013.

HADDERS, G.; HANSSON, B.O.; HENRIKSSON, K. **Sustainable profit**: a handbook for business-driven sustainability work. TripleB Publishing, 2013.

HAHN, R.; WEIDTMANN, C. Transnational Governance, Deliberative Democracy, and the Legitimacy of ISO 26000: Analyzing the Case of a Global Multi-Stakeholder Process. **Business and Society**, 21 out. 2012. Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/content/early/2012/10/17/0007650312462666>>. Acesso em 10 dez.2012.

HARZING A. K.; NOORDERHAVEN N.G. "The "country of origin" effect in multinational corporations: sources, mechanisms and moderating conditions", **MIR - Management International Review**, 2003, n. 43, vol. 2, pp.47 - 66. *In*: BRAMMER, S.; JACKSON, G.; MATTEN, D. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. **Socio-Economic Review**, n. 10, 2012, p. 3-28. Disponível em: <[http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/jackson/team/gjackson/09\\_02\\_04\\_publicationen/Socioecon\\_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/jackson/team/gjackson/09_02_04_publicationen/Socioecon_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2012.

HURRELL, A. Power, Institutions, and the Production of Inequality. *In*: **Power in Global Governance**. BARNETT, M; DUVALL, R. (ed.). Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Corporativa**. 1 ed. Curitiba: Editora Calmões, 2008.

KEOHANE, R.; MARTIN, L. The Promise of Institutional Theory. **International Security**, vol. 20, n. 1, 1995, p.39-51.

\_\_\_\_\_; NYE JUNIOR, J. Transnational Relations and World Politics: an Introduction. **International Organization**, v. 25, n.3, Verão/1971, p. 329-349.

\_\_\_\_\_. **Transnational Relations and World Politics**. 3ª ed. Cambridge: Harvard University Press, 1973.

- KERCHER, K. Corporate Social Responsibility: Impact of globalisation and international business. **Corporate Governance Journal**, Bond University, 4/12/2007. Disponível em: <<http://epublications.bond.edu.au/cgej/4/>>. Acesso em 20 out. 2012.
- KING, G.; KEOHANE, R.O.; VERBA, S. **Designing Social Inquiry**: Scientific Inference in Qualitative Research. Princeton: Princeton University Press, 2004.
- KPMG, CCGA, GRI, UNEP. **Carrots and sticks**: sustainability reporting policies worldwide today's Best practice, tomorrow's trends. KPMG, Amsterdam; CCGA, Bellville; GRI, Amsterdam; UNEP, Paris, 2013.
- KRASNER, S. Structural Causes and Regime Consequences: Regimes as Intervening Variables. **International Organization**, n. 36, Primavera/1982.
- LAKE, D. Rightful Rules: Authority, Order, and the Foundations of Global Governance. **International Studies Quarterly**, n.54, 2010, p.587–613.
- MEARSHEIMER, J. The False Promise of International Institutions. **International Security**, vol. 19, n. 3, Inverno/1994-1995, p. 5-49.
- NICHOLLS, A.; OPAL, C. **Fair Trade**: market-driven ethical consumption. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications, 2005. *In*: BRAMMER, S.;
- JACKSON, G.; MATTEN, D. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. **Socio-Economic Review**, n. 10, 2012, p. 3-28. Disponível em: <[http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/jackson/team/gjackson/09\\_02\\_04\\_publicationen/Socioecon\\_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/jackson/team/gjackson/09_02_04_publicationen/Socioecon_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2012.
- PEÇANHA, R. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): Uma abordagem crítica. *In*: MARCOVITCH, J. (org.). **Certificação e sustentabilidade ambiental**: uma análise crítica. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.usp.br/mudarfuturo/cms/wp-content/uploads/Certifica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade-Ambiental-Trabalho-Final\\_261012.pdf](http://www.usp.br/mudarfuturo/cms/wp-content/uploads/Certifica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade-Ambiental-Trabalho-Final_261012.pdf)>. Acesso em 15 abr. 2013.
- RISSE, T. Transnational Governance and Legitimacy. **Center for Transatlantic, Foreign and Security Policy Studies**, 17 fev. 2004. Disponível em: <[http://userpage.fu-berlin.de/~atasp/texte/tn\\_governance\\_benz.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~atasp/texte/tn_governance_benz.pdf)>. Acesso em 10 dez. 2012.
- ROSENAU J. N., CZEMPIEL E. O. (org.). **Governance Without Government**: Order and Change in World Politics. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- RUGGIE, J.G. **Constructing the World Polity**: Essays on International Institutionalization. New York: Routledge, 1998.

\_\_\_\_\_. The Theory And Practice Of Learning Networks: Corporate Social Responsibility And The Global Compact. **Journal of Corporate Citizenship**. 2002.

Disponível em: <<http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jcc05rugg.pdf?productid=181>>. Acesso em 17 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Reconstituting the Global Public Domain: Issues, Actors and Practices. Corporate Social Responsibility Initiative. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Cambridge, MA, 2004.

SANDRONI, P. (org.) **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SILVA, M. A. M. Teoria Crítica em Relações Internacionais. **Contexto Internacional**, vol. 27, n.2, 2005, p. 249-282.

SUKHDEV, P. **Corporação 2020**: como transformar as empresas para o mundo de amanhã. São Paulo: Editora Abril, 2013.

TENÓRIO, F. (org.) **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TICKNER, A. B.; WAEVER, O. Introduction: geocultural epistemologies. In: \_\_\_\_\_ (orgs.). **International Relations Scholarship Around the World**. London: Routledge, 2009

TOFFLER, A. A empresa flexível. Rio de Janeiro: Record, 1995. *In*: TENÓRIO, F. (org.) **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 19.

TONIN, G.; MADRUGA, S. Global Reporting Initiative para monitorar a sustentabilidade da empresa: uma avaliação. *In*: MARCOVITCH, J. (org.). **Certificação e sustentabilidade ambiental: uma análise crítica**. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.usp.br/mudarfuturo/cms/wp-content/uploads/Certifica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade-Ambiental-Trabalho-Final\\_261012.pdf](http://www.usp.br/mudarfuturo/cms/wp-content/uploads/Certifica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade-Ambiental-Trabalho-Final_261012.pdf)>. Acesso em 15 abr. 2013.

TORRES, C.; BEZERRA, I.; HERNANDES, T. (org.). **Responsabilidade social de empresas multinacionais**: Diretrizes da OCDE. Rio de Janeiro: CERIS/IBASE, 2004.

Disponível em:

<[http://www.balancosocial.org.br/media/DiretrizesOCDE\\_Aplicacao\\_das.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/DiretrizesOCDE_Aplicacao_das.pdf)>. Acesso em 20 jun. 2013.

- **Referências Documentais**

ANNAN, K. **Secretary-general proposes global compact on human rights, labour, environment, in address to World Economic Forum in Davos** (Press Release SG/SM/6881). 1 Fev. 1999. Disponível em:

<<http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>>. Acesso em 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. “**The United Nations cannot stand still, because the threats to humanity do not stand still**”, **Secretary-General tells Davos World Economic Forum**. (Press Release SG/SM/10325). 26 jan. 2006. Disponível em:  
<<http://www.un.org/News/Press/docs/2006/sgsm10325.doc.htm>>. Acesso em 10 jan. 2014.

BANCO BRADESCO. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. 2012. Disponível em:  
<<http://www.bradescom.com.br/site/conteudo/download/Download.aspx?file=%7e%2fupload%2f635030900846406250-rs-2012-portu-web.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Banco do Planeta**. 2014. Disponível em: <<http://www.bancodoplaneta.com.br/site/>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Visão Geral. **Missão e estratégia**. 201-a. Disponível em:  
<<https://www.bradescom.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaoId=770>>. Acesso em 15 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Informações Corporativas. Canais de distribuição. **Bradesco no exterior**. 201-b. Disponível em:  
<<http://www.bradescom.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaoId=685>>. Acesso em 15 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Sobre o Bradesco. **Sustentabilidade**. 20--a. Disponível em:  
<<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/atuacao-responsavel.shtm>>. Acesso em 15 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Sobre o Bradesco. Sustentabilidade. **Fundação Bradesco**. 20--b. Disponível em:  
<<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/atuacao-responsavel.shtm>>. Acesso em 15 abr. 2013.

BANCO DO BRASIL. Sustentabilidade. Gestão da sustentabilidade. **Relatório Anual**. 2012a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page4,8305,3976,0,0,1,6.bb>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2012**. 2012b. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/RelAnual2012.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Atuação Internacional**. 2014. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,8477,8477,22,0,1,8.bb?&codigoNoticia=29858>>. Acesso em 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Investimento Social Privado**. 201-. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page4,8305,8388,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28842&codigoMenu=15245>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. 20--a. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1&codigoNoticia=1504&codigoMenu=616>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade**. 20--b. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/home1,8305,8305,0,0,1,6.bb>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Gestão da sustentabilidade**. 20--c. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page4,8305,3912,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28458&codigoMenu=15217>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Negócios Sustentáveis**. 20--d. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page100,8305,4911,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28839&codigoMenu=15244>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. Investimento Social Privado. **Fundação Banco do Brasil**. 20--e. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,4882,0,0,1,6.bb?codigoMenu=15245&codigoNoticia=28596&codigoRet=15347&bread=7>>. Acesso em 10 mar. 2013.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE**. 2010. Disponível em:  
<<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Idioma=pt-br>>. Acesso em 2 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Carteira ISE 2012**. 25 nov. 2011. Disponível em:  
<<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Nova-carteira-ISE-2012.pdf>>. Acesso em 12 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Perfil e histórico**. 30 nov. 2012a. Disponível em:  
<<http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/perfil-historico.asp?idioma=ptb>>. Acesso em 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Carteira ISE 2013**. 28 nov. 2012b. Disponível em:  
<<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Carteira-ISE-2013.pdf>>. Acesso em 12 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **O valor do ISE**. São Paulo, nov. 2012c. Disponível em:  
<<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/O-Valor-do-ISE.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Carteira ISE 2014**. 28 nov. 2013a. Disponível em:  
<<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/noticias/2013/BMFBOVESPA-divulga-a-carteira-do-ISE-para-2014-2013-11-28.aspx?tipoNoticia=1&idioma=pt-br>>. Acesso em 12 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Questionário ISE 2013 – versão final**. 2013b. Disponível em:  
<<http://www.isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=52>>. Acesso em 20 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **O que é o ISE?** 2014a. Disponível em: <<https://www.isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=1>>. Acesso em 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **Carteiras e questionários.** 2014b. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/?r=site/conteudo&id=2>>. Acesso em 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **Quem Somos.** 2014c. Disponível em: <<https://www.isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=22>>. Acesso em 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **Parcerias.** 2014d. Disponível em: <<https://www.isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=34>>. Acesso em 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Índice de Sustentabilidade Empresarial. **Valor de Mercado.** 2014e. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoCapitalizacaoBursatil.aspx?Indice=ISE&idoma=pt-br>>. Acesso em 20 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Boletim ISE Janeiro 2014.** fev. 2014f. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/012014\\_bolISE\\_pt-BR.pdf](http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/012014_bolISE_pt-BR.pdf)>. Acesso em 15 mar. 2014.

BRASIL. SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Participação da SDH nas Nações Unidas.** 2014. Disponível em: <<http://www.sdh.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/programas/participacao-da-sdh-nas-nacoes-unidas>>. Acesso em 8 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA. **Responsabilidade Social. Histórico.** 201-a. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/historico-iso.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/historico-iso.asp)>. Acesso em 20 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA. **A Norma Nacional: ABNT NBR 16001.** 201-b. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp)>. Acesso em 13 out. 2013.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA. **Fórum Governamental de Responsabilidade Social.** 201-c. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/forum.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/forum.asp)>. Acesso em 12 out. 2013.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA. **Processo de elaboração.** 201-d. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/elaboracao-iso.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/elaboracao-iso.asp)>. Acesso em 12 out. 2013.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA. Responsabilidade Social. **ISO 26000.** 201-e. Disponível em:



<[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **ISO 26000**. 201-f. Disponível em: <<http://www.csjt.jus.br/iso-26000>>. Acesso em 10 jul. 2013.

CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE DA EAESP (GVces). **Histórico do ISE**. 201-. Disponível em: <<http://gvces.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=161>>. Acesso em 12 set. 2013.

CENTRO DE INFORMAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O BRASIL (UNIC RIO). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Dez. 2000. Disponível em: <[http://unicrio.org.br/img/DeclU\\_D\\_HumanosVersoInternet.pdf](http://unicrio.org.br/img/DeclU_D_HumanosVersoInternet.pdf)>. Acesso em 23 mar. 2014.

CERES. **About us**. 20---. Disponível em: <<http://www.ceres.org/about-us>>. Acesso em 15 nov. 2013.

COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO. **Diretrizes de Sustentabilidade**. 2011 Disponível em: <<http://www.gpabr.com/sustentabilidade/diretrizes-de-sustentabilidade.htm>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012**. 2012a. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/ra2012flipbook/>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Relatório anual e de sustentabilidade**. 2012b. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/sustentabilidade/relatorio-anual-e-de-sustentabilidade.htm>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Compromissos e Pactos**. 2012c. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/sustentabilidade/compromisso-com-iniciativas-externas.htm>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Instituto GPA**. 2013. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/sustentabilidade/instituto-grupo-pao-de-acucar.htm>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade**. 2014. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. O Grupo. **Missão, visão e pilares**. 20--a. Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/missao--visao-e-pilares/>>. Acesso em 10 mar. 2013.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Relatório anual e de sustentabilidade 2012**. 2012a. Disponível em: <[http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/arquivos/relatorio\\_anual\\_sustentabilidade\\_2012\\_ptb.pdf](http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/arquivos/relatorio_anual_sustentabilidade_2012_ptb.pdf)>. Acesso em 30 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatórios de sustentabilidade**. 2012b. Disponível em: <[http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios\\_sustentabilidade.asp?idioma=ptb](http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_sustentabilidade.asp?idioma=ptb)>. Acesso em 30 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. A CEMIG e o futuro. **Sustentabilidade**. 2013a. Disponível em: <[http://www.cemig.com.br/pt-br/A\\_Cemig\\_e\\_o\\_Futuro/sustentabilidade/Paginas/sustentabilidade.aspx](http://www.cemig.com.br/pt-br/A_Cemig_e_o_Futuro/sustentabilidade/Paginas/sustentabilidade.aspx)>. Acesso em 30 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **CEMIG é selecionada para integrar o novo índice do Pacto Global da ONU**. 7 nov. 2013b. Disponível em: <[http://www.cemig.com.br/sites/Imprensa/pt-br/Paginas/Cemig\\_Pacto\\_Global.aspx](http://www.cemig.com.br/sites/Imprensa/pt-br/Paginas/Cemig_Pacto_Global.aspx)>. Acesso em 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Cemig integra pela nona vez consecutiva o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da BM&FBOVESPA**. Belo Horizonte, 2 dez. 2013c. Disponível em: <[http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/11016/Comunicadoaomercado\\_ISE\\_Bmfovespa\\_2013\\_29112013\\_por.pdf](http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/11016/Comunicadoaomercado_ISE_Bmfovespa_2013_29112013_por.pdf)>. Acesso em 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Onde estamos**. 201-a. Disponível em: <[http://www.cemig.com.br/pt-br/a\\_cemig/quem\\_somos/Paginas/Onde-Estamos.aspx](http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/Onde-Estamos.aspx)>. Acesso em 30 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. A CEMIG e o futuro. Sustentabilidade. **Nossos programas**. 201-b. Disponível em: <[http://www.cemig.com.br/pt-br/A\\_Cemig\\_e\\_o\\_Futuro/sustentabilidade/nossos\\_programas/Paginas/default.aspx](http://www.cemig.com.br/pt-br/A_Cemig_e_o_Futuro/sustentabilidade/nossos_programas/Paginas/default.aspx)>. Acesso em 30 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. A CEMIG e o futuro. Sustentabilidade. Nossos programas. **Nossos programas sociais**. 201-c. Disponível em: <[http://www.cemig.com.br/pt-br/A\\_Cemig\\_e\\_o\\_Futuro/sustentabilidade/nossos\\_programas/sociais/Paginas/default.aspx](http://www.cemig.com.br/pt-br/A_Cemig_e_o_Futuro/sustentabilidade/nossos_programas/sociais/Paginas/default.aspx)>. Acesso em 30 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. A CEMIG e o futuro. Sustentabilidade. Nossos programas. **Nossos programas ambientais**. 201-d. Disponível em: <[http://www.cemig.com.br/pt-br/A\\_Cemig\\_e\\_o\\_Futuro/sustentabilidade/nossos\\_programas/ambientais/Paginas/default.aspx](http://www.cemig.com.br/pt-br/A_Cemig_e_o_Futuro/sustentabilidade/nossos_programas/ambientais/Paginas/default.aspx)>. Acesso em 30 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Quem somos. **Missão, visão, valores**. 20--a. Disponível em: <[http://www.cemig.com.br/pt-br/a\\_cemig/quem\\_somos/Paginas/missao\\_visao\\_valores.aspx](http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/missao_visao_valores.aspx)>. Acesso em 30 mar. 2013.

COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL. **Relatório Anual 2010**. 2010. Disponível em: <[http://www.csn.com.br/irj/go/km/docs/csn\\_multimidia/relatorio/pt-br/index.html](http://www.csn.com.br/irj/go/km/docs/csn_multimidia/relatorio/pt-br/index.html)>. Acesso em 20 jun, 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2011**. 2011. Disponível em: <[http://www.csn.com.br/irj/go/km/docs/csn\\_multimidia/csn/html/rel2011/index.html](http://www.csn.com.br/irj/go/km/docs/csn_multimidia/csn/html/rel2011/index.html)>. Acesso em 20 jun, 2013.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social e Ambiental**. 12 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/csn/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=1358](http://www.mzweb.com.br/csn/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=1358)>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa**. 7 fev. 2014. Disponível em:  
<[http://www.mzweb.com.br/csn/web/conteudo\\_pt.asp?conta=28&tipo=1371](http://www.mzweb.com.br/csn/web/conteudo_pt.asp?conta=28&tipo=1371)>. Acesso em 10 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Perfil**. 201-a. Disponível em:  
<<http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://54672874858916acf69e3b185af61fba>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade Social. **Meio Ambiente**. 201-b. Disponível em:  
<<http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://608d271f8d3b6ec2eefdf938b8f34a64>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social**. 201-c. Disponível em:  
<<http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://608d271f8d3b6ec2eefdf938b8f34a64>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **A Fundação: quem somos**. 201-d. Disponível em:  
<<http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://d7d8ad2ce94e07c0eeb43e69ede43de2>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade Social. **Valores e transparência**. 201-e. Disponível em:  
<<http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://2dd7fda96b35c1c68a155be131253641>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade Social. **Comunidade**. 201-f. Disponível em:  
<<http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://ecfc9247b03c54b7a681f1c1bf572711>>. Acesso em 20 jun. 2013

\_\_\_\_\_. **Missão e valores**. 20--. Disponível em:  
<<http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://2721ba9a329c10909f3a50d5a0e86dd3>>. Acesso em 20 jun. 2013.

CONECTAS. **Empresas e DH: Observatório do GT da ONU**. 201-. Disponível em:  
<<http://www.conectas.org/pt/acoes/empresas-e-direitos-humanos/observatorio-do-gt-da-onu>>. Acesso em 30 nov. 2013.

\_\_\_\_\_; DEJUSTICIA; JUSTIÇA GLOBAL. **Grupo de Trabalho sobre a questão dos direitos humanos e corporações transnacionais e outras empresas: um balanço dos primeiros 2 anos e meio de atuação**. Bogotá, São Paulo, Rio de Janeiro, 25 nov. 2013. Disponível em:  
<[http://www.conectas.org/arquivos/editor/files/6\\_AnaliseDosAnhosdelGT\\_pt.pdf](http://www.conectas.org/arquivos/editor/files/6_AnaliseDosAnhosdelGT_pt.pdf)>. Acesso em 10 fev. 2014

COZENDEY, C. **Entrevista com Carlos Cozende, Secretário de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda, PCN Brasil**. Brasília, 17 jan. 2014 (gravada).

DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES. **DJSI Family Overview**. 2013. Disponível em:  
<<http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family.jsp>>. Acesso em 2 nov. 2013.

FAVARETTO, S. **Entrevista com Sonia Favaretto, Diretora de Sustentabilidade da BM&FBOVESPA.** Chamada telefônica São Paulo-Brasília, 8 jan. 2014 (não gravada).

FORD FOUNDATION. History. **Overview.** 2014. Disponível em: <<http://www.fordfoundation.org/about-us/history>>. acesso em: 22 mar. 2014.

FUNDAÇÃO FORLUMINAS DE SEGURIDADE SOCIAL. **A Forluz.** 2012. Disponível em: <<https://www.forluz.org.br/paginas/Geral/Conhecaaforluz.aspx>>. Acesso em 30 mar. 2013.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. A Fundação. **Quem somos.** 20--. Disponível em: <<http://www.fundacaosocial.org.br/a-fundacao/quem-somos/>>. Acesso em 17 maio 2013.

FUNDAÇÃO VALE. A Fundação Vale. **Quem Somos.** 20--. Disponível em: <<http://www.fundacaovale.org/pt-br/a-fundacao-vale/quem-somos/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 10 abr. 2013.

GURRÍA, A. **Opening Remarks by Angel Gurría, OECD Secretary-General, delivered at the Global Forum on Responsible Business Conduct.** 26 jun. 2013, Paris, França. Disponível em: <<http://mneguidelines.oecd.org/making-responsible-business-conduct-everyones-business.htm>>. Acesso em 15 abr. 2013.

GRETHER, A. **Entrevista com Ana Paula Grether, Coordenadora de Responsabilidade Social da Petrobras.** Chamada telefônica São Paulo-Brasília, 9 jan. 2014 (não gravada).

GLOBAL REPORTING INIATIVE. **ISO and Global Reporting Initiative increase cooperation on sustainable development.** Genebra, 7 set. 2011. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/PR-ISO-and-Global-Reporting-Initiative-increase-cooperation-on-sustainable-development.aspx>>. Acesso em 17 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **G4 Diretrizes para Relato de Sustentabilidade:** princípios para relato e conteúdo padrão. 2013a. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Governmental Advisory Group.** 2013b. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/network/network-structure/governmental-advisory-group/Pages/default.aspx>>. Acesso em 21 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Stakeholder Council.** 2014a. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/network/network-structure/stakeholder-council/Pages/Stakeholder-Council-Members.aspx>>. Acesso em 27 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Sustainability Disclosure Database.** 2014b. Disponível em: <<http://database.globalreporting.org/>>. Acesso em 24 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Network structure.** 201-a. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/network/network-structure/Pages/default.aspx>>. Acesso em 15 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Working Groups.** 201-b. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/network/working-groups/Pages/default.aspx>>. Acesso em 15 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Governance bodies.** 201-c. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/network/network-structure/governance-bodies/Pages/default.aspx>>. Acesso em 15 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Organizational Stakeholders.** 201-d. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/network/organizational-stakeholders/Pages/default.aspx>>. Acesso em 15 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **GRI Focal Points.** 201-e. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/network/regional-networks/gri-focal-points/Pages/default.aspx>>. Acesso em 12 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Focal Point Brazil.** 201-f. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/network/regional-networks/gri-focal-points/focal-point-brazil/Pages/default.aspx>>. Acesso em 12 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **GRI's Alliances and Synergies.** 201-g. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/alliances-and-synergies/Pages/default.aspx>>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **GRI Secretariat.** 201-h. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/network/network-structure/secretariat/Pages/default.aspx>>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sector Guidance G3/G3.1.** 201-i. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/sector-guidance/Pages/default.aspx>>. Acesso em 20 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Application Level Check.** 201-j. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/reporting/report-services/application-levels/Pages/default.aspx>>. Acesso em 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Elaboração de relatórios de sustentabilidade.** 20--. Disponível em:  
<<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade.aspx>>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_; INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **GRI G4 Guidelines and ISO 26000:** How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction. jan. 2014. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000\\_2014-01-28.pdf](http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf)>. Acesso em 10 fev. 2014.

GROUPE CASINO. **Nosso desenvolvimento a nível internacional.** 2012. Disponível em: <<http://www.groupe-casino.fr/br/Nosso-desenvolvimento-a-nivel.html>>. Acesso em 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **História**. 2014. Disponível em: <<http://www.groupe-casino.fr/br/Historia-do-grupo.html>>. Acesso em 10 jan. 2014.

HENRIQUES, A. **Entrevista com Andréa Santini Henriques – Especialista do Governo na ISO 26000**. Brasília, 17 dez. 2013 (gravada).

INTERNATIONAL COORDINATING COMMITTEE OF NATIONAL HUMAN RIGHTS INSTITUTIONS. **Memorandum of Understanding between the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the association International Coordinating Committee of National Human Rights Institutions (ICC)**. 2012. Disponível em:

<[http://nhri.ohchr.org/EN/Themes/BusinessHR/Business%20Womens%20and%20Childrens%20Rights/OECD\\_ICC\\_MoU\\_Eng.pdf](http://nhri.ohchr.org/EN/Themes/BusinessHR/Business%20Womens%20and%20Childrens%20Rights/OECD_ICC_MoU_Eng.pdf)>. 15 jul. 2013.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Guidance on social responsibility ISO 26000**. 2010. Disponível em:

<[http://www.mdos.si/Files/ISO\\_FDIS\\_26000\\_final%20draft.pdf](http://www.mdos.si/Files/ISO_FDIS_26000_final%20draft.pdf)>. Acesso em 25 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **About ISO**. 20--a. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. Acesso em 12 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **ISO 26000: social responsibility**. 20--b. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/iso26000>>. Acesso em 12 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **ISO Members**. 20--c. Disponível em:

<[http://www.iso.org/iso/home/about/iso\\_members.htm](http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm)>. Acesso em 4 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **"ISO 26000 - so what?"** ISO Secretary-General challenges international fórum. 8 nov. 2012. Disponível em:

<[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1675](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1675)>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **ISO 26000 International forum revisits the road travelled**. 10 jan. 2013.

Disponível em:

<[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1691](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1691)>. Acesso em 10 jul. 2013.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000: um guia para entendê-la melhor**. IOS: São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.observatoriosocial.org.br/portal/sites/default/files/biblioteca/iso-26000\\_0.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/portal/sites/default/files/biblioteca/iso-26000_0.pdf)>. Acesso em 15 maio 2013.

ITAU UNIBANCO. **Relatório Anual 2012**. Disponível em:

<<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2012/pt/downloads/ItauUnibanco-RA2012.pdf>>. Acesso em 17 maio 2013.

\_\_\_\_\_. Sobre o Itaú. Quem somos. **Cultura corporativa**. 20--a.

Disponível em: <<https://www.itaunibanco.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>>. Acesso em 17 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade.** 20--b.

Disponível em: <<https://ww2.itaubank.com.br/hotsites/sustentabilidade/index.html>>. Acesso em 17 maio 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **No Itaú.** 20--c.

Disponível em: <[https://ww2.itaubank.com.br/hotsites/sustentabilidade/\\_/No-itaubank.com.br/index.html](https://ww2.itaubank.com.br/hotsites/sustentabilidade/_/No-itaubank.com.br/index.html)>. Acesso em 17 maio 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. No Itaú. **Governança de sustentabilidade.** 20--d.

Disponível em: <[https://ww2.itaubank.com.br/hotsites/sustentabilidade/\\_/No-itaubank.com.br/governanca-de-sustentabilidade.html](https://ww2.itaubank.com.br/hotsites/sustentabilidade/_/No-itaubank.com.br/governanca-de-sustentabilidade.html)>. Acesso em 17 maio 2013.

ITAUSA. **O Conglomerado Itaúsa.** 2012a. Disponível em:

<<http://www.itausa.com.br/itausa/pt/rao/2012/02.htm>>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual 2012.** 2012b. Disponível em:

<<http://www.itausa.com.br/itausa/pt/rao/2012/index.htm>>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Informações financeiras. **Relatório anual e de sustentabilidade.** 2012c. Disponível em: <<http://www.itausa.com.br/pt/informacoes-financeiras/relatorio-anual-e-de-sustentabilidade>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Quem somos.** 2013a. Disponível em: <<http://www.itausa.com.br/pt/conheca-a-itausa/quem-somos>>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Gestão para a sustentabilidade.** 2013b. Disponível em:

<<http://www.itausa.com.br/pt/sustentabilidade/gestao-para-a-sustentabilidade>>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Empresas do conglomerado.** 201-a. Disponível em:

<<http://www.itausa.com.br/pt/conheca-a-itausa/empresas-do-grupo>>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Atuação Sociocultural.** 201-b. Disponível em:

<<http://www.itausa.com.br/pt/sustentabilidade/atuacao-sociocultural>>. Acesso em 20 mar. 2013.

JBS. **Política de Sustentabilidade da JBS.** 2009. Disponível em:

<[http://www2.jbs.com.br/\\_doc/PoliticaSustentabilidadeJBS.pdf](http://www2.jbs.com.br/_doc/PoliticaSustentabilidadeJBS.pdf)>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2010.** 2010. Disponível em:

<[http://www.jbs.com.br/\\_doc/RELATORIO\\_DE\\_SUSTENTABILIDADE\\_JBS.pdf](http://www.jbs.com.br/_doc/RELATORIO_DE_SUSTENTABILIDADE_JBS.pdf)>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2012.** 2012a. Disponível em:

<<http://d27vj430nutdmd.cloudfront.net/27587/160590/cc99fb4c744a00b41c3b7192dec381ba5b8b8d7b.41.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade, presente em todas as nossas operações.** Jun. 2012b. Disponível em: <[http://www2.jbs.com.br/Folder\\_JBS\\_Susten.pdf](http://www2.jbs.com.br/Folder_JBS_Susten.pdf)>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Relações com Investidores. **Sustentabilidade**. 2 maio 2013. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/static/ptb/sustentabilidade.asp?idioma=ptb>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Relações com Investidores. **Estratégia**. 2 abr. 2014. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/static/ptb/estrategia.asp?idioma=ptb>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Perfil**. 201-a. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/pt-br/perfil>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade**. 201-b. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/pt-br/sustentabilidade>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Nossa Cultura**. 20--a. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/pt-br/missao-visao-e-valores>>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Responsabilidade Ambiental**. 20--b. Disponível em: <<http://www2.jbs.com.br/ResponsabilidadeAmbiental.aspx>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Responsabilidade Social**. 20--c. Disponível em: <<http://www2.jbs.com.br/ResponsabilidadeAmbiental.aspx>>. Acesso em 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade. **Rastreabilidade**. 20--d. Disponível em: <<http://www2.jbs.com.br/Rastreabilidade.aspx>>. Acesso em 22 abr. 2014.

KI-MOON, B. **Secretary-General's opening remarks at Global Compact Leaders Summit: "Architects of a Better World"**. 20 set. 2013, Nova York, Estados Unidos. Disponível em: <<http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=7099>>. Acesso em 15 nov. 2013.

NCP NORWAY; UK DEPARTMENT FOR BUSINESS, INNOVATION & SKILLS; PONTO DE CONTATO NACIONAL; IHRB. **Workshops on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises in Brazil**. 2014. Disponível em: <<https://www.dropbox.com/s/15ihdiu98rkron/Report%20-%20International%20Workshops%20on%20the%20OECD%20Guidelines%20%28Brazil%20C%20Norway%20UK%29.pdf>>. Acesso em 25 mar. 2014.

NIEUWENKAMP, R. **Interview with Roel Nieuwenkamp, Chair of the OECD WP on Responsible Business Conduct**. Conference call Paris-Brasília, 10 jan. 2014 (not recorded).

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. 1976. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/50024800.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **The OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. 1979. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/50024869.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **The OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. 1984. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/50024913.pdf>>. Acesso em 11 nov. 2013.



\_\_\_\_\_. **The OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. 1997. Disponível em: <[http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=ocde/gd\(97\)40](http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=ocde/gd(97)40)>. Acesso em 20 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Multilateral Agreement on Investment**: documentation from the negotiations. Introduction. 1998. Disponível em: <<http://www1.oecd.org/daf/mai/intro.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **The OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. 2000. Disponível em: <<http://www.oecd.org/investment/mne/1922428.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **The UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises**: complementarities and distinctive contributions. 26 abr. 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/mne/34873731.pdf>>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Memorandum of Understanding between the OCDE and ISO in the are of Social Responsibility**. 5 mai. 2008. Disponível em: <<http://www.oecd.org/investment/mne/45330481.pdf>>. 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Memorandum of Understanding between the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the Global Reporting Initiative (GRI)**. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/investment/mne/46936939.pdf>>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **The OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. OECD Publishing, 2011a. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>>. Acesso em: 10 jul.2012.

\_\_\_\_\_. **OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises**. OECD Publishing: Paris, 2011b. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/oecddeclarationoninternationalinvestmentandmultinationalenterprises.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **About the OECD**. 2013a. Disponível em: <<http://www.oecd.org/about/>>. Acesso em 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Responsible Business Conduct Matters**. 2013b. Disponível em: <[http://mneguidelines.oecd.org/MNEguidelines\\_RBCmatters.pdf](http://mneguidelines.oecd.org/MNEguidelines_RBCmatters.pdf)>. Acesso em 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **About the OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. 2013c. Disponível em: <<http://mneguidelines.oecd.org/about/>>. Acesso em 20 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. **Mandate of the New Working Party on Responsible Business Conduct (Note by the Secretariat)**. 16 nov. 2013d. Documento confidencial, apenas para uso da organização.

\_\_\_\_\_. **Global Forum on Responsible Business Conduct**: summary report. 17 out. 2013e. Disponível em:

<[http://mneguidelines.oecd.org/globalforumonresponsiblebusinessconduct/2013GFRBC\\_SummaryReport.pdf](http://mneguidelines.oecd.org/globalforumonresponsiblebusinessconduct/2013GFRBC_SummaryReport.pdf)>. Acesso em 10 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Database of specific instances. **Financial and insurance sector in Brazil**. 2013f. Disponível em: <<http://mneguidelines.oecd.org/database/instances/br0016.htm>>. Acesso em 10 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **Database of specific instances**. 2014. Disponível em: <<http://mneguidelines.oecd.org/database/>>. Acesso em 2 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **The OECD's Relations with its Key Partners**. 201-a. Disponível em: <<http://www.oecd.org/general/theoecdsrelationswithitskeypartners.htm>>. Acesso em 10 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **Proactive agenda**. 201-b. Disponível em: <<http://mneguidelines.oecd.org/proactiveagenda.htm>>. Acesso em 10 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **Members and partners**. 201-c. Disponível em: <<http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>>. Acesso em 10 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **OECD Investment Committee**. Paris, 20---. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/inv/oecdinvestmentcommittee.htm>>. Acesso em 15 ago. 2013.

OECD WATCH. Case database. Advanced search. **Companies**. 2014. Disponível em: <<http://oecdwatch.org/cases/advanced-search/companies/cases/advanced-search/companies/casesearchview?type=Company>>. Acesso em 21 abr. 2014.

PETRÓLEO BRASILEIRO. Sociedade e Meio Ambiente. **Relatório de Sustentabilidade**. 2012. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade/>>. Acesso em 10 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Quem somos. **Perfil**. Fev. 2014a. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>>. Acesso em 21 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Quem somos. **Estratégia**. Fev. 2014b. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia/>>. Acesso em 21 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Meio Ambiente e Sociedade**. 20 abr. 2014c. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/>>. Acesso em 21 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relações com Investidores**. 15 abr. 2014d. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/home.htm>>. Acesso em 21 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Quem somos. **Presença Global**. 20---. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/presenca-global/>>. Acesso em 10 ago. 2013.

PONTO DE CONTATO NACIONAL. **2003 Report of the Brazilian National Contact Point to the Committee on International Investment and Multinational Enterprises: common framework for annual reporting by National Contact Points**. 10 jun. 2003. Disponível em: <[http://www.pcn.fazenda.gov.br/documentos/relatorios-anuais-1/Brazil%20NCP%20Report%202003.pdf/at\\_download/file](http://www.pcn.fazenda.gov.br/documentos/relatorios-anuais-1/Brazil%20NCP%20Report%202003.pdf/at_download/file)>. Acesso em 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Procedimentos do PCN. 2012.** Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/quem-e-o-pcn-brasil/procedimentos-do-pcn>>. Acesso em 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Quem é o PCN Brasil.** 2013a. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/quem-e-o-pcn-brasil/quem-e-o-pcn-brasil>>. Acesso em 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatórios anuais.** 2013b. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/documentos/relatorios-anuais>>. Acesso em 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **23ª Reunião Regular do Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas.** 12 jun. 2013c. Disponível em: <[http://www.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/direitos\\_humanos.asp](http://www.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/direitos_humanos.asp)>. Acesso em 25 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Fórum Mundial de Direitos Humanos.** dez. 2013d. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/noticias/2013/forum-mundial-de-direitos-humanos-2013-11-12-2013/view>>. Acesso em 30 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Alegações.** Relatórios finais. 2013e. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/alegacoes/relatorios-finais>>. Acesso em 30 dez. 2013

\_\_\_\_\_. **Declaração de Encerramento Itaú Unibanco S.A./Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região:** Alegação de Inobservância PCN nº1/2012. 23 de abril de 2013f. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/alegacoes/relatorios-finais/Itau%20Unibanco%20x%20Sindicato%20dos%20Bancarios.pdf/view>>. Acesso em 30 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. OCDE. **O Brasil e a OCDE.** 2013f. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/ocde/o-brasil-e-a-ocde>>. Acesso em 5 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Seminários Internacionais sobre as Diretrizes da OCDE - 27 e 28 de janeiro, São Paulo.** 2014. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/noticias/2014/seminarios-sobre-conduta-empresarial-responsavel-27-e-28-de-janeiro-sao-paulo>>. Acesso em 25 abr. 2014.

RUGGIE, J. **Interview with John Ruggie, former UN Special Representative on business & human rights.** São Paulo, 10 maio 2013.

SEABRA, R. **Entrevista com Renata Seabra, Secretária-Executiva do Pacto Global – Brasil.** Mensagem recebida por <hevellyn.albres@gmail.com> em 14 jan. 2014.

SOTO, J. **Dez anos do Pacto Global no Brasil – entrevista com Jorge Soto.** 17 dez. 2013. Entrevista concedida a Suzana Camargo para o Blog Parceiros do Planeta. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/Artigo/103/Dez-anos-do-Pacto-Global-no-Brasil---entrevista-com-Jorge-Soto>>. Acesso em 15 dez. 2013.

SWEET, A. S. The New Lex Mercatoria and Transnational Governance. **Journal of European Public Policy**, v. 13, 2006, p. 627-46.

TERREO, G. **Entrevista com Gláucia Terreo, Ponto Focal da GRI no Brasil.** Mensagem recebida por <hevellyn.albres@fazenda.gov.br> em 7 jan. 2014.

THE ROCKFELLER FOUNDATION. **Moments in time: 1913-1919.** Disponível em: <<http://www.rockefellerfoundation.org/about-us/our-history/1913-1919>>. Acesso em 22 mar. 2013.

UNIETHOS. **Normas e certificações.** 201-. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3997&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em 25 out. 2013.

VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2012.** 2012. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2012.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Negócios.** 201-a. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/business/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 10 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Sobre a Vale. **Vale no Mundo.** 201-b. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/across-world/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 10 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Sobre a Vale. **Missão, visão e valores.** 201-c. Disponível em: <[www.vale.com/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx](http://www.vale.com/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx)>. Acesso em 10 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Sobre a Vale. **Desenvolvimento Sustentável.** 201-d. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 10 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Reporting Chanel.** 201-e. Disponível em: <<http://www.vale.com/pt/reporting-channel/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 10 abr. 2013.

UNITED NATIONS. COMMISSION ON HUMAN RIGHTS. ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL. **Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights (E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.).** 26 ago. 2003. Disponível em: <[http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(Symbol\)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En?Opendocument](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(Symbol)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En?Opendocument)>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. **Responsibilities of transnational corporations and related business enterprises with regard to human rights (Decision 2004/116).** 20 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=12&Itemid=&lang=en](http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12&Itemid=&lang=en)>. Acesso em 13 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Global Compact and ISO sign Memorandum of Understanding.** Nova York, 20 nov. 2006. Disponível em:

<[http://www.unglobalcompact.org/newsandevents/news\\_archives/2006\\_11\\_20.html](http://www.unglobalcompact.org/newsandevents/news_archives/2006_11_20.html)>. Acesso em 14 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. HUMAN RIGHTS COUNCIL. **Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights** (A/HRC/8/5). 7 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **UN Global Compact and OECD intensify collaboration**. Paris, Nova York, 27 out. 2009. Disponível em: <[http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news\\_archives/2009\\_10\\_27.html](http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2009_10_27.html)>. Acesso em 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **GRI and UN Global Compact forge new alliance**. Nova York, 24 jun. 2010. Disponível em: <<http://unglobalcompact.org/news/50-06-24-2010>>. Acesso em 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Government Support**. 6 dez. 2011a. Disponível em: <[http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/Government\\_Support.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/Government_Support.html)>. Acesso em 10 set. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Integrity Measures**. 14 abr. 2011b. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/IntegrityMeasures/>>. Acesso em 10 set. 2013.

\_\_\_\_\_. GENERAL ASSEMBLY. **Human rights and transnational corporations and other business enterprises** (A/HRC/RES/17/4). 6 jul. 2011c. Disponível em: <<http://www.business-humanrights.org/media/documents/un-human-rights-council-resolution-re-human-rights-transnational-corps-eng-6-jul-2011.pdf>>. Acesso em 20 out. 2013.

\_\_\_\_\_. OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. **Guiding Principles on Business and Human Rights** (HR/PUB/11/04). Nova York/Genebra, 2011d. Disponível em: <[http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)>. Acesso em 20 out. 2013.

\_\_\_\_\_. OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. **The corporate responsibility to respect human rights: an interpretive guide** (HR/PUB/12/02). Nova York/Genebra, 2012. Disponível em: <<http://www.business-humanrights.org/media/documents/corporate-responsibility-to-respect-interpretive-guide-nov-2011.pdf>>. Acesso em 25 out. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Overview of the UN Global Compact**. 22 abr. 2013a. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>>. Acesso em: 10 set. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **What is a COP?**. 20 mar. 2013b. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/COP/>>. Acesso em 10 set. 2013.

\_\_\_\_\_. OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. **Council holds Panel discussion on the Role of the United Nations in Advancing the Business and Human Rights Agenda**. Genebra, 30 mai. 2013c. Disponível em: <<http://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=13386&LangID=E>>. Acesso em 25 out. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **UN Global Compact Participants**. 29 mai. 2013d. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>>. Acesso em 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. REDE BRASILEIRA. **Histórico**. 25 abr. 2013e. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/63/Historico>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. REDE BRASILEIRA. **Forças Tarefa**. 19 set. 2013f. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/89/FTs-%E2%80%93-Forcas-Tarefa>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. REDE BRASILEIRA. **O que é o programa “Construção da Arquitetura do Engajamento Empresarial pós-2015”?**. 16 out. 2013g. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/Noticia/95/O-que-eh-a-%E2%80%98Construcao-da-Arquitetura-do-Engajamento-Empresarial-pos-2015%E2%80%99>>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. REDE BRASILEIRA. **COP**. 14 jun. 2013h. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/75/Visao-Geral>>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. REDE BRASILEIRA. **CBPG – Comitê Brasileiro do Pacto Global**. 19 set. 2013i. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/87/CBPG-%E2%80%93-C2%A0Comite-Brasileiro-do-Pacto-Global>>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. REDE BRASILEIRA. **Pacto Global, CEBDS e GRI lançam “Arquitetos de um mundo melhor” no Brasil**. 29 out. 2013j. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/Artigo/98/Pacto-Global--CEBDS-e-GRI-lancam-Arquitetos-de-um-mundo-melhor-no-Brasil>>. Acesso em 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. BUSINESS AND HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE. **Implementation: Tools & examples > Access to remedies > Non-judicial grievance mechanisms > State-based**. 2013k. Disponível em: <<http://www.business-humanrights.org/UNGuidingPrinciplesPortal/ToolsHub/RemediesGrievanceMechanisms/NonJudicial/StateBased>>. Acesso em 20 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **UN Global Compact: Corporate Sustainability in the World Economy**. jan. 2014a. Disponível em: <[http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf)>. Acesso em 12 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Local networks. Brazil.** 17 abr. 2014b. Disponível em:

<[http://www.unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/local\\_network\\_sheet/BR.html](http://www.unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/local_network_sheet/BR.html)>. Acesso em 20 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Participants search.** 17 abr. 2014c. Disponível em:

<[http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&country%5B%5D=24&joined\\_after=&joined\\_before=&business\\_type=all&sector\\_id=all&listing\\_status\\_id=all&cop\\_status=all&organization\\_type\\_id=&commit=Search](http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&country%5B%5D=24&joined_after=&joined_before=&business_type=all&sector_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search)>. Acesso em 21 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. **Working Group on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises.** 20 fev, 2014d. Disponível em:

<<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/WGHRandtransnationalcorporationsandotherbusiness.aspx>>. Acesso em 20 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. BUSINESS AND HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE. **Implementation - tools & examples > Examples of uses by others > Intergovernmental organizations.**

2014e. Disponível em:

<<http://www.business-humanrights.org/UNGuidingPrinciplesPortal/ToolsHub/UsesByOthers/IntlOrg>>. Acesso em 20 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **The Ten Principles.** 201-a. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>>. Acesso em 10 set. 2013

\_\_\_\_\_. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Local networks.** 201-b. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/index.html>>. Acesso em 10 out. 2013.

\_\_\_\_\_. BUSINESS AND HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE. **Other languages.**

201-c. Disponível em: <<http://www.business-humanrights.org/UNGuidingPrinciplesPortal/TextUNGuidingPrinciples/OtherLanguages>>. Acesso em 20 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Memorandum of Understanding. **United Nations Multilingual Terminology Database.** 201-d. Disponível em:

<<http://unterm.un.org/dgaacs/unterm.nsf/8fa942046ff7601c85256983007ca4d8/8c414cfe4dc5e154852569fa00008a8a?OpenDocument>>. Acesso em 12 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **UN at a glance.** 20--a. Disponível em: <[www.un.org/en/aboutun/index](http://www.un.org/en/aboutun/index)>. Acesso em 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **United Nations and NGOs.** 20--b. Disponível em:

<<http://csonet.org/index.php?menu=119>>. Acesso em 25 out. 2013.

\_\_\_\_\_. BUSINESS AND HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE. **Observatory of the UN Working Group on Business and Human Rights**. 201-d. Disponível em: <<http://www.business-humanrights.org/Documents/ObservatorioGT>>. Acesso em 20 ago. 2013.

WACHENFELD, M. **Interview with Margaret Wachenfeld, Director of Legal Affairs of the Institute for Human Rights and Business**. Brasília, 30 jan. 2014 (recorded).

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Frequently asked questions (FAQs)**. (20--). Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/newsroom/faq.aspx>>. Acesso em 22 ma. 2014.



**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com Roel Nieuwenkamp, Presidente do Grupo de Trabalho sobre Conduta Empresarial Responsável da OCDE**

- 1. In your opinion, why the Guidelines for Multinational Enterprises were included in the OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises in 1976, when there was no other comprehensive effort on the topic of corporate social responsibility?*
- 2. The establishment of National Contact Points is considered an important plus of the OECD Guidelines, in relation to other CSR instruments. Do you believe that the NCPs really help implement the OECD Guidelines? How to improve their participation?*
- 3. How do you see the participation of the stakeholders in the implementation of the OECD Guidelines? Do you consider the consultative groups (BIAC, TUAC and OECD Watch) effective?*
- 4. When we ask in Brazil which CSR instruments the MNEs know, they usually answer Global Compact or GRI. How to get the commitment of the MNEs with the Guidelines in the absence of a formal instrument of adherence (as in the case of the Global Compact)? What do you think the adhering governments could do to increase awareness about the OECD Guidelines?*
- 5. Do you consider the OECD Guidelines effective and efficient in promoting CSR principles? What challenges and opportunities do you see in its implementation?*
- 6. My thesis is that the OECD Guidelines - the more comprehensive CSR instrument - could act as a focal point for a governance system for CSR. Do you think it is possible? What would be the role of the NCPs in this context?*

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com Carlos Cozendey, Secretário de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda, PCN Brasil**

1. Você pode falar alguns pontos principais sobre o histórico do PCN Brasil e a recente revisão na estrutura?
2. O Professor John Ruggie e o Presidente do grupo de Trabalho de Conduta Empresarial Responsável da OCDE são veementes na afirmação de que a boa implementação das Diretrizes depende do bom funcionamento individual de cada um dos PCNs. Você concorda com essa opinião? Como você avalia o funcionamento do PCN Brasil?
3. Você acredita que as empresas multinacionais brasileiras, em geral, têm boas práticas de conduta empresarial responsável? Como fazer com que elas se comprometam com as Diretrizes, não havendo um instrumento formal de adesão?
4. Quais desafios e oportunidades você vê na implementação das Diretrizes da OCDE em contexto global e no Brasil?
5. Você vê um alinhamento entre as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais e os outros principais instrumentos de conduta empresarial responsável (nessa pesquisa: Diretrizes GRI, Princípios do Pacto Global, Diretriz ISO 26000, Princípios Orientadores da ONU, Índice de Sustentabilidade da Bovespa)? Se sim, em quais aspectos? Como aproveitar a sinergia entre os instrumentos para o fortalecimento mútuo e a melhoria nas práticas responsáveis globalmente?
6. Você vê as Diretrizes como um possível ponto focal para construção de um sistema de governança em RSE? Como os PCNs contribuiriam? Nesse contexto, qual o papel do Fórum Global sobre Conduta Empresarial Responsável?

**APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com Renata Seabra, Secretária-Executiva da  
Rede Brasileira do Pacto Global**

1. Como você vê a relação entre as temáticas Direitos Humanos & Empresas e Responsabilidade Social Empresarial? Você concorda que a RSE abrange a discussão sobre também Direitos Humanos & Empresas?
2. Em qual contexto o Pacto Global das Nações Unidas (Pacto Global) foi criado? Por que foi criado em detrimento dos instrumentos internacionais de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) já existentes? Como foi a participação dos *stakeholders* em sua concepção e implementação?
3. Alguns consideram o Pacto Global a iniciativa voluntária de RSE de maior abrangência mundial. Você concorda com a afirmativa?
4. Qual a função dos pontos focais para o Pacto Global? Quantos existem? Eles se reúnem com que frequência? Eles atuam também como forma de acompanhamento ou controle da implementação do Pacto Global?
5. Você vê alguma semelhança entre a atuação dos PCNs para as Diretrizes da OCDE e os pontos focais para o Pacto Global? Como acredita que poderiam trabalhar juntos?
6. Você vê um alinhamento entre o Pacto Global e os demais instrumentos internacionais de RSE? Se sim, em quais aspectos? Como aproveitar a sinergia entre os instrumentos para o fortalecimento mútuo e a melhoria nas práticas responsáveis globalmente?
7. Quais os objetivos do marco “Arquitetos de um mundo melhor - Construção da Arquitetura do Engajamento Empresarial pós-2015”? Você acha que pode ser mais um passo na construção de um sistema de governança em RSE?
8. Você considera o Pacto Global um instrumento de RSE efetivo e eficiente? Quais desafios e oportunidades você vê em sua implementação?

**APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com Margaret Wachenfeld, Diretora de Assuntos Jurídicos do Instituto de Direitos Humanos e Negócios**

- 1. In your opinion, which elements can be used for justifying the creation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UN Guiding Principles) at the expense of the existing international instruments for CSR (OECD Guidelines for MNEs, GRI, ISO 26000 and, mainly, UN Global Compact)?*
- 2. How to solve the issue of the promotion and implementation of the Principles at the national level without formal focal points? What would be the role of the UN Global Compact focal points and the OECD NCPs?*
- 3. There is any way for monitoring or checking the implementation of the UN Guiding Principles?*
- 4. How does the Working Group on Business and Human Rights work? What is its role?*
- 5. Do you consider the UN Guiding Principles effective and efficient? What challenges and opportunities do you see in its implementation?*
- 6. Do you see an alignment between the UN Guiding Principles and the other instruments for CSR? If yes, in which aspects? How to harness the synergy between the instruments in order to strengthen and improve responsible business practices globally?*

**APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com Andréa Santini Henriques, especialista do  
Governo na ISO 26000**

1. Em qual contexto a ISO 26000 foi criada e qual a motivação para sua construção? Como foi a participação dos *stakeholders* em sua concepção e implementação?
2. O que difere a ISO 26000 das demais certificações da ISO? Em seu processo de elaboração, houve em algum momento em que se pensou que ela deveria se tornar uma certificação? O que fez com que isso não ocorresse?
3. Como funciona a adesão à ISO 26000? É necessária uma adesão formal ou se aplica a todas as empresas? Existe alguma lista de empresas aderentes?
4. Existe alguma forma de controle da implementação? Em caso afirmativo, você o considera eficaz?
5. Por que foi criada a ABNT NBR 16001? Trata-se de complementação da ISO 26000, adaptação à realidade nacional ou outro caso?
6. Qual a importância do Fórum Governamental de Responsabilidade Social para a promoção e a implementação da ISO 26000? Você considera que esse espaço poderia ser mais bem aproveitado para esse fim?
7. Quais desafios e oportunidades você vê na implementação da ISO 26000?
8. Você vê um alinhamento entre a ISO 26000 e os demais instrumentos internacionais de RSE? Se sim, em quais aspectos? Como você acredita que seria possível aproveitar a sinergia entre os instrumentos para o fortalecimento mútuo e a melhoria nas práticas responsáveis globalmente?

**APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com Sonia Favaretto, Diretora de  
Sustentabilidade da BM&FBOVESPA**

1. Você poderia falar sobre o contexto que motivou a criação do ISE pela BM&FBovespa e qual o impacto nos contextos nacional, regional e internacional com sua criação?
2. Como foi a participação dos *stakeholders* em sua concepção e implementação?
3. Poderia descrever, de modo simplificado, o que uma empresa deve ter para compor a carteira do ISE e como é feita a seleção?
4. Há alguma forma de acompanhamento ou controle da implementação das boas práticas indicadas pela empresa para ser selecionada para compor o ISE? Quais desafios e oportunidades você vê nessa implementação?
5. Como funciona e qual a importância do Conselho do ISE? Qual o papel das instituições que o compõem?
6. Pensando nos objetivos estratégicos do ISE, há perspectiva de aumentar o número de empresas que compõem sua carteira? O que seria necessário para que isso acontecesse?
7. Qual a relação entre a BM&FBovespa e os instrumentos internacionais de responsabilidade social empresarial (especialmente Pacto Global, GRI, Diretrizes da OCDE, Princípios Orientadores da ONU e ISO 26000)?
8. Você vê um alinhamento entre o ISE e esses outros instrumentos de RSE? Se sim, em quais aspectos? Como aproveitar a sinergia entre os instrumentos para o fortalecimento mútuo e a melhoria nas práticas responsáveis globalmente?

## **APÊNDICE G – Roteiro de entrevista com Glaucia Terreo, Ponto Focal da GRI no Brasil**

1. Você enquadraria as Diretrizes da GRI como parte dos instrumentos internacionais de RSE?
2. Existiam outras iniciativas de relatoria sustentável antes da GRI? Em caso afirmativo, por que foi criado um novo instrumento em detrimento dos já existentes?
3. Em qual contexto as Diretrizes da GRI foram criadas? Como foi a participação dos *stakeholders* em sua concepção e implementação?
4. Há alguma forma de acompanhamento ou controle da implementação das Diretrizes da GRI?
5. Como foram escolhidos os pontos focais nacionais e regionais? Há perspectiva de aumento do número desses pontos focais? Por que países europeus amplamente comprometidos com a GRI não têm pontos focais?
6. Quais as principais modificações das GRI desde as G1 até as G4?
7. Você considera as Diretrizes da GRI eficazes e eficientes? Quais desafios e oportunidades você vê em sua implementação?
8. Você vê um alinhamento entre as Diretrizes da GRI e os demais instrumentos internacionais de RSE (como as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais, os Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos, o Pacto Global e a ISO 26000)? Se sim, em quais aspectos? Como aproveitar a sinergia entre os instrumentos para o fortalecimento mútuo e a melhoria nas práticas responsáveis globalmente?

**APÊNDICE H – Roteiro de entrevista com Ana Paula Grether, Coordenadora de  
Responsabilidade Social da Petrobras**

1. Você poderia descrever, em linhas gerais, qual a importância da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas diretrizes e políticas da Petrobras?
2. A quais instrumentos internacionais de RSE a Petrobras é aderente?
3. A Petrobras tem alguma forma de controle interno de cumprimento desses instrumentos, bem como de outras diretrizes de RSE estabelecidas pela própria empresa?
4. Em seu entendimento, como a Petrobras vê as múltiplas iniciativas de RSE? Consideram essa diversidade algo produtivo ou contraproducente?
5. Na sua visão, a Petrobras considera que as iniciativas de RSE governamentais e *multi-stakeholder* têm impacto real na atividade empresarial?
6. Por fim, quais você entende serem os principais desafios e oportunidades na implementação dos instrumentos internacionais de RSE? Tem alguma sugestão sobre como eles poderiam melhorar?



## ANEXO A - Exemplos de iniciativas intersetoriais

<b>INICIATIVA OU FERRAMEN TA DA ORGANIZA ÇÃO</b> <i>(Elencada por organização em ordem alfabética em cada parte)</i>	<b>O "X" indica que a iniciativa/ferramenta refere-se a pelo menos um aspecto ou questão incluído na subseção correspondente.</b> <i>Não é um sinal de compatibilidade ou endosso pela ABNT NBR ISO 26000</i>														<b>Informações adicionais</b> (incluem uma descrição breve e objetiva da iniciativa/ferramenta; participação de partes interessadas em sua governança; seu público-alvo e condições de acesso; se é certificável ou não; e um <i>site</i> na internet para informações adicionais)
	<b>TEMAS CENTRAIS*</b>							<b>PRÁTICAS PARA INTEGRAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL*</b>							
	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	5.2	5.3	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	

\*Índice das subseções da ABNT NBR ISO 26000: **6.2** Governança organizacional; **6.3** Direitos humanos; **6.4** Práticas de trabalho; **6.5** Meio ambiente; **6.6** Práticas leais de operação; **6.7** Questões relativas ao consumidor; **6.8** Envolvimento e desenvolvimento da comunidade; **5.2** Reconhecimento da responsabilidade social; **5.3** Identificação e engajamento das partes interessadas; **7.2** Relação das características da organização com a responsabilidade social; **7.3** Compreensão da responsabilidade social da organização; **7.4** Práticas para integrar a responsabilidade social em toda a organização; **7.5** Comunicação sobre responsabilidade social; **7.6** Fortalecimento da credibilidade em relação à responsabilidade social; **7.7** Análise e aprimoramento das ações e práticas da organização relativas à responsabilidade social.

<b>Parte 1: INICIATIVAS INTERGOVERNAMENTAIS</b> <b>(Iniciativas e ferramentas que operam sob a responsabilidade direta de instituições intergovernamentais, como as agências das Nações Unidas)</b>															
<b>Pacto Global das Nações Unidas</b>		X	X	X	X								X		Iniciativa das Nações Unidas destinada às empresas. Aberta a todas as organizações, os participantes se comprometem a alinhar suas estratégias e operações com dez princípios nas áreas de direitos humanos, normas trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção e a adotar medidas de apoio aos objetivos mais amplos da ONU. Plataforma voluntária em que se espera que as organizações

																			comuniquem anualmente seus esforços de implementação dos princípios por meio de políticas e práticas. O Pacto Global das Nações Unidas desenvolveu ferramentas e materiais de suporte sobre todas as áreas relevantes para ajudar as organizações participantes. Sem cobrança de taxas. <a href="http://www.unglobalcompact.org/">www.unglobalcompact.org/</a>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Parte 2: INICIATIVAS MULTI-PARTITE (continuação)**

**(Iniciativas ou ferramentas desenvolvidas ou administradas por meio de processos multipartite)**

<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X				Iniciativa desenvolvida pelo PNUMA e CERES (também incluídos nesse anexo) que fornece modelos de indicadores, diretrizes e ferramentas de apoio para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Organizacionais globais de partes interessada fornecem as orientações e a governança da organização. Suas diretrizes, suplementos e anexos são oferecidos gratuitamente em seu <i>site</i> . Há cobrança para a aquisição de outros materiais de treinamento. Suas ferramentas incluem: <input type="checkbox"/> Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade (indicadores e princípios)
Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade																			

																				<input type="checkbox"/> Vários suplementos setoriais específicos (construção, telecomunicações, órgãos públicos etc.) <input type="checkbox"/> Protocolo para Definição de Limite (esfera de influência e avaliação de impactos) <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Tabela A1 da ISO 26000

## ANEXO B - Conexões com os “Dez Princípios” do Pacto Global, 2000

<b>Princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, 2000</b>	<b>Diretrizes GRI</b>
Princípio 1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente	Subcategoria: Direitos Humanos (todos os Aspectos)  Subcategoria: Sociedade Comunidades Locais
Princípio 2. As empresas devem certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos	Subcategoria: Direitos Humanos (todos os Aspectos)
Princípio 3. As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva	G4-11 Subcategoria: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente Relações entre Trabalhadores e Empregadores  Subcategoria: Direitos Humanos Liberdade de Associação e Negociação Coletiva
Princípio 4. As empresas devem defender a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo	Subcategoria: Direitos Humanos Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo
Princípio 5. As empresas devem defender a erradicação efetiva do trabalho infantil	Subcategoria: Direitos Humanos Trabalho Infantil
Princípio 6. As empresas devem defender a eliminação da discriminação no emprego e ocupação	G4-10 Subcategoria: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente (todos os Aspectos)  Subcategoria: Direitos Humanos Não discriminação
Princípio 7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva sobre os desafios ambientais	Categoria: Ambiental (todos os Aspectos)
Princípio 8. As empresas devem desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental	Categoria: Ambiental (todos os Aspectos)
Princípio 9. As empresas devem incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis	Categoria: Ambiental (todos os Aspectos)
Princípio 10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina	Subcategoria: Sociedade Combate à Corrupção Políticas Públicas

Fonte: Diretrizes G4 GRI

**ANEXO C - Conexões com as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais,  
2011**

<b>Diretrizes da OCDE</b>	<b>Diretrizes da GRI</b>
IV. Direitos Humanos	<p>Subcategoria: Direitos Humanos (todos os Aspectos)</p> <p>Subcategoria: Sociedade Comunidades Locais Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</p>
V. Emprego e relações Industriais	<p>G4-11</p> <p>Categoria econômica: Desempenho econômico</p> <p>Subcategoria: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente (todos os Aspectos)</p> <p>Subcategoria: Direitos Humanos Não discriminação Liberdade de Associação e Negociação Coletiva Trabalho Infantil Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</p> <p>Subcategoria: Sociedade Comunidades Locais</p>
VI. Meio ambiente	<p>Categoria: Ambiental (todos os Aspectos)</p> <p>Subcategoria: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente Saúde e segurança no trabalho Treinamento e Educação</p> <p>Subcategoria: Sociedade Comunidades Locais Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</p> <p>Subcategoria: Responsabilidade pelo produto Saúde e segurança do cliente</p>
VII. Combate à corrupção, pedidos de propina e extorsão	<p>Subcategoria: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas</p> <p>Subcategoria: Sociedade Combate à corrupção Políticas Públicas Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</p>
VIII. Interesses do consumidor	Subcategoria: Responsabilidade pelo produto (todos os Aspectos)
IX. Ciência e Tecnologia	Nenhuma

X. Concorrência	Subcategoria: Sociedade Concorrência desleal Conformidade Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade
XI. Tributação	Categoria: Econômica Desempenho econômico  Subcategoria: Sociedade Concorrência desleal Conformidade

Fonte: Diretrizes G4 GRI