



BRUNA SILVA SANTOS

**ÉTICA APLICADA ÀS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: A  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA GESTÃO DE UMA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA**

João Pessoa

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

BRUNA SILVA SANTOS

**ÉTICA APLICADA ÀS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: A  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA GESTÃO DE UMA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
conclusão do Curso de Graduação em  
Relações Internacionais da Universidade  
Federal da Paraíba.

Orientador: Prof.: **Pascoal Teófilo Carvalho Gonçalves**

João Pessoa

2017

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237 Santos, Bruna Silva.

ÉTICA APLICADA ÀS RELAÇÕES INTERNACIONAIS: A  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA GESTÃO DE UMA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA / Bruna Silva Santos. – João Pessoa,  
2017.  
84f.: il.

Orientador(a): Prof<sup>o</sup> Dr. Pascoal Teófilo Carvalho Gonçalves.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Relações Internacionais) –  
UFPB/CCSA.

1. Responsabilidade Social Empresarial. 2. Relações Internacionais. 3.  
Governança Global. 4. Instrumentos Internacionais. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:327(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do  
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES  
INTERNACIONAIS

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova, com nota 8,9, o Trabalho de  
Conclusão de Curso

*“Ética Aplicada às Relações Internacionais: a responsabilidade social empresarial na  
gestão de uma multinacional brasileira”*

Elaborado por

**Bruna Silva Santos**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de

**Bacharel em Relações Internacionais.**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Pascoal Teófilo Carvalho Gonçalves - UFPB

Prof. Dr. Thiago Lima da Silva - UFPB

Profa. Dr. Aline Contti Castro - UFPB

João Pessoa, 28 de novembro de 2017.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever o surgimento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas Relações Internacionais (RI) a partir do tema de governança global e analisar a adoção de estratégias de RSE pelas empresas com base num estudo de caso de uma multinacional brasileira. Nesse sentido, descrevemos a institucionalização da RSE partindo de alguns instrumentos internacionais, principalmente aqueles que desenvolvem alguma função no Brasil. Em seguida, analisamos o surgimento da RSE no pensamento brasileiro examinando a adoção das práticas de RSE na multinacional GOL Linhas Aéreas Inteligentes, a partir do Projeto Colaborador Cidadão desenvolvido por ela. A pesquisa do trabalho foi feita a partir de uma revisão bibliográfica de RSE, governança global, institucionalização, e também de pesquisa documental, como resoluções, discursos, manuais, além de dados e relatórios disponibilizados por empresas e instituições em sites eletrônicos e entrevistas. Diante desse contexto, o trabalho conclui que a RSE, mesmo sendo um tema pouco estudado, tornou-se uma das práticas de negócios padrão do nosso tempo. As empresas comprometidas com a RSE desenvolvem ações sociais responsáveis a partir do envolvimento direto de seus funcionários, pois traz um retorno positivo para a empresa, que vem desde a melhoria na integração entre os funcionários até a vinculação da imagem da empresa como sendo socialmente responsável. A adoção das estratégias de RSE implica também na transparência de sua performance empresarial e cabe a empresa identificar qual o melhor instrumento de divulgação para relatar seus resultados à sociedade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Relações Internacionais; Governança Global; Instrumentos Internacionais.

## **ABSTRACT**

This paper aims to describe the emergence of Corporate Social Responsibility (CSR) in International Relations (IR) from the theme of global governance and analyze the adoption of CSR strategies by companies based on a case study of a Brazilian multinational. In this sense, we describe the institutionalization of CSR based on some international instruments, especially those that perform some function in Brazil. Next, we analyze the emergence of CSR in Brazilian thinking by examining the adoption of CSR practices in the multinational GOL Linhas Aéreas Inteligentes, based on the Citizen Collaborator Project developed by it. The research was carried out based on a bibliographic review of CSR, global governance, institutionalization, as well as documentary research, such as resolutions, speeches, manuals, and data and reports made available by companies and institutions on electronic websites and interviews. Given this context, the paper concludes that CSR, even though it is a little studied subject, has become one of the standard business practices of our time. Companies committed to CSR develop responsible social actions based on the direct involvement of their employees, since it brings a positive return to the company, from the improvement in integration among employees to the linkage of the company's image as being socially responsible. The adoption of CSR strategies also implies the transparency of its corporate performance and it is up to the company to identify the best dissemination tool to report its results to society.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; International Relations; Global Governance; International Instruments.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>12</b>
2.1 O CONCEITO DA RSE .....	12
2.2 O HISTÓRICO DA RSE .....	14
2.3 A RSE COMO OBJETO DE ESTUDO.....	19
<b>3 RELAÇÕES INTERNACIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>21</b>
3.1 RSE NA AGENDA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS .....	21
3.2 GOVERNANÇA GLOBAL NAS RI.....	23
3.3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RSE .....	27
<b>4 INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>31</b>
4.1 OS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE RSE .....	31
<b>5 RSE NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DA GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S/A.....</b>	<b>40</b>
5.1 SURGIMENTO DA RSE NO BRASIL .....	40
5.2 A GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES E O PROJETO COLABORADOR CIDADÃO .....	44
5.2.1 VISÃO GERAL DA GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES .....	44
5.2.2 PROJETO COLABORADOR CIDADÃO (PCC) .....	48
5.3 O ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS: A VISÃO DO CLIENTE INTERNO.....	50
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para os colaboradores da empresa GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO 1 – Resposta à entrevista feita aos colaboradores da empresa GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A.....</b>	<b>69</b>

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível.

Ao meu pai, Antônio Felismino dos Santos, e a minha mãe, Solange da Silva, que são os verdadeiros protagonistas dessa história, que me deram todo o incentivo, apoio, carinho, e sempre acreditaram que eu concluiria mais essa jornada na vida. Aos meus irmãos, Bruno Gabriel e Renato que sempre torceram por mim.

Ao meu namorado, Davyson Borges, que ano após ano acompanhou todos os momentos de alegria, de tristeza, de estresse, mas sempre paciente, compreendia minhas emoções, e suas palavras de esperança me fizeram continuar.

Aos meus primos, Anderson Silva e Maxsuel Carvalho, que durante esse tempo ouviram minhas lamentações, mas sempre me falaram palavras de conforto com muito carinho.

Aos meus amigos, Armstrong, Mayrlon, Marina, Sarah e Rafael, que estiveram presentes nessa trajetória com o “grupo dos Internacionalisimos”. Esse grupo foi muito importante nesse processo, pois compartilhamos conhecimento, dúvidas, reclamações e risadas.

Ao meu orientador, Pascoal Gonçalves, que na construção desse trabalho, me passou muita confiança, e que enquanto professor da disciplina de Economia e Política Internacional despertou o meu olhar para o tema que eu realmente gostaria de estudar no curso de Relações Internacionais.

Àqueles que contribuíram com esse trabalho, seja de forma de direta ou indireta. A disponibilidade dos entrevistados, Jefferson Carlos, Marta Camila, Vanessa Nascimento, Michele Camargo, Marcílio Rezende, Leonildo Alcântara, Washington Júnior e Marina Jocácia.

A todos que fizeram parte da minha vida nesses anos, contribuindo de alguma forma para a construção desse trabalho e de quem eu sou hoje.

# 1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tornou-se uma das práticas de negócios padrão do nosso tempo. Para as empresas comprometidas com a RSE isso resultará em uma reputação global reforçada, pois o estabelecimento de uma estratégia como essa pode ser considerada um componente crucial da competitividade de uma empresa e algo que deve ser conduzido pela própria empresa. Isto significa a criação de políticas e procedimentos que integram assuntos sociais, ambientais, éticos, de direitos humanos ou consumidores nas operações de negócios e estratégias centrais da empresa e que tragam com isso um benefício mútuo.

James Epstein Reeves (2012) em uma matéria na Forbes traz seis motivos para que as empresas adotem a RSE. A Inovação é destacada como o primeiro motivo, de acordo com James, usando as “lentes da sustentabilidade” uma empresa pode inovar através da criação de produtos, por exemplo, um ar condicionado que usa menos água. Sem a questão da sustentabilidade, os pesquisadores e desenvolvedores dessa empresa possivelmente não iriam chegar a tal produto.

O segundo motivo é tido como o corte de gastos, onde ele diz que uma das áreas de engajamento das empresas na sustentabilidade é para usá-la como corte de gastos. Usando menos embalagens ou menos energia na produção são fatores que ajudam nesse objetivo. O terceiro motivo é a diferenciação da marca, que no passado foi uma das razões principais das empresas adotarem a RSE. No entanto, como a RSE se tornou mais comum, sendo usada cada vez mais como diferenciação de marca, está cada vez mais difícil de fazer. Mesmo assim, empresas como Coca Cola e Pepsi estão constantemente à procura de agarrar a sua cota no mercado da forma como podem. Ambas estão adotando maneiras semelhantes, embora ligeiramente diferentes nas abordagens da RSE. O quarto motivo diz respeito ao pensamento de longo prazo, onde a RSE é um fator que gera na empresa um interesse de longo prazo garantindo assim que no futuro ela seja mais sustentável. É uma mudança que passa da preocupação sobre os resultados fiscais do próximo trimestre para os impactos que a decisões de

negócios terá nos resultados financeiros e sociais em dez anos. O quinto ponto é o envolvimento do cliente. Nos últimos anos, as empresa tem lançado campanhas publicitárias destinadas a aumentar a consciência sobre o meio ambiente e as opções de produtos sustentáveis que os consumidores poderiam escolher. Assim, usando a RSE é possível ajudá-las a interagir com seus clientes de novas maneiras, uma vez que a mensagem seja sobre algo “bom”, a linha de comunicação entre empresa-consumidor se torna mais fácil.

E o sexto motivo está no envolvimento dos funcionários na RSE, é um ponto de extrema importância que segue a mesma linha do motivo anterior. Empresas como Sara Lee criou o *cross-functional*, uma equipe de trabalho para ajudar a criar estratégias de sustentabilidade. No mesmo pensamento, a Solo Copa Company criou a Rede de Ação de Sustentabilidade para incentivar os funcionários a realizar serviços comunitários centrado nas prioridades de RSE da empresa.

A responsabilidade social apresenta-se como uma nova cultura de gestão empresarial que surge no contexto dos diversos desafios que são impostos pelo desenvolvimento sustentável.<sup>1</sup> E as iniciativas que possibilitem estimular empresas a adotarem, ou continuarem a adotar estratégias de RSE é um dos aspectos importantes diretamente ligados à esfera governamental<sup>2</sup>.

É possível observar a presença de elementos que reforçam a importância da RSE para os negócios e para a sociedade a partir de discursos feitos por autoridades das OI's. Na abertura do 1º Fórum Global sobre Conduta Empresarial Responsável, Angel Gurría (2013), Secretário-Geral da OCDE, lembrou que a conduta empresarial responsável é uma prioridade na agenda econômica global de hoje e que deixou de ser pensado como uma reflexão para o futuro. Portanto,

---

<sup>1</sup> De acordo com Oliveira, Sarubbi e Rosa, o desenvolvimento sustentável se tornou uma fórmula usada para expressar a necessidade de manter o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Nunca se almejou tanto atingir esse objetivo em escala global (LOUETTE, apud OLIVEIRA, SARUBBI E ROSA).

<sup>2</sup> Segundo Oliveira, Sarubbi e Rosa, com o esgotamento do modelo do Estado contemporâneo nos planos jurídico-institucional, econômico, político e social e os resultados que derivam deste processo, houve uma redefinição do papel do Estado nacional, a incorporação da iniciativa privada de parcela da produção de bens e serviços públicos antes de competência do Estado e a emergência do Terceiro Setor. Diante desse cenário, surge, de forma mais intensa nos anos 70, o conceito de RSE, cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações em prover o desenvolvimento social. E nos últimos anos muitos autores vêm adotando os conceitos de sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial como sinônimos de desenvolvimento sustentável. (OLIVEIRA; SARUBBI; ROSA).

se faz necessário o comprometimento de todos para que a melhoria das condições de trabalho e dos funcionários e o atendimento das necessidades dos consumidores sejam priorizados, acompanhados pela prosperidade dos negócios.

Na abertura da Cúpula dos Líderes do Pacto Global Ban Ki-Moon (2013), Secretário-Geral da ONU, também discutiu sobre a importância da conduta empresarial responsável. Para ele, hoje nós vivemos “tempos voláteis” que, por um lado, grandes avanços para a erradicação da pobreza e das doenças podem ser alcançados quando trabalhamos juntos, porém, por outro lado, a desigualdade continua e até mesmo cresce e as mudanças climáticas se apresentam como ameaças. Nesse sentido, explicou que precisamos construir sociedades prósperas, sociedades estáveis e um planeta saudável, pois estes seriam o alicerce da estabilidade política, do crescimento econômico e do aparecimento de novos mercados. E para conseguir tudo isso, ele acredita que as empresas não podem mais ignorar as suas responsabilidades ambientais e sociais.

O ex-secretário geral da ONU, Kofi Annan, também foi um grande defensor da temática dos direitos humanos e negócios, além de ser um dos principais responsáveis na inserção dessa temática na agenda da ONU. De acordo com Alberes (2014), em 1999, Annan explicou a proposta de um verdadeiro pacto entre a organização e as empresas, onde o objetivo 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)<sup>3</sup>. Sete anos depois, no mesmo Fórum, Annan (2006) afirmou que teve enorme resistência de muitos representantes dos Estados-membros e dentro do próprio Secretariado da ONU à ideia de disseminar uma aliança com o setor privado, porém, os objetivos ambiciosos da ONU já não podiam mais depender apenas de Estados.

Os discursos acima expõem pensamentos de alguns representantes de OI's em prol de negócios sustentáveis e mais responsáveis, propondo que as empresas assumam a responsabilidade por seus impactos negativos e usem sua influência para gerar impactos positivos, partindo do âmbito local ao global. Nesse cenário, percebe-se que padrões mínimos de conduta empresarial são cada vez

---

<sup>3</sup> Em 1999, o ex-Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, discursou pela primeira vez no Pacto Global, e expressou à comunidade empresarial, reunida no Fórum Econômico Mundial, seu pensamento em relação a temática de responsabilidade social empresarial.

mais necessários e urgentes, onde deixa de ser uma discussão para o futuro e passa a exigir ações imediatas. De acordo com Albres (2014) essa mudança também é perceptível nas discussões das principais organizações internacionais e manifestado nos padrões de conduta.

No Brasil, nos anos de 1990 percebe-se a existência de uma participação maciça das grandes empresas nas questões sociais no Brasil. Alguns autores afirmam que este fato está diretamente ligado à deficiência do próprio Estado em cumprir o seu papel de fornecedor de uma melhor qualidade de vida para a população no intuito de diminuir as desigualdades sociais. Neste sentido, grande parte das empresas buscam alternativas autônomas no intuito de se adaptarem ao novo cenário de responsabilidade social no qual estamos inseridos. Para isso, torna-se necessário avaliar o grau de responsabilidade que aplicam em relação a seu público interno, à comunidade e à sociedade de modo geral.

As empresas precisam entender o conceito de RSE e mensurar sua prática como forma de melhor utilizá-lo estrategicamente na busca por maior adequação às necessidades do mercado. O entendimento e análise do tema são de extrema importância no contexto atual, visto que o desenvolvimento da sociedade empurra para as organizações a responsabilidade de desenvolverem ações sociais que estejam mais relacionadas à construção das estratégias empresariais.

A expansão da RSE demonstra ser uma importante ferramenta, como referência de um modelo econômico sustentável, significa avançar em todos os sentidos nos métodos, indicadores e nos processos de capacitação que permitam a internalização de uma nova cultura gerencial transparente e norteada por princípios éticos sólidos.

Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho é descrever o surgimento da RSE nas Relações Internacionais (RI) a partir da governança global e a adoção de estratégias de RSE por uma empresa brasileira. Os objetivos específicos versam sobre: 1) descrever a evolução do conceito de RSE; 2) analisar a incorporação do tema de RSE na agenda internacional; 3) verificar a implementação da RSE a partir dos instrumentos internacionais de RSE, 4) entender a adoção das práticas de RSE pelas empresas a partir do estudo de caso da multinacional GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A. As quatro seções do

trabalho foram desenvolvidas visando cumprir cada um dos objetivos específicos aqui apresentados.

A pesquisa apresenta uma abordagem *qualitativa*, pois de acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006), pode ser definida como um conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível, e se transformam em uma série de representações sob a forma de observações, anotações, gravações e documentos. E a pesquisa utiliza como tipologia o *estudo descritivo*, pois o intuito desse tipo de pesquisa consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno.

A pesquisa do trabalho foi realizada partindo de uma revisão bibliográfica dos temas de RSE, governança global e institucionalização. A coleta de dados foi feita a partir livros, artigos acadêmicos, e também de pesquisa documental (resoluções, discursos, manuais), além de uma entrevista semiestruturada e relatórios – conhecidos como balanço social<sup>4</sup> – disponibilizados por empresas e instituições em sites eletrônicos.

---

<sup>4</sup> O Balanço Social (BS) é uma das ferramentas que visam dar maior transparência às atividades empresariais e aumentar o diálogo da organização com a sociedade. O BS tem o intuito de disseminar as ações e projetos socioambientais da organização para diversos *stakeholders*, (são públicos de relacionamento da empresa e envolvem inúmeras organizações de interesse civil, social ambiental, além dos públicos usualmente reconhecidos dos gestores – público interno, acionistas, consumidores (clientes), fornecedores, comunidade e governo). As empresas divulgam esses balanços sociais, pois buscam maneiras de comunicar o sucesso e os desafios de suas estratégias socioambientais e a coerência ética de suas operações.

## **2 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Neste capítulo apresentaremos o conceito e um breve histórico do debate sobre a Responsabilidade Social Empresarial a partir de seu surgimento no século XX até hoje, justificando, dessa forma, sua crescente importância para as Relações Internacionais.

### **2.1 O CONCEITO DA RSE**

A RSE analisa de forma fundamental a natureza da relação entre sociedade e empresas, e vem ganhando espaço no contexto da globalização dos negócios e extensão do impacto das atividades empresariais. O tema é bastante complexo e abrangente, que envolve desde a geração de lucros por parte do empresário até a implementação de ações sociais pelas empresas. O problema principal para os estudos emergentes em RSE é definir o seu conceito, diferenciando seu significado da ideia de filantropia.

Segundo Kercher (2007) o termo RSE ganhou destaque no contexto da globalização, mas não é um conceito novo, pois vem sendo debatido desde o século XX com distintos enfoques temáticos. Nesse contexto, a indefinição do termo, que muitas vezes é apontada como “imaturidade” do emergente campo de pesquisa, que de fato refletiria a natureza fluida do conceito e a consequente dificuldade em definir comportamento socialmente responsável (BRAMMER, JACKSON, MATTEN; CAMPBELL, apud ALBRES, 2012). Kercher (2007) indica várias definições, em que algumas que contemplam aspectos distintos da RSE.

Para o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (sigla em inglês, WBCSD) a definição de RSE parte da relação com a sustentabilidade e as partes interessadas. Kercher (2007) fala que para o WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT) o

conceito de RSE seria o compromisso das empresas a fim de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com a família deles, com seus empregados, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. E de acordo com o WBCSD, o desenvolvimento sustentável se refere às maneiras de progresso que atendam às necessidades do momento sem comprometer a capacidade das sociedades futuras de satisfazerem as suas necessidades. Nesta definição, o desenvolvimento sustentável é composto por dimensões ambiental, econômica e empresarial, considerando em seu escopo a RSE.

Kercher (2007) apresenta outras duas definições que se relacionam de forma mais específica aos discursos de responsabilização pública e “responsividade” por parte da empresa em relação às necessidades da sociedade. Nesse sentido, de acordo com a entidade *Business for Social Responsibility*, RSE consiste em operar um negócio de maneira que venha a suprir ou exceder as expectativas legais, éticas, públicas e comerciais que a sociedade tem em relação às empresas. Já o *Canadian Centre of Philanthropy*, diz que RSE é um conjunto de práticas administrativas que garante que a empresa minimize os impactos negativos e maximize os impactos positivos de suas operações.

Por fim, Kercher (2007) apresenta uma definição relacionada à ideia da pirâmide de RSE e à teoria do *stakeholder*. Segundo o *The Corporate Social Responsibility Newswire Service*, RSE é a integração das operações e valores empresariais, em que os interesses de todas as partes interessadas – incluindo funcionários, clientes e investidores – e do meio ambiente são refletidos nas políticas e ações da companhia.

Nesse contexto, os conceitos apresentados por Kercher (2007) destaca o compromisso das empresas em adotar práticas responsáveis, onde possam apresentar um detalhamento das partes interessadas que estão envolvidas e quais práticas estão sendo adotadas, entre outros.

Procurando envolver os elementos principais dos conceitos que foram apresentados acima, o trabalho irá usar a definição de RSE apresentada na

Norma de Responsabilidade Social ISO 26000<sup>5</sup>. De acordo com o documento, Responsabilidade Social é a “[...] responsabilidade de uma organização com os impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento transparente e ético”, que: colabora para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; levam em consideração as expectativas das partes interessadas envolvidas; está em concordância com a lei e também de acordo com normas internacionais de comportamento aplicável, e; está integrada em toda a organização e praticada em seus relacionamentos. (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION apud ALBRES, 2014).

Essa definição foi escolhida por contemplar: a responsabilidade das empresas a partir das ações que praticam e o impacto dessas ações na sociedade, e, também a relação com o desenvolvimento sustentável, tema correlato de suma importância para as Relações Internacionais, a importância dos *stakeholders*, e, o respeito aos marcos normativos internacionais.

## 2.2 O HISTÓRICO DA RSE

A atuação social das empresas começou a ser avaliada a partir do início do século XX. Segundo Tenório (2004) essa atuação está relacionada à filantropia, passando por uma evolução ao longo dos anos até chegar a abordagem atual, que está mais relacionada ao tema de desenvolvimento sustentável. Na primeira metade do século XX, surgiu a representação clássica da RSE, pautada na ideologia econômica liberal. Diante de tal panorama de entendimento do tema da responsabilidade social empresarial, faz-se necessário relembrar os princípios norteadores da corrente liberal do comércio.

---

<sup>5</sup> No dia 1º de novembro de 2010, foi publicada a Norma Internacional ISO 26000 que surge como Diretrizes sobre Responsabilidade Social, cujo lançamento foi em Genebra, Suíça. No Brasil, no dia 8 de dezembro de 2010, a versão em português da norma, a ABNT NBR ISO 26000, foi lançada em evento na Fiesp, em São Paulo. Disponível em: <<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>>.

Gilpin (2002) afirma que a teoria liberal sustenta-se na crença de que a especialização econômica produz ganhos na eficiência produtiva e na renda de um dado país. Afirma que o comércio amplia as possibilidades de consumo, possuindo efeitos benéficos para tanto a demanda quanto a oferta. O desenvolvimento da teoria clássica possui raízes nos estudos de Adam Smith e David Ricardo.

Em meados de 1776, Adam Smith afirmava que o crescimento econômico era a chave para a riqueza e poder de um Estado, acreditando que as nações deveriam se especializar naquilo que produzem melhor, para que se tornem ricas e poderosas. Em sua obra *Riqueza das Nações* determina a superioridade da indústria sobre a agricultura, do lucro, da mais-valia.

Segundo Gilpin (2002) as perspectivas liberais partem do pressuposto de que o bem-estar mundial aumentaria no caso de todos possuírem uma política de especialização baseada nas vantagens comparativas e na divisão internacional do trabalho. Para o liberalismo, deve-se existir o comprometimento com o livre mercado e a mínima intervenção estatal, visto que a interferência do Estado constituiria um obstáculo à concorrência, no qual o mercado seria o meio mais eficiente de organizar as relações econômicas internacionais e internas. O Estado seria, portanto, algo maléfico para o desenvolvimento econômico e sua função seria o de provedor das ações sociais, prestação de serviços públicos e proteção da propriedade privada, enquanto as empresas estariam na sua busca incessante pela maximização de suas atividades para a geração de uma porção cada vez maior de lucros. De acordo com a afirmação do economista liberal Milton Friedman, ressalta Tenório (2004), não fazia sentido pensar em responsabilidades para as empresas que excedessem a prestação dos serviços contratados, seguindo as regras da economia liberal. No entanto, Gilpin (2002) acredita que o comércio teria um impacto cultural positivo, ao influenciar os valores e comportamentos de uma sociedade, visto que irá provocar a difusão de novas ideias e o progresso tecnológico, o que resultará, enfim, no maior desenvolvimento social.

Inserido nessa perspectiva, justamente diante desse progresso tecnológico, que Tenório (2004) assinala o primeiro período que marca a evolução da responsabilidade social empresarial, com a transição da economia agrícola para

industrial e a predominância da ideologia econômica do liberalismo. De acordo com o autor:

A alteração do processo produtivo, ocasionada pela evolução tecnológica e pela aplicação da ciência na organização do trabalho, foi outro fator que contribuiu para ampliar a discussão do conceito de responsabilidade social empresarial. Suas consequências afetaram as relações de trabalho existentes na época, gerando debates a respeito das obrigações empresariais em relação aos seus empregados (TENÓRIO, 2004).

Para os autores da corrente liberal, as funções das empresas se resumem apenas na maximização do lucro e aumento da eficiência e dos fatores produtivos da economia. Desse modo, as práticas sociais que estas viessem a desempenhar viriam a ser condenadas pela corrente, pois a considerava como um empecilho ao desenvolvimento das sociedades e não era algo que as empresas deveriam ter responsabilidade. Friedman (1985) também desconsiderava esse caráter social das empresas, no qual ia totalmente de encontro à natureza de livre mercado das economias capitalistas. Ele acreditava que a única responsabilidade das empresas seria a do capital e geração de lucro.

Nesse sentido, Tenório (2004) destaca que no início do século XX a responsabilidade limitava-se apenas ao ato filantrópico, que inicialmente assumia caráter pessoal, representado pelas doações efetuadas por empresários ou pela criação de fundações, como as famosas fundações Rockfeller<sup>6</sup> e Ford<sup>7</sup>. Mas tal realidade mudou devido à ação filantrópica advinda da própria empresa, marcando o início da incorporação da temática social na gestão empresarial.

Todavia, o autor assinala que apesar de o liberalismo econômico ter contribuído para o crescimento da produção e a acumulação de capital, os argumentos iniciais de a empresa não ter responsabilidade social foram aos poucos entrando em desuso, uma vez que a consequência da industrialização foi o aumento de problemas relacionados ao meio ambiente, piora da qualidade de

---

<sup>6</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>7</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).

vida e degradação das condições trabalhistas, o que levou a sociedade a pressionar empresas e governos a solucionar tais problemas com a busca por melhores condições de vida social. Diante desse fato, Tenório (2004) afirma que o conceito de responsabilidade social empresarial passou a ser incorporado não apenas como pagamento de impostos e geração de empregos, como também de obrigações legais referentes a questões trabalhistas e ambientais. Além disso, o conceito destaca os problemas referentes às jornadas de trabalho, que naquela época era exaustiva – chegavam até 12 horas por dia – à péssima remuneração, as precariedades do local de trabalho e ausência de legislação trabalhista.

Esse primeiro período destaca-se, portanto, pelo entendimento das obrigações das empresas à sociedade devido aos problemas gerados pela industrialização excessiva. Por conseguinte, desde o início da industrialização até meados dos anos 1950, Tenório (2004) conclui ao afirmar que a responsabilidade social empresarial é entendida como a geração de lucros, criação de empregos, pagamentos de impostos e, finalmente, o cumprimento das obrigações legais.

Já o segundo período que corresponde à evolução da responsabilidade social empresarial para Tenório (2004) se caracteriza pelo desenvolvimento da sociedade pós-industrial. Foi na época de crise econômica dos Estados Unidos, e de aversão ao protecionismo e limite das práticas liberais, que advém a emergência do pensamento *keynesiano*<sup>8</sup> para maior intervenção do Estado na economia, o que propiciou uma época de acumulação de capitais e de crescimento econômico.

Esse novo paradigma, além de ter gerado condições para as empresas investirem em tecnologia e acumularem capital, coincidiu com uma mudança nos valores da sociedade<sup>9</sup>. Tal mudança foi ocasionada por questionamentos em relação aos lucros obtidos pelas empresas e o seu papel nessa nova sociedade, o que deu maior ênfase ao conceito de responsabilidade social empresarial. Nesse

---

<sup>8</sup> O pensamento Keynesiano – nome dado em referência ao economista britânico John Maynard Keynes -, é o pensamento caracterizado, em linhas gerais, pela crença na necessidade de maior intervenção do Estado na economia, massivamente rechaçado no período anterior (DE MASI, 2000).

<sup>9</sup> Nesse momento acontece uma maior exigência dos cidadãos pelo bem-estar que, por sua vez, têm empurrado o moderno Estado-nação em direção a um pico de potência e atividade, a fim de cumprir suas responsabilidades e atender as demandas da sociedade no âmbito de bem-estar social e econômico. (HANRIEDER, 1978).

sentido, a passagem da “sociedade industrial” para o *keynesianismo* veio acompanhada de um novo modelo – “sociedade pós-industrial” - que passou a valorizar o indivíduo, a qualidade de vida e o respeito ao meio ambiente e valorização das ações sociais. A visão predominante na época era que, apenas atender aos interesses das empresas não seria suficiente, mas, que estas deveriam ter objetivos sociais para se sentirem incorporadas e assim também satisfazer à sociedade, visto que suas ações influenciam e tem impacto direto na mesma. Esse padrão de pensamento da sociedade pós-industrial será, portanto, a base para o conceito atual de responsabilidade social empresarial.

A maior inovação tecnológica e o advento da globalização propiciaram as empresas irem à busca de profissionais mais qualificados e de uma melhora na qualidade de seus serviços e produtos. As empresas são caracterizadas por possuírem um alto padrão de sofisticação no seu processo produtivo e de planejamento, com a busca, cada vez maior, de recursos mais eficientes e modernos. Dessa forma, não só cresceram suas preocupações em relação à produção e lucros do seu negócio, como também ao de atender as expectativas dos consumidores e com preocupações sociais, visto que grandes empresas tem um peso enorme na economia dos países em que estão inseridos. Nesse contexto, não somente cresce as preocupações das empresas para com a sociedade, como também da sociedade para com as empresas. Pode-se confirmar que

O movimento dos consumidores tem desafiado à comunidade dos negócios por causa da segurança dos automóveis, da eficácia dos medicamentos não éticos, das condições de vida em casas de saúde e asilos, da poluição, da política militar, da política de contratação de empregados, da responsabilidade empresarial e outras questões em que o componente econômico é essencialmente secundário. (TOFFLER apud TENÓRIO, 2006).

Assim sendo, para o autor, a importância principal não está apenas em volta de uma busca pelo lucro, mas também de uma sociedade em que se observem elementos sociais bem estruturados e que possuam indicadores sociais satisfatórios, em convergência com os das empresas. Diante disso, cresceram os movimentos sociais, ONGs, sindicatos, e outros organismos os quais reivindicam melhorias por parte das empresas para que estas não fiquem atreladas apenas a

servir ao mercado consumidor e deixar de lado os impactos negativos consequentes de suas ações.

## 2.3 A RSE COMO OBJETO DE ESTUDO

A responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema relativamente recente na contemporaneidade. Sua abrangência de temas envolve um debate polêmico e bastante divergente, no qual engloba desde a falta de precisão e consenso em seu conceito até a uma definição de sua dimensão. Por envolver diversas opiniões a respeito de suas particularidades – em relação ao papel do Estado, empresas privadas e sociedade civil – a responsabilidade social empresarial pode ser considerada como inacabada entre aqueles os quais abordam o assunto.

Há, entretanto, de acordo com Sousa (2010), certo consenso entre os autores em situá-lo em uma linha evolutiva que vai do altruísmo pessoal do proprietário, posteriormente passando à filantropia empresarial, caracterizada por ações conjuntas com entidades religiosas ou afins, e finalmente, à responsabilidade social empresarial, expressão ainda não conclusiva, vista como a incorporação de valores sociais e políticos no desenvolvimento dos negócios da empresa.

Dessa forma, pode-se definir a responsabilidade social empresarial como um:

[...] conjunto de iniciativas por meio das quais as empresas buscam – voluntariamente – integrar considerações de natureza ética, social e ambiental às suas interações com clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes, acionistas, governos e comunidades – as chamadas “partes interessadas” – visando ao desenvolvimento de negócios sustentáveis. (CNI, 2006, p. 9).

Portanto, são ações que visam o benefício da sociedade e levantam causas relevantes que contribuem com as políticas sociais. Ao fazer isso, têm como objetivos os de reduzir os impactos negativos no meio ambiente e na comunidade, por meio da preservação de recursos naturais e com adoção de medidas que irão promover a diminuição da desigualdade social.

Por outro lado, é importante observar que por trás do altruísmo das empresas, escondem-se as verdadeiras razões de se trabalhar com a ideia de “politicamente correta”. Além de conquistar um público maior – visto que os consumidores costumam valorizar aquelas as quais protegem o meio ambiente e praticam ações sociais – muitas delas recebem incentivos do governo como abatimentos no imposto de renda e isenções tributárias. Além disso, para Sousa (2010) essas ações filantrópicas por parte das empresas constituem uma mera tentativa das empresas se legitimarem nos territórios em que atuam, apropriando-se de um discurso simpático à sociedade em que buscam combater a pobreza que no fundo elas mesmas criaram.

A responsabilidade social empresarial é um tema bastante controverso e vem conquistando um amplo espaço nos últimos anos, considerando que sua origem está na relação entre as ações sociais praticadas pelas empresas para trazer melhorias na sociedade e que permearam diversos conceitos como o de filantropia, cidadania empresarial, cidadania corporativa, até chegar o de desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, tem-se como objeto de estudo o tema de responsabilidade social empresarial, para analisar o surgimento do conceito de RSE no Brasil bem como a construção desse conceito a partir da discussão de Governança Global.

### **3 RELAÇÕES INTERNACIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Iremos analisar neste capítulo o conceito de governança global/transnacional, e como surgiu essa discussão a partir dos debates sobre regimes internacionais, das abordagens institucionalistas (teorias liberal e construtivista) observando também o funcionamento das instituições internacionais (elementos formais e informais).

#### **3.1 RSE NA AGENDA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

A RSE foi incorporada na agenda de RI na década de 1970, no contexto da expansão das Empresas Multinacionais (EMNs). Esse período foi marcado pela organização de volume especial do periódico *International Organization* sobre as relações transnacionais e a política mundial, de Robert Keohane e Joseph Nye Jr. (1971), posteriormente publicado como livro. Nessa conjuntura, as relações transnacionais são entendidas por Keohane e Nye (1971) como coalizões, contatos, e interações que ultrapassam as fronteiras estatais e que não podem ser controladas por órgãos centrais governamentais de política externa.

Na discussão sobre as relações transnacionais, Keohane e Nye (1971) reconhecem que boa parte das relações sociais de grande importância política ocorre fora do controle governamental. Dessa forma, esses primeiros estudos são de extrema importância para a discussão da RSE enquanto tema novo na agenda de RI, visto que as EMNs e outros atores privados passam a ter suas ações e interesses considerados nas análises da realidade internacional, afirma Albres (2014). A crítica principal que pode ser feita em relação a esses primeiros trabalhos é a de que continuam vendo o Estado como principal ator (RUGGIE, 2004).

Na década de 1980, a RSE passou a ser discutida também no âmbito da literatura da teoria crítica das Relações Internacionais<sup>10</sup>. Nesse sentido, segundo Albres (2014) o enfoque estava na forte aversão pelos críticos à ideia do condicionamento de determinados Estados em cumprirem papéis específicos no contexto internacional, pois pregavam as discussões correntes sobre a Nova Divisão Internacional do Trabalho. Essa massa crítica é considerada importante para a incorporação da RSE na agenda das RI, somando-se à leva de debates anterior.

No entanto, Ruggie (2004) ressalta que até então o tema ainda não havia sido incorporado de maneira efetiva nos grandes debates das RI, que permaneciam dominados pela visão do *mainstream*<sup>11</sup>. 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 incorporada com mais peso na agenda de RI, de acordo com Albres (2014), e, nesse sentido, ganharam peso as discussões sobre a construção da governança global, em que atores não governamentais podiam atuar também como “governantes globais”. (ALBRES, 2014).

Nesse contexto, a década de 1990 é considerada o período em que florescem nas Relações Internacionais os trabalhos sobre os atores privados e transnacionais, no contexto da globalização e da guinada multidisciplinar na RSE, afirma Albres (2014). Michael Blowfield (2005), citado por Albres (2014), afirma que esse debate trouxe a percepção de que é inadmissível ignorar o papel importante dos negócios na governança global. Portanto, ao influenciar as discussões sobre governança pública e privada, o estudo de RSE teria também importância para as RI e outras áreas do conhecimento que buscam entender o papel do setor privado na política econômica global, ou ainda a regulamentação

---

<sup>10</sup> A abordagem da teoria crítica 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. (SILVA, 2005, p. 249).

<sup>11</sup> *Mainstream* 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 dos atores não governamentais. (RUGGIE apud ALBRES, 2014).

do setor privado no âmbito da governança supraterritorial. (BLOWFIELD apud ALBRES, 2014).

### 3.2 GOVERNANÇA GLOBAL NAS RI

De acordo com Albres (2014) a partir da década de 1990, a abordagem dos regimes internacionais<sup>12</sup> perdeu força diante dos novos estudos sobre governança global. Thomas Risse (2004) questiona o porquê de precisarmos usar a linguagem da governança se podemos falar em organizações e regimes internacionais. E ele mesmo responde que 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 nessa linha de pensamento que surgem, nesse período, os primeiros trabalhos sobre a governança global.

Na década de 1990, o pressuposto do aprofundamento da globalização<sup>13</sup> é tido como um dos elementos principais propulsores para a governança global. Ao tratar da governança na área do comércio, o cientista político David Lake (2010), fala que a globalização trabalha como motor para o aprofundamento da governança global, pois cria maior dependência em relação à abertura comercial internacional e às instituições que a garantem. Além do mais, proporciona à

---

<sup>12</sup> Regimes internacionais são “conjuntos de princípios, normas, regras e procedimentos de tomada de decisão, explícitos ou implícitos, ao redor dos quais convergem as expectativas dos atores em determinada área das relações internacionais.” (KRASNER apud ALBRES, 2014). A análise de regimes teve bastante importância na década de 1980, se mostrando como abordagem não estritamente vinculada às lentes das tradicionais teorias de RI (realista e liberal). Entretanto, com o avanço da globalização nos anos de 1990, já não explicava o peso cada vez maior dos atores não governamentais, como as EMNs. Nesse sentido, surgem novas abordagens que pensam a ordenação internacional em termos de governança – global ou transnacional, afirma Albres (2014).

<sup>13</sup> O entendimento sobre a globalização nesse trabalho está na definição de Held e McGrew (2000), trazida na discussão de Avant, Finnemore e Sell (2010). Nesse sentido, globalização é a mudança no alcance espacial da ação social e organização em direção à escala inter-regional, intercontinental ou global, minando a ação social e o território encerrado pelas fronteiras estaduais. A globalização é comumente associada à economia global, mas seu alcance ultrapassa os problemas econômicos. As questões ambientais, em particular os problemas como o aquecimento global, unem os destinos das pessoas em todo o mundo. E as ideias sobre direitos humanos tornaram-se plataformas para conexões sociais entre pessoas em todo o mundo e serviram como um ímpeto para a intervenção militar. (AVANT, FINNEMORE E SELL, 2010).

globalização o aumento da autoridade dos atores privados, e, isso indica a probabilidade de que em futuro próximo superem a autoridade do Estado.

Já as cientistas políticas Débora Avant, Martha Finnemore e Susan Sell (2010) debatem a globalização no âmbito das mudanças estruturais que levam ao cenário da governança global. De acordo com essa perspectiva, como afirma Albres (2014) a globalização consiste em um fenômeno que mina a associação entre ação social e território nos mais variados temas, desde direitos humanos até segurança, passando também por meio ambiente e economia. Deste modo, a globalização se associaria profundamente à privatização e à desregulamentação, com a crescente participação de atores não estatais, afirma Albres (2014).

Para o jurista Richard Falk (2010), citado por Albres, que traz uma abordagem mais crítica da relação entre governança global e globalização, a globalização refere-se aos processos contemporâneos de questionamento da ordem internacional, a exemplo da Primavera Árabe e os ataques “terroristas” de 11 de setembro. Assim, segundo Albres (2014), a governança global é pensada como a manutenção do status quo, que ajuda na conformação da presente ordem internacional de desigualdade e dominação.

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

Em 1992, no início dos trabalhos sobre governança global, os cientistas políticos James Rosenau e Ernst-Otto Czempiel explicaram o termo como as distintas atividades políticas que levam à ação coordenada na falta de um governo global (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992). Alguns anos depois, a Comissão da ONU sobre Governança Global, apresentou a definição oficial que mantinha uma fórmula análoga. Segundo 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).

De acordo com Albres (2014), a crítica principal a essas definições é seu caráter normativo, que toma a governança como uma prescrição a maneira como devem ser conduzidos os assuntos globais. O aspecto 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 falta de um governante global, afirma Risse (2004). Dessa forma, o foco da análise de governança estaria nas novas perspectivas em relação ao papel dos atores nas RI e na relação entre eles, afirma Albres (2014).

A abordagem focada no ator ao invés do processo parte também de outras análises revisionistas sobre a governança global, onde criticam a manutenção do estadocentrismo na perspectiva de governança. Mesmo que compartilhem essa característica central, os autores de análises revisionistas também divergem quanto ao conceito de governança global.

O autor Lake (2010) fundamenta sua definição de governança no exercício do domínio de um ator sobre determinado grupo. Nesse contexto, Lake define governança global como:

[...] is the set of actors that wield authority across national borders, including states that exercise authority over other states (hierarchy), international organizations that possess authority over their member states (supranationalism), and non-governmental organizations and corporations that exert authority over communities located in two or more states (private authority) (LAKE, 2010, p. 590).

Mesmo considerando a agência de ONGs e corporações, Albres (2014) considera a definição de governança de Lake (2010) muito rasa, pois se limita nas 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/conflicto, relações transnacionais ou intergovernamentalismo<sup>14</sup>.

Por outro lado, Avant, Finnemore e Sell (2010) afirmam a governança global como “[..] the result of a political process and is shaped by power, access, mobilization, leadership, and other political variables”. (AVANT; FINNEMORE; SELL, 2010, p. 7). As autoras criticam as análises da governança global

---

<sup>14</sup> É importante destacar que, “apesar de excluir da análise de governança global as relações não autoritárias transnacionais e intergovernamentais, Lake (2010) mostra em sua categorização não apenas a autoridade pública/interestatal, mas apresenta também a supranacional (das organizações internacionais, por exemplo) e a privada (das corporações transnacionais, por exemplo)” (ALBRES, 2014).

realizadas na voz passiva (enquanto processo ou estrutura) e recomendam uma abordagem voltada nas relações governante-governado e governante-governante.

O autor Biersteker (2009) analisa o termo governança global e após várias discussões sobre diversos aspectos da governança, o autor sugere uma definição pautada 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; 4) é baseada na autoridade; e 5) conota que algum agente regule o processo, mesmo que seja uma autorregulação. (BIERSTEKER apud ALBRES, 2014, p. 39).

A definição apresentada por Biersteker (2009) sobre governança global já seria de certa forma suficiente para a análise da institucionalização da RSE, no sentido em que contempla a autoridade de vários atores, até mesmo os privados, o processo de regulamentação, sem que as relações de autoridade excluam a cooperação, e também a institucionalização, nesse caso, o sistema de regras. Porém, a definição não explicita o envolvimento dos atores não estatais, que é um elemento importante para a discussão da RSE, afirma Albres (2014). E a governança da RSE não é baseada em autoridade e não demanda um agente regulador que atue como “governante global”.

Dentre os autores analisados, Risse (2004) é o único autor que traz de forma explícita em sua discussão o elemento transnacional sobre governança. Segundo ele, governança transnacional se refere aos “[...] governance arrangements beyond the nation-state in which private actors are systematically involved.” (RISSE, 2004, p. 3). Em suma, por um lado, a "governança global" refere-se a regimes internacionais e organizações internacionais (interestaduais), e, por outro lado, a acordos transnacionais que envolvem atores não estatais diretamente na definição de regras, - implementação e prestação de serviços. A governança interestatal e público-privada além do Estado-nação deve confiar em modos não hierárquicos de direção, seja a partir de incentivos e sanções, seja por meio da aprendizagem e persuasão, afirma Risse (2004). Dessa forma, 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 nesse trabalho.

### 3.3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RSE

Partindo do conceito de Garret e Weingast (1993), definição escolhida nesse trabalho, a institucionalização é um processo de transmutação de ideias em um sistema de crenças compartilhadas. Esse processo acontece a partir de elementos formais e informais. Como elementos formais temos as organizações internacionais (OI's), e, para elementos informais, temos o compartilhamento de conhecimento e expectativas sobre o que seria o comportamento “justo” em uma determinada conjuntura.<sup>15</sup>

O tema de instituições internacionais começou a ser discutido nas RI quando os chamados liberais institucionalistas incorporam a temática na agenda liberal. De acordo com Robert Kaohane e Lisa Martin (1995) “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 apud ALBRES, 2014). Os autores citados por Albres (2014) explicam que os liberais entendem a associação entre as instituições e a ideia de cooperação, tão cara a eles. Em suma, os Estados criariam as instituições de modo a se beneficiar mutuamente da cooperação. Essa mesma visão dos liberais é compartilhada pelos neorrealistas, a única diferença é que ao invés de pensar nas instituições como mecanismo de cooperação, os neorrealistas as veem como simples arenas onde poder dos Estados é projetado. (MEARSHEIMER, 1994-1995).

Além dessas duas visões teóricas (liberais e neorrealistas), temos também a visão construtivista que parece expressar o verdadeiro potencial das instituições internacionais. De acordo com Hurrell (2005), as instituições são importantes porque elas ajudam no entendimento quando as novas regras surgem, como elas são difundidas no sistema internacional, e como os Estados mudam e evoluem seus interesses.

---

<sup>15</sup> Fazer essa distinção inicial é importante, pois as instituições são percebidas, de modo geral, por liberais e realistas, como organizações internacionais (elemento formal), e, dessa forma, negligenciam sua característica “informal” de disseminação de normas.

Segundo Dunne e Hanson (2013) a perspectiva construtivista é uma alternativa ao liberalismo e ao realismo, pois proporciona um modo de pensar a relação entre normas e interesses. Nesse contexto, os autores explicam um ponto importante na corrente construtivista: a visão sobre a natureza da realidade política internacional e como os Estados criam e compartilham normas e valores.

Hurrell (2005) ressalta que as instituições podem realizar um grande papel da difusão de normas e nos padrões de socialização e internacionalização das mesmas. Isso acontece, segundo Dunne e Hanson (2013), porque se tratando dos valores universais enquanto modificadores da ordem internacional, os construtivistas acreditam que aqueles Estados que causam resistência aos padrões de comportamento universal devem pagar um preço, seja em forma de exclusão, condenação ou possíveis medidas coercitivas. Para reforçar o argumento, de acordo com Goldstein e Keohane (1993), quando as ideias se tornam institucionalizadas, elas começam a difundir regras e relacionar áreas temáticas. Isto é, quando se faz necessária a persuasão mais que a coerção na consecução de políticas consistentes de ações coletivas, a institucionalização dos princípios em forma de regras provê os motivos necessários para direcionar as políticas. (GOLDSTEIN; KEOHANE,1993). Nesse contexto, as organizações internacionais governamentais contribuem de forma valiosa com os Estados (incentivos por meio das regras), para que assim, alinhem suas políticas de forma mais consistente, uns com os outros e com as normas predominantes internacionalmente. (ALBRES, 2014).

Para finalizar, o autor John Ruggie (1998) explica que, mesmo que entendamos a arena internacional – a partir de uma das premissas realistas – como um espaço sem direitos e deveres objetivos, devemos reconhecer que a imprevisibilidade do comportamento dos Estados é limitada. Isso acontece porque as relações entre os diferentes atores são constituídas dentro de conjuntos de expectativas estáveis, e também existem competências jurisdicionais alocadas para diversos outros atores além dos Estados. Em corolário, o autor conclui que o comportamento internacional já é institucionalizado. Ele apresenta três níveis de institucionalização: 1) a institucionalização sendo puramente cognitiva representada pelas comunidades epistêmicas; 2) a institucionalização como conjuntos de expectativas mútuas, regras acordadas, regulamentos e planos de

acordo, entendido como os regimes internacionais; e 3) a institucionalização seriam as organizações internacionais formais.

Partindo para a institucionalização da RSE, de acordo com Albres (2014), os autores Brammer, Jackson e Matten (2012) apontam que a ideia de que as EMNs devem procurar seguir alguma forma de comportamento responsável tem se tornado uma expectativa legítima no âmbito internacional. Nesse sentido, com a propagação das normas da RSE, o tema estaria ganhando grande atenção no nível transnacional, com o surgimento de novas instituições que orientam práticas e políticas, tanto das multinacionais quanto das empresas que atuam somente no âmbito nacional.

Os autores Brammer, Jackson e Matten (2012) analisam três níveis de governança partindo do engajamento das EMNs na construção de instituições globais. No terceiro nível está a institucionalização das práticas da RSE por parte dos países sede e hospedeiros das EMNs. No segundo nível temos as próprias EMNs que agem tanto no processo de institucionalização formal quanto na disseminação de regras em sua própria estrutura organizacional. E, por fim, o primeiro nível é a atuação das instituições globais ou transnacionais, e é considerado pelos autores o nível mais óbvio. Essas instituições procurariam institucionalizar a RSE em nível global, por meio da criação de regras, normas e procedimentos, que muitas vezes são criados de forma negociada com as empresas e adotados de forma voluntária por elas. Esses instrumentos podem ser iniciativas de instituições governamentais, privadas ou público-privadas. Nesse sentido, os autores acreditam que a função das instituições internacionais está em auxiliar à implementação das normas de RSE não contempladas pelo direito doméstico dos Estados. Na maioria das vezes, os países não incorporam a temática da RSE em sua legislação nacional, o que faz ser de extrema importância a criação pelas instituições internacionais de estruturas de negociação direta com as companhias que depois irão seguir seus códigos de conduta. (ALBRES, 2014). Dessa forma, é observado que as organizações internacionais (elemento formal) atuam como redes de difusão de normas (elemento informal), e, que apesar não terem o poder de estabelecer regras legalmente vinculantes, essas instituições têm o papel relevante de moldar o comportamento das empresas por meio de compromissos voluntários por parte

das próprias empresas, ou de pressão externa de atores que exercem alguma influencia sobre aquela empresa.

## **4 INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Neste capítulo analisaremos o papel dos diferentes instrumentos internacionais na implementação das normas e regras da governança da RSE seguindo a tipologia da Comissão Europeia que se organiza da seguinte forma: princípios e códigos de conduta “aspiracional”; diretrizes para sistemas de gerenciamento e sistemas de certificação; índices de classificação tipicamente utilizados por agências de investimento socialmente responsáveis; *accountability* e apresentação de relatórios. Os instrumentos que foram trazidos neste capítulo são aqueles que desenvolvem algum papel no Brasil.

### **4.1 OS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE RSE**

Segundo a Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2003), o papel principal dos padrões, princípios e códigos de conduta de RSE está em estabelecer padrões mínimos de atuação por parte das empresas. Além disso, esses instrumentos devem ajudar as empresas na criação e manutenção de mecanismos com o intuito de gerenciar seus impactos e, ao longo do tempo, conduzir, facilitar e encorajar a empresa na adoção de práticas melhores.

A autora Kercher (2007) ressalta a importância do papel das ONGs e OIs com suas iniciativas de implementar leis regulatórias de RSE diante das dificuldades desse cenário. Segundo a autora organizações como a ONU, a OIT e a OCDE têm desenvolvido instrumentos normativos importantes com o objetivo de guiar uma conduta empresarial aceitável, preenchendo as lacunas deixadas pelas legislações nacionais. É importante perceber que esses instrumentos pensam em avançar nas questões que ainda não são cobertos pela lei, fornecendo orientação para a conduta empresarial nessas áreas, e não tem o interesse de substituir ou criar empecilhos ao cumprimento da legislação nacional, afirma a autora.

De acordo com a Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2003) os instrumentos de RSE auxiliam no desempenho da empresa a partir de diversas formas dentre as quais estão:

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 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. (EUROPEAN COMMISSION apud ALBRES 2014).

Segundo a Comissão Europeia (2003) nos últimos tempos, ocorreram uma proliferação de instrumentos de RSE, sendo estes: códigos, relatórios padrões e diretrizes, sistemas de gestão, esquemas de rotulagem, metodologias de triagem para investimentos socialmente responsáveis. Nem todas essas ferramentas são comparáveis em alcance, origem, intenção, implementação ou aplicabilidade a empresas ou setores específicos. À medida que as expectativas em relação à RSE se tornam mais definidas, há um argumento forte para maior credibilidade e coerência entre padrões, transparência, práticas e medição de desempenho.

Esses diferentes tipos de instrumentos relacionados à RSE têm o potencial de melhorar o desempenho de empresas inteiras, promovendo significativamente a realização da RSE em setores, indústrias e regiões econômicas inteiras. Nesse sentido, para melhor entendermos como funcionam essas diferentes iniciativas, iremos utilizar um mapeamento da Comissão Europeia sobre instrumentos de RSE (EUROPEAN COMMISSION, 2003), que são agrupados na seguinte tipologia: princípios e códigos de conduta “aspiracional”; diretrizes para sistemas de gerenciamento e sistemas de certificação; índices de classificação tipicamente utilizados por agências de investimento socialmente responsáveis; *accountability* e apresentação de relatórios.

- *Princípios e códigos de conduta “aspiracional”*: Diretrizes que fornecem métodos de desempenho substancialmente acordados para as empresas, mas que não possuem mecanismos de auditoria externa. Alguns podem

incluir um elemento de auto relato (a exemplo de empresas que se inscrevem no Pacto Global da ONU, na Iniciativa de Comércio Ético e nos Princípios Globais de Sullivan), enquanto outros estão sujeitos a supervisão externa de forma informal (como com o monitoramento público da OMS / Código UNICEF por ONG) ou formal (como no sistema de Pontos de Contato Nacionais que tentam resolver os casos em que as violações das diretrizes da OCDE são trazidas à sua atenção).

- *Diretrizes para sistemas de gerenciamento e sistemas de certificação:* Diretrizes auditáveis para implementação, revisão e conformidade externa de certificação com o padrão. Alguns instrumentos deste tipo são baseados em organização (como o EMAS), alguns são baseados em sites (como SA8000) e alguns são baseados em produtos (como os critérios FSC). Esses instrumentos permitem às empresas aprimorar seus processos internos para atividades relacionadas à RSE, bem como estabelecer credibilidade com os consumidores ou outros grupos de usuários através de certificação ou verificação.
- *Índices de classificação tipicamente utilizados por agências de investimento socialmente responsáveis:* Conjuntos de critérios usados por índices de classificação e fundos de investimento social para identificar empresas consideradas aceitáveis para "investimentos socialmente responsáveis". Os fundos individuais têm suas próprias telas, e os investidores individuais podem escolher o fundo cujas telas cobrem suas próprias preocupações. No entanto, um desenvolvimento recente tem sido os índices independentes de investimento social desenvolvidos pelas empresas FTSE e Dow Jones.
- *Accountability e apresentação de relatórios:* Orientações de processo que abrangem mecanismos de relatórios e responsabilização (como a GRI). Esses instrumentos não especificam níveis substantivos de desempenho que devem ser atendidos, mas fornecem um quadro para comunicar e

responder às preocupações dos interessados em relação ao desempenho social, ambiental e econômico.

É importante perceber que essa variedade de instrumentos de RSE apresentada pela Comissão Europeia consiste em um quadro de regulação nacional e um pano de fundo de acordos internacionais, em particular as convenções da Organização Internacional do Trabalho e a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Apesar de alguns instrumentos não serem diretamente considerados como instrumentos de RSE, uma vez que não são direcionados diretamente a empresas individuais, eles são importantes. Em alguns casos, as empresas tiraram diretamente deles para desenvolver suas próprias diretrizes internas, elas também foram utilizadas como base subjacente para muitos dos instrumentos de RSE mais amplos. (EUROPEAN COMMISSION, 2003).

A partir do que foi discutido nesse capítulo, irei apresentar alguns dos principais instrumentos internacionais que constitui a governança global da RSE, em especial, aqueles que desenvolvem algum papel no Brasil, sendo estes: 1- Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para as Empresas Multinacionais; 2- Princípios do Pacto Global da ONU; 3- Princípios Orientadores da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Empresas e Direitos Humanos; 4- Norma de Responsabilidade Social ISO 26000; 5- Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA e; 6- Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI).

#### *1- Diretrizes da OCDE*

As Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais são recomendações apontadas pelos governos às empresas multinacionais que operam dentro ou a partir de países aderentes. Elas fornecem princípios e padrões voluntários para uma conduta empresarial responsável dentro do contexto global, estando de acordo com as leis adotadas e os padrões reconhecidos internacionalmente. As Diretrizes são o único código multilateralmente aprovado e abrangente, em matéria de conduta empresarial responsável, que os governos se comprometeram a promover. E essas Diretrizes são apoiadas por um mecanismo exclusivo de aplicação, os Pontos de Contato

Nacionais (PCNs) que ajuda as empresas e suas partes interessadas a tomarem medidas adequadas para promover a implementação das Diretrizes.

O Ponto de Contato Nacional do Brasil foi estabelecido em 2003, ele é um órgão “multiagencial”, pois conta com o auxílio de outros órgãos governamentais, apesar de sua direção ser pela Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério das Finanças (SEAIN / MF). A relação Brasil/OCDE ainda é alvo de muitas dúvidas, devido a postura do Brasil na participação dos comitês e adesão aos instrumentos da organização, mesmo não sendo membro da OCDE, e, o interesse da OCDE no engajamento brasileiro, a partir de programas de cooperação específico com o Brasil. E foi nos anos de 2000 que ocorreu uma maior aproximação entre o Brasil e a instituição, quando o governo brasileiro assinou a “Convenção de Combate à Corrupção de Autoridades Estrangeiras”.

## 2- *Princípios Orientadores da ONU*

Os Princípios Orientadores da ONU são um conjunto de normas que coloca um padrão global de práticas relativas aos direitos humanos e aos negócios que devem ser cumpridos por todos os Estados e as empresas. Em junho de 2011, o Conselho de Direitos Humanos da ONU aprovou por consenso esses Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos que foram elaborados pelo professor John Ruggie, Representante Especial do Secretário-Geral das Nações Unidas. São elaborados 31 Princípios modo a implementar três pilares. O primeiro pilar *Proteger* visa a obrigação dos Estados de proteger os direitos humanos; o segundo pilar *Respeitar* se refere a responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos; e o terceiro pilar *Reparar* entende a necessidade de que existam recursos adequados e eficazes, em caso de descumprimento destes direitos pelas empresas.

No Brasil, quem acompanha os temas referentes aos direitos humanos no Sistema ONU é à Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH-PR) e à Divisão de Direitos Humanos do Ministério das Relações Exteriores (DDH-MRE). Mas, o que deve ser observado, de acordo com Albres (2014) é a falta de coordenação no que diz respeito à nova temática no Brasil sobre “direitos humanos e negócios”, pois se percebe que não se estabeleceu nenhum ponto focal ou plano de ação para implementação da temática.

### *3- Princípios do Pacto Global*

O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida por Kofi Annan, ex-secretário-geral da ONU, com o objetivo de movimentar a comunidade empresarial internacional e levá-los a adotar, em suas práticas de negócios, valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, meio ambiente, relações de trabalho e combate à corrupção. Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais igualitário e inclusivo. O Pacto Global não é um instrumento de regulação, ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais, mas é uma iniciativa voluntária que busca fornecer diretrizes, a partir de 10 princípios, no intuito de promover o crescimento sustentável e a cidadania, através de lideranças corporativas inovadoras e comprometidas. Além de oferecer complementaridade às práticas de RSE e ser um compromisso global, o Pacto Global é uma ação importante e que serviu de base para a criação da ISO 26000 de RSE.

Os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas dispõe de redes locais, sendo estas formais ou informais, como mecanismo principal de implementação no âmbito nacional. No Brasil, a Rede Brasil do Pacto Global da ONU foi fundada em 2003 e hoje representa a 4ª maior rede local, com mais de 700 signatários. Ela atua em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e está sob a gestão de um comitê que tem aproximadamente quarenta organizações de referência em sustentabilidade e empresas líderes em setores estratégicos para a economia do Brasil.

### *4- ISO 26000*

A ISO 26000 é uma norma que estabelece as diretrizes sobre responsabilidade social através de um escopo amplo que incorpora a dimensão social, ambiental e econômica do desenvolvimento sustentável envolvendo questões relativas aos direitos dos consumidores, comércio justo, direitos humanos e trabalhistas, combate a todo tipo de discriminação, proteção às populações vulneráveis e relacionamento com as comunidades. Diante de visões

diferenciadas e práticas questionáveis, essa norma, pelo seu conteúdo e metodologia de construção, poderá ser uma referência para definição de políticas e práticas das empresas e organizações em relação à responsabilidade social.

Em janeiro de 2005, dos 37 membros votantes da ISO presentes em Nova York, 32 aprovaram o New York Item Proposal (uma proposta para o desenvolvimento da nova norma) sobre responsabilidade Social. Esse documento forneceu as diretrizes-chaves para o desenvolvimento do escopo e do tipo de norma que constituiria a ISO 26000.

O Brasil teve importante destaque durante a negociação da ISO 26000, pois é a primeira norma ISO construída por um grupo de trabalho presidido conjuntamente por um país em desenvolvimento, o Brasil, e um país desenvolvido, a Suécia. Andrea Henriques (2014) – uma das representantes do Brasil no comitê da ISO – explicou que “o Brasil já tinha muita experiência acumulada e várias iniciativas em investimento social e outras áreas, e todo o processo de desenvolvimento dessa norma foi um exercício na prática de responsabilidade social” (informação verbal)<sup>16</sup>, justificando, dessa forma, o efetivo papel do Brasil na elaboração da ISO 26000.

##### 5- ISE da BM&FBOVESPA

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é um instrumento para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, justiça social, equilíbrio ambiental e governança corporativa. Ele também aumenta o entendimento sobre grupos e empresas comprometidas com a sustentabilidade, distinguindo-os em termos de qualidade, transparência e prestação de contas, equidade, grau de compromisso com o desenvolvimento sustentável, natureza do produto, além da performance empresarial nas dimensões social, econômico-financeira, ambiental e de mudanças climáticas.

O principal objetivo do ISE é sustentar os investidores na tomada de decisão de investimentos socialmente responsáveis e estimular as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial, a partir disso, ele

---

<sup>16</sup> Palestra de Andréa Santini Henriques no Inovarse 2014: Pensando e Aplicando um Sistema de Gestão Integrado de Responsabilidade Social.

conta com os objetivos estratégicos que consiste em fortalecer o papel do ISE para uma cultura de sustentabilidade nas empresas; ampliar a relevância do ISE para os investidores; e aumentar o reconhecimento do ISE pela sociedade. Em 2005, quando iniciado, foi originalmente financiado pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, seu desenho metodológico é responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

O ISE tem o formato de implementação distinta dos outros instrumentos apresentados nessa sessão, porque não necessita de pontos focais no mesmo modelo que os outros. A BM&FBovespa é a instituição que mantém o ISE, preside o Conselho Deliberativo do ISE (CISE), e é quem faz o trabalho de estrutura de implementação e disseminação do ISE.

#### *6- Diretrizes da GRI*

A Estrutura de Relatórios da Iniciativa Global de Informação ou *Global Reporting Initiative* (GRI) tem o intuito de servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, social e ambiental de uma organização. Foi pensada para ser utilizada por organizações de qualquer porte, localidade ou setor. Leva em conta as questões práticas enfrentadas por uma série de organizações, desde as empresas pequenas até os grupos com diferentes operações e espalhadas geograficamente, e inclui o conteúdo geral e o específico por setor, acordados globalmente por vários *stakeholders*, como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização. As Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI consistem princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas, e incluem também o conteúdo do relatório, composto de indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre temas técnicos específicos relativos à elaboração do relatório.

O Brasil foi o primeiro país onde um GRI estabeleceu um Ponto Focal, e, hoje, o Brasil encontra-se em terceiro lugar no mundo com grande número de empresas que publicam relatório de sustentabilidade. O Ponto Focal Brasil

fornece orientações e apoio para organizações locais, seguindo uma missão da GRI de tornar o relato de sustentabilidade uma prática comum. Os objetivos principais do Ponto Focal Brasil estão em: Gerar uma difusão dos relatórios de sustentabilidade ao engajar novos setores e indústrias; Transmitir os últimos progressos em questões de sustentabilidade aos grupos de partes interessadas e; Direcionar o *feedback* dos *stakeholders* locais para um GRI para aprofundar internamente o conhecimento de sustentabilidade e da Estrutura de Relatórios da GRI.

Deste modo, percebemos que, à exceção dos Princípios Orientadores da ONU, todos os instrumentos apresentados possuem algum tipo de ponto focal para implementação no Brasil, e que os mesmos foram organizados seguindo a tipologia da Comissão Europeia. Para “princípios e códigos de conduta “aspiracional”” temos: Diretrizes da OCDE, Princípios Orientadores da ONU, e Princípios do Pacto Global. Nas “diretrizes para sistemas de gerenciamento e sistemas de certificação”, temos: ISO 26000. Para “índices de classificação tipicamente utilizados por agências de investimento socialmente responsáveis”, temos: ISE da BM&FBOVESPA. E para “*accountability* e apresentação de relatórios”, temos: Diretrizes da GRI.

## **5 RSE NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DA GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S/A**

Discutimos no capítulo 4 os diferentes instrumentos internacionais de RSE organizados de acordo com a proposta apresentada pela Comissão Europeia. Os instrumentos trazidos anteriormente são aqueles que de certo modo desempenham alguma atividade no Brasil. Diante disso, neste capítulo veremos, o surgimento da RSE no Brasil e a adoção de práticas responsáveis a partir do estudo de caso da empresa GOL Linhas Aéreas Inteligentes, observando a motivação que leva uma empresa a se engajar com as práticas da RSE e qual instrumento a empresa escolhe utilizar para melhor orientar suas políticas e princípios, e divulgar seus resultados. Para concluir esse trabalho, traremos a percepção do cliente interno à discussão da temática de RSE sob a luz do Projeto Colaborador Cidadão.

### **5.1 SURGIMENTO DA RSE NO BRASIL**

É no contexto das mudanças da sociedade que surge uma série de iniciativas visando à formalização e difusão desses novos conceitos, práticas e padrões de desempenho, as quais vieram moldar o que entendemos hoje como responsabilidade social das empresas. No Brasil, por exemplo, os primeiros esforços importantes nessa direção datam da década de 1980<sup>17</sup>, com o surgimento de instituições pioneiras como, por exemplo, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), voltada à divulgação de práticas empresariais e modelos de gestão para a transformação consistente de nossa realidade social.

A Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) configura-se como uma peça-chave na elaboração de mecanismos de gestão

---

<sup>17</sup> Publicação da Confederação Nacional da Indústria intitulado Responsabilidade Social Empresarial (2006).

empresarial que sejam voltadas para a responsabilidade social. Além disso, o FIDES é uma das responsáveis pela implantação do Balanço Social Empresarial no Brasil, tendo inclusive promovido o tema para os demais países da América Latina.

A importância da criação e atuação destes organismos se dá pela urgência na aliança entre o crescimento econômico e a diminuição da desigualdade social que assola o país, principalmente no início dos anos de 1990, que de acordo com Peliano (2001), o Brasil foi marcado pela confluência de vários fatores, sendo estes:

[...] abertura da economia; privatização das empresas estatais; crise política e econômica; fortalecimento da sociedade civil, a exemplo da Ação da Cidadania; maior envolvimento das ONG; e busca de melhoria na qualidade dos processos de gestão das empresas nacionais – acompanhados de mudanças no mercado de trabalho, redução na capacidade de atuação do Estado e crescente envolvimento das empresas privadas em ações sociais. (PELIANO, 2001, p. 19).

No mercado de trabalho, a autora afirma que se destaca o crescimento da informalidade, principalmente provocado pela terceirização das atividades de produção e pelo aumento do desemprego, devido ao ingresso de novas tecnologias nas áreas da informação e da computação, o que colabora para reforçar a relação que é apontada entre a globalização e a exclusão social. Portanto, e levando em consideração as dificuldades do Estado para atender às crescentes demandas da sociedade por benefícios sociais, ganharam destaque as teses que sustentam o fortalecimento das organizações não governamentais e empresas privadas como os novos agentes sociais da era globalizada, e, os responsáveis por propiciar à sociedade aquilo que o Estado já teria demonstrado não ter condições de fazer de forma eficiente. (PELIANO, 2001).

Diante deste cenário, é notório o crescimento da conscientização por parte das grandes empresas, assim como de seus consumidores, acerca das suas responsabilidades perante a sociedade. Muito disto se dá pelo fato de que ainda é uma novidade a entrada do grande capital financeiro em questões sociais. De acordo com instituições como a GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e a Fundação Ioschpe, a “filantropia corporativa” é uma característica muito forte presente no setor empresarial americano, mas que o mesmo não acontece no ambiente empresarial brasileiro, onde a filantropia corporativa encontra-se em processo de entrada na cultura dos empresários.

Segundo o instituto Ethos, no Brasil atual, existe um grande número de empresas que aplicam regularmente os Indicadores de Responsabilidade Social além de publicarem Balanços Sociais regularmente, muitas delas já utilizam as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), o que reflete fortemente na preocupação por parte das empresas em referência a esta nova demanda da sociedade.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não governamental criada com o objetivo de sensibilizar, mobilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. O instituto Ethos tem mais de 1.300 empresas associadas com diferentes portes e setores.

Existem dois modelos-padrão de balanço social: um nacional que foi proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), e um internacional, proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI). O Ethos também vem produzindo e atualizando seu guia de orientação para a elaboração de balanço social, desde 2001.

O guia do Instituto Ethos que é baseado num relato detalhado dos princípios das ações da organização, incorpora a planilha proposta pelo IBASE e sugere um detalhamento maior do contexto da tomada de decisões, dos problemas encontrados e dos resultados obtidos. Além disso, o Instituto Ethos defende a necessidade de os balanços sociais adquirirem credibilidade e consciência, comparáveis às dos balanços financeiros. Nesse sentido, é importante a verificação dos seguintes princípios:

- a) *Relevância* – As informações contidas nos balanços sociais serão úteis se forem percebidas como tais por seus diferentes públicos;
- b) *Veracidade* - confiabilidade de seu balanço;
- c) *Clareza* – Linguagem clara para os vários públicos a que se destina;
- d) *Comparabilidade* – A possibilidade de comparação dos dados com os de outras empresas e organizações;
- e) *Regularidade* – A divulgação do balanço social deve ser periódica para os diversos públicos;

- f) *Verificabilidade* – As informações contidas no balanço social devem poder ser verificadas em auditoria, o que contribui para a credibilidade. Todos visam definir as informações mínimas que devem ser publicadas para dar transparência às atividades da empresa.

Apesar de no Brasil a divulgação de Balanços Sociais não serem obrigatórias, muitas empresas optam por publicá-los anualmente. Nele reúnem um conjunto de informações sobre as suas atividades econômicas, ambientais e sociais que estão sendo desenvolvida, os seus principais compromissos perante a sociedade, as metas para o futuro e os possíveis parceiros com quem pretende trabalhar. Por meio deste Balanço Social, a empresa traz ao público em geral as suas ações pelos empregados, assim como seus dependentes e pela população na qual exerce forte influência. Em outras palavras, é uma forma utilizada por empresas para a divulgação dos seus projetos e ações sociais perante a ótica da responsabilidade social.

Segundo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) são consideradas “ações sociais” as doações realizadas a pessoas ou entidades que não tenham fins lucrativos, ou aquelas que apoiem áreas prioritárias como saúde, educação e lazer. Há também a verificação de que “há relação direta entre participação das empresas e o tamanho delas: 62% das microempresas, 76% das pequenas empresas, 75 % das médias e 95% das grandes têm atuação social.” (GUIMARÃES, 1984, p. 9)

Foram vários os fatores que contribuíram para o maior envolvimento social das empresas privadas no Brasil, e hoje, já são milhares de ações sociais realizadas por empresas em todas as regiões do país. Existem as mais diferentes formas de atuação, sendo estas: “[...] doações isoladas a pessoas físicas ou entidades assistenciais; realização direta de projetos estruturados que integram várias ações; realização de projetos em parceria com ONG ou entre empresas; apoio a ações e programas governamentais”. (PELIANO, 2001, p. 22).

São muitas as razões que podem levar o empresário ao exercício da responsabilidade social, mas a autora Peliano (2001) fala de um fator ainda mais importante, a diferenciação da marca. De acordo com ela:

[...] a participação do setor privado na área social exhibe múltiplas facetas e permite, portanto, múltiplas interpretações. Nem só preocupações

humanitárias levam os empresários a investir na área social. Fazer o bem também compensa economicamente: melhora a relação da empresa com seus parceiros e a imagem diante dos consumidores, cada vez mais interessados em empresas responsáveis social e ecologicamente. A atual competitividade do mercado exige que as empresas apresentem novos diferenciais de marca, e a imagem de socialmente responsável abre uma oportunidade para entrarem em mercados restritos e atingir novos nichos mercadológicos. (PELIANO, 2001, p. 26).

A partir do exposto, vimos que a Responsabilidade Social Empresarial implica que a melhora do desempenho da empresa não depende apenas dos seus serviços prestados, dos produtos vendidos e do lucro obtido, mas também do impacto que ela causa sobre o bem-estar do ser humano. Portanto, as organizações bem-sucedidas serão aquelas que estejam comprometidas com responsabilidade social incluindo todos os seus aspectos. Dessa forma, podemos pensar na seguinte pergunta: *Por que uma multinacional brasileira adota estratégias de responsabilidade social empresarial em sua gestão empresarial?* Retornaremos a essa questão no item 5.3. O Envolvimento dos Empregados: A Visão do Cliente Interno. Esse item traz a percepção do funcionário em relação à proposta da empresa diante da RSE, pois ele é o maior envolvido nas ações sociais desenvolvidas pelas empresas.

## **5.2 A GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES E O PROJETO COLABORADOR CIDADÃO**

Nesta seção será apresentado o panorama geral da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes a partir da sua fundação, observando a forma que a Companhia atua no desenvolvimento de projetos sociais – em especial o Projeto Colaborador Cidadão – e na divulgação de seus resultados à sociedade.

### **5.2.1 Visão geral da GOL Linhas Aéreas Inteligentes**

A GOL linhas aéreas inteligentes entrou no mercado da aviação civil no Brasil no ano de 2001, como uma empresa genuinamente brasileira em sua fundação. Foi precursora no mercado da aviação civil brasileira ao introduzir o seguimento *low cost, low faire*<sup>18</sup>, oferecendo um serviço mais simplificado e priorizando a redução de custos, possibilitando a redução dos preços de seus bilhetes.

A GOL em seu primeiro ano de mercado, contava com cerca de 1322 colaboradores espalhados em 17 aeroportos no Brasil, tendo como seus principais valores a segurança, o baixo custo, a inteligência e o servir. Ao passar dos anos, a GOL se firmou no mercado da aviação brasileira não somente pelo seu modelo de negócio, que visava o baixo custo, padronização de sua frota, investimento em tecnologia e capacitação de pessoal, mas também pelos acordos e aquisições feitas durante o decorrer de sua trajetória.

Em março de 2007, a Gol fez uma importante aquisição, quando comprou a VRG linhas aéreas operada pela marca VARIG, aumentando sua participação no mercado brasileiro de 34,05% para 39,56%, no mercado internacional de 8,35% para 14,2% e também expandindo sua capacidade operacional. Houve, conseqüentemente, um aumento de rotas e de aeroportos nos quais a GOL passou a operar. Com essa aquisição, a Companhia incorporou cerca de 3300 colaboradores advindos da VARIG, totalizando um quadro de 2428 no ano de 2007.

Em março de 2011, a GOL anunciou a conclusão da aquisição da WebJet, extinguindo a marca e adquirindo seus direitos e *Slots*<sup>19</sup> nos aeroportos do Brasil, principalmente em aeroportos como Santos Dumont (SDU), no Rio de Janeiro e Congonhas (CGH), em São Paulo, considerados aeroportos lucrativos pelas companhias aéreas devido à demanda de voos de ponte aérea entre essas duas cidades. O resultado dessa aquisição foi a demissão de cerca de 8500 colaboradores da WebJet e a integração de cerca de 3000 colaboradores WebJet no quadro de colaboradores da GOL.

---

<sup>18</sup> Low cost, Low faire: baixo custo, baixa tarifa.

<sup>19</sup> Slots: Termo utilizado na aviação para se referir ao direito ao pouso e a decolagem de aeronaves nos aeroportos. Em medida de unidade pode-se dizer que cada slot significa uma vaga para pouso e decolagem pertencente a uma determinada companhia aérea.

Além das aquisições feitas pela GOL no decorrer dos anos, desde de 2005, a GOL deu início a uma série de parcerias estratégicas com empresas estrangeiras, através de acordo de compartilhamento de rotas chamados de acordos de *Marketing CodeShare*, que permitem que as empresas vendam e façam o marketing de destinos operados pela GOL como se fossem delas. Dentre as empresas com as quais a Gol tem esse tipo de acordo estão a KLM/Airfrance, Alitalia, TAP, Korean Air, Etihad Airways, Aeromexico, Air Canada, Aerolineas Argentinas, Qatar e a Delta, sua principal parceira e detentora de parte minoritária das ações da GOL. Além disso, acordos do tipo Interline<sup>20</sup>, que possibilitam que os clientes reservem voos de duas ou mais companhias aéreas parceiras para fazer um itinerário que inclui cidades não operadas por uma só empresa. Assim, ele faz um único check-in e sua bagagem já é direcionada ao destino final.

A empresa GOL dirige seus negócios de maneira alinhada às boas práticas de governança. A Companhia aparece listada no Nível 2 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA desde o lançamento simultâneo no ano de 2004 de suas ações nas bolsas de valores norte americana e brasileira, e também está vinculada à arbitragem na Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme Cláusula Compromissória constante no seu Estatuto Social. De modo a garantir a transparência de sua gestão e dos seus negócios em benefício de todos os investidores e acionistas, a empresa utiliza uma Política de Negociação de suas ações, que institui procedimentos e regras para pessoas vinculadas à Companhia – colaboradores e executivos –, que tem acesso a informações relevantes. A Companhia também tem uma Política de Divulgação de Fatos Relevantes, que decide o momento, os critérios, e o responsável pela divulgação de tais informações aos *stakeholders* com o intuito de garantir que os dados para o mercado sejam repassados de maneira, transparente, ampla e homogênea. Agregado a esse trabalho, a GOL mantém um Comitê de Divulgação, que conta com profissionais de diferentes áreas da Companhia que não participam de forma direta do processo de elaboração de relatórios repassados ao mercado de

---

<sup>20</sup> Acordos Interline: Um acordo interline permite reservar assentos em voos operados por outras companhias aéreas.

capitais. Esses profissionais são responsáveis pela checagem, consistência e cruzamento das informações dos relatórios, quando aplicável.<sup>21</sup>

A GOL é aderente à Global Reporting Initiative (GRI) – opção “Essencial” da diretriz G4 –, uma organização não governamental que oferece um padrão global e multissetorial de reporte. A Companhia afirma, em seu Relatório de Sustentabilidade (GOL, 2016), que entre os benefícios da utilização da GRI estão a promoção da transparência e da comparabilidade das informações, além da mensuração de diferentes indicadores, o que contribui diretamente para a evolução da gestão corporativa da companhia.

A GOL foi uma das primeiras Emissoras Privadas Estrangeiras (FPIs) na América do Sul a se adequar às exigências da Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley (SOX)<sup>22</sup> e usa o critério estabelecido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)<sup>23</sup> para controles internos. A Companhia também se adequou à Seção 302 da mesma Lei, que determina que diretores executivos devam declarar pessoalmente que são responsáveis pelos procedimentos e controles de divulgação de informações. Foi a partir dessas certificações que a GOL aperfeiçoou seus processos internos e confirmou seu compromisso com as melhores práticas de Governança Corporativa.

---

<sup>21</sup> Essas informações são trazidas pela GOL, no site de Relações com Investidores, ao falar da sua governança corporativa.  
Disponível em: <[http://ri.voegol.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53909](http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53909)>.

<sup>22</sup> A Lei Sarbanes-Oxley é uma lei dos Estados Unidos criada em 30 de julho de 2002. A SOX se aplica a todas as empresas, desde as americanas até as estrangeiras, que tenham ações registradas na SEC (*Securities and Exchange Commission*, o equivalente americano da CVM brasileira). Isso inclui as empresas estrangeiras que possuem programas de ADRs (*American Depositary Receipts*), do nível 2 ou 3, nas bolsas de valores dos EUA. Nas empresas, essa lei prevê a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis, definindo regras para a criação de comitês responsáveis por supervisionar suas operações e atividades, formados em boa parte por membros independentes, com o intuito explícito de evitar a ocorrência de fraudes e criar formas de identificá-las quando ocorrem, reduzindo, dessa forma, os riscos nos negócios e garantindo mais transparência na gestão.

<sup>23</sup> Em 1985, foi criada, nos Estados Unidos, a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, uma iniciativa independente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis, que posteriormente transformou-se em Comitê. O Comitê das Organizações Patrocinadoras do *Treadway* (COSO) é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

Como já mencionado anteriormente, a GOL deu início às suas operações no mercado da aviação civil brasileira em 2001, tendo como objetivo os seguintes pontos:

- a) Missão: Aproximar pessoas com Segurança e Inteligência.
- b) Visão: Ser a Melhor Companhia Aérea para Trabalhar, Viajar e Investir.
- c) Valores: Segurança, Baixo Custo, Inteligência, Servir.

A partir dos valores da Companhia, iremos apresentar o projeto Colaborador Cidadão, – projeto de voluntariado da GOL que instiga os colaboradores a desenvolver atividades de Protagonismo Social – que tem como base o valor Servir.

### **5.2.2 Projeto Colaborador Cidadão (PCC)**

O Colaborador Cidadão, Programa de Voluntariado Empresarial da GOL, teve início no ano de 2007 com o intuito de aproximar e integrar os colaboradores da Gol e inspirá-los a tornarem os grandes protagonistas de inúmeras histórias de transformação social. O voluntariado é um instrumento que ajuda a desenvolver diversas habilidades, a entender desejos e anseios de outras pessoas, mas principalmente a compreender e explorar os próprios sentimentos e motivações.<sup>24</sup>

A GOL dispõe de um manual interno<sup>25</sup> que traz uma agenda anual de ações de sustentabilidade que são distribuídos entre os meses do ano, e, de acordo com esse manual, devem ser realizadas as propostas a seguir.

Em maio deve ser apresentado o *Relatório da Sustentabilidade*, que é um relatório composto por indicadores que englobam o desempenho e a gestão social, econômica, ambiental e de governança da Companhia e seus

---

<sup>24</sup> Existem dois tipos de voluntariado: o voluntariado enquanto indivíduo e o voluntariado empresarial. O primeiro é uma expressão prática de solidariedade perante a comunidade. É o cidadão que assume o compromisso na formação de valores e de uma cultura voltada à transformação da sociedade. E o segundo é a forma prática de solidariedade perante a sociedade. Contribui para fortalecer a cultura corporativa e estimular suas relações com a comunidade.

<sup>25</sup> É uma cartilha desenvolvida exclusivamente para aplicação do Programa de Voluntariado Empresarial da GOL Linhas Aéreas Inteligentes, o Colaborador Cidadão. Essa cartilha traz toda a orientação para elaboração das atividades voltadas para o projeto, desde a inscrição de novos voluntários até a formulação dos relatórios para registro depois de finalizada as ações sociais.

relacionamentos com os públicos que interagem com o seu negócio, baseado nas diretrizes da GRI (*Global Reporting Initiative*).

Nos meses de fevereiro e março deve ser feita a *Campanha de Doação de Sangue*. Uma ação que incentiva e orienta sobre a importância e a necessidade de doar sangue através da prática do protagonismo perante a comunidade e a Companhia, feita pelos familiares, amigos e/ou colaboradores.

No mês de Setembro deve acontecer a *Copa Social*, que é uma competição solidária entre os colaboradores da GOL, em que são arrecadados alimentos, produtos de higiene pessoal, materiais de limpeza, material escolar e brinquedos para as instituições sociais.

Já nos meses de abril e novembro deve ser realizado o *Projeto Felicidade*, primeiro projeto social apoiado pela Companhia, onde a GOL doa passagens até a cidade de São Paulo para crianças e adolescentes carentes que estão em tratamento de câncer e também as recebe para visitar à sede da companhia duas vezes por ano.

No mês de dezembro acontecem duas ações a *Campanha Papai Noel dos Correios* e o *Concurso Árvore de Natal Sustentável*. A primeira ação diz respeito ao projeto de responsabilidade social dos Correios, onde a companhia incentiva os colaboradores da GOL a adotarem cartinhas de crianças carentes endereçadas ao Papai Noel. A segunda ação consiste na confecção de árvores natalinas feitas de material reciclável, com o intuito de promover o comprometimento de todos com o meio ambiente, estimular a criatividade e sensibilizar todos os colaboradores da GOL acerca dos impactos ambientais causados pela produção e pelo descarte incorreto de objetos que podem ser reaproveitados.

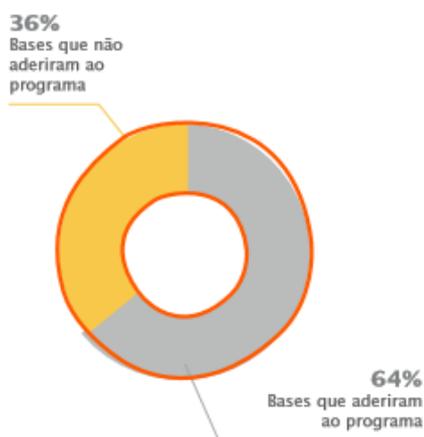
Já no período de agosto ocorre a *Semana Nacional do Voluntariado* que é uma semana voltada para a prática do voluntariado, com o intuito de incentivar os colaboradores a se tornarem cidadãos ativos e desenvolverem atividades voluntárias que transformem de forma positiva os ambientes em que atuam, aproximar as pessoas e abrir perspectivas para a construção de uma sociedade mais harmoniosa; incentivar o trabalho em equipe; integrar os colaboradores visando a melhoria do clima organizacional.

E, por fim, durante todo o ano – de janeiro a dezembro – é desenvolvido o Programa Colaborador Cidadão, cujo objetivo é incentivar os

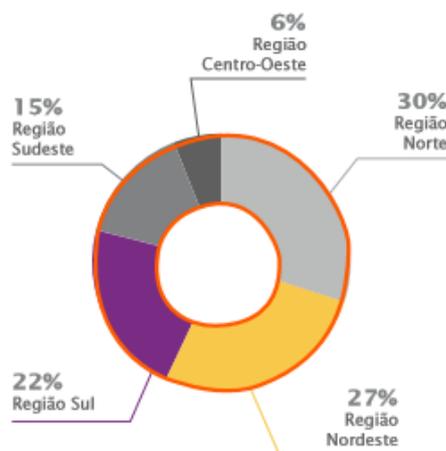
colaboradores a formarem equipes de voluntários em suas unidades administrativas e bases, para a realização de várias atividades que despertem o interesse sobre temas relacionados à aviação por meio da Cartilha de Oficinas, para crianças entre 6 e 12 anos.

Em 2016, o Colaborador Cidadão completou 10 anos. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da GOL (GOL, 2016), o projeto já atendeu cerca de cinco mil crianças e adolescentes e mais de cem instituições, e conta hoje com 227 voluntários da GOL, espalhados por 42 bases.

**BASES QUE ADERIRAM AO COLABORADOR CIDADÃO**



**VOLUNTÁRIOS POR REGIÃO**



De acordo com o manual, a GOL acredita que o universo da aviação é tecnológico, mágico e busca constantemente a superação. Dessa forma, a Companhia aposta que seus voluntários podem despertar o poder de transformação pessoal e social dos indivíduos a partir dessa temática.

### **5.3 O ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS: A VISÃO DO CLIENTE INTERNO**

A partir do conceito de RSE adotado neste trabalho, as empresas que querem ser socialmente responsáveis devem desenvolver ações tanto no âmbito interno quanto externo da sua organização. De acordo com Melo Neto e Froes (1999; 2001), o exercício da responsabilidade social externa refere-se ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos, sendo estes: clientes, fornecedores e a comunidade em geral. E a responsabilidade social interna, por sua vez, corresponde aos empregados da empresa, isto é, o público interno. (PENA, 2007).

De acordo com Peliano (2001) as empresas têm procurado formas de fazer os seus empregados sentirem-se mais engajados com a sua missão e os seus valores. Do ponto de vista da autora, o envolvimento social traz inúmeros benefícios, como exemplo disso tem-se: o desenvolvimento da criatividade; maior conhecimento da realidade social; a experiência no trato de situações adversas (pobreza, recursos escassos); aumento da satisfação e da autoestima; aumento da sensibilidade nas relações humanas; entre tantos outros que colaboram para a melhoria do desempenho do profissional atuante na área social.

Nas grandes empresas que realizam atividades sociais para a comunidade, é possível observar a preocupação com o envolvimento de seus empregados em ações sociais e, dessa forma, as empresas utilizam incentivos explícitos para os seus empregados participarem dessas ações. Entre esses, o mais comum é a sua liberação no horário de expediente para participar de trabalhos voluntários em projetos externos. (PELIANO, 2001).

Diante desse contexto, iremos analisar a percepção do empregado no âmbito da responsabilidade social a partir de entrevistas feitas aos colaboradores da empresa GOL Linhas Aéreas Inteligentes. As respostas dos entrevistados foram analisadas baseadas na estrutura que é proposta pela própria Companhia em seu Projeto Colaborador Cidadão. Dessa forma, os seguintes tópicos abordados foram: colaboradores, instituição, sociedade/comunidade e empresa.

- a) Colaboradores: descobertas de potencialidades; aumento de círculo de amizades pessoais; integração com colegas de trabalho; potencialização de autodisciplina; fortalecimento do espírito de equipe; participação na construção de uma sociedade melhor; descobertas de

liderança; desenvolvimento de habilidades para trabalhar e responder os desejos de outras pessoas.

- b) Instituição: Fortalecimento dos serviços oferecidos; aumento da produtividade; oferecimento de uma quantia melhor de serviços; melhoria na gestão de suas atividades.
- c) Sociedade/Comunidade: redução de problemas sociais; inclusão social; sentimento de pertencer a um grupo; mais pessoas beneficiadas.
- d) Empresa: satisfação e orgulho dos colaboradores; melhoria do clima organizacional; promoção da reputação da empresa (uma empresa cidadã); cidadania empresarial (além de suas obrigações); ganho de eficiência no uso do recurso destinado ao investimento social.

Nas entrevistas, alguns dos tópicos descritos acima foram de fato identificados nas discussões feitas pelos funcionários da empresa. No entanto, houve algumas considerações. Alguns entrevistados analisaram que há uma mudança no ambiente do trabalho, mas que acontece quando está próximo de acontecer a ação social. Segundo o entrevistado 8: “[...] quando está se aproximando o evento, as pessoas [...] se comunicam, decidem uma música para levar, decidem o bolo, decidem as lembrancinhas, e aquilo ali traz certa união para o ambiente de trabalho”. O entrevistado 3 reforça a mesma ideia: “Fica bem mais nítida a diferença algum tempo antes ou algum tempo depois da ação [...] Porque todo mundo fica super. envolvido com ação para que ela aconteça, e depois fica todo mundo super. sensibilizado, porque a ação aconteceu”. Nesse sentido, percebemos que a integração dos colegas de trabalho não acontece sempre, pois, de acordo com o entrevistado 4, o PCC não influencia no dia-a-dia de trabalho, até chegar perto de acontecer as ações. Segundo ele: “Eu vejo, por exemplo, quando está próximo de fazer ação do Colaborador Cidadão, porque ficam movimentando, pedindo ajuda para fazer isso e aquilo, então todos ficam falando”.

O PCC demonstra ser um projeto significativo para alguns colaboradores, pois de acordo com o entrevistado 1 é “[...] uma proposta para uma sociedade que precisava de algum apoio financeiro ou afetivo”. Essa sociedade/comunidade “que podemos chamar de periféricos, [...] precisam de uma atenção especial”. O

Entrevistado 3 também fala da importância do PCC: “[...] especificamente falando do GOL em si, a gente está inserido no meio de uma comunidade que tudo que acontece no aeroporto reflete diretamente com as pessoas que moram aqui próximo”. E o entrevistado 5 ressalta mais uma vez essa importância do PCC, como sendo: “[...] uma ação voluntária em benefício de alguém ou de alguma comunidade.”

Como falado anteriormente, a GOL utiliza a Global Reporting Initiative (GRI) para a divulgação de seus relatórios de sustentabilidade, pois a mesma afirma que esse instrumento internacional promove a transparência e comparabilidade de suas informações, contribuindo de forma direta na evolução da gestão empresarial da companhia. Diante disso, os entrevistados também percebem que o PCC da GOL é um projeto que tem fundamento nos instrumentos internacionais. De acordo com o entrevistado 4, “A GOL é bem engajada no projeto. Então para ela se engajar a isso ela tem que tirar esse exemplo de algum lugar. Então os instrumentos internacionais eles servem para isso. Ou seja, a GOL se espelha nesses instrumentos.” Segundo o entrevistado 6, o PCC tem ligação com instrumentos internacionais “[...] porque [...] ele é muito bem estruturado. Até porque ele não é uma ação filantrópica [...]. Tem toda uma organização, planejamento, uma regularidade de estar ali. E o entrevistado 7 reforça que “Esse projeto da GOL, ele tem ligação com os instrumentos internacionais como diretriz”.

Uma discussão bastante intrigante é posta aos entrevistados. Eles identificaram se o PCC é um projeto da GOL ou de seus colaboradores. De acordo com o entrevistado 4 “Esse projeto não é exatamente da GOL, já que ele pega exemplo dos instrumentos internacionais, e já que na maioria das empresas tem um projeto do tipo. [...] A GOL faz para essas instituições, mas é um projeto que todos fazem”. O entrevistado 2 entende que a GOL “[...] só dá o programa, mas quem faz são os colaboradores. Não é a GOL. Ela só dá o início, [...] mas quem vai fazer, quem vai procurar as entidades, o que vai fazer, de que forma fazer, os recursos... tudo isso são os seus colaboradores.” Já o entrevistado 8 vê o projeto como sendo “[...] um projeto que é um pouco da GOL, e é um projeto que é um pouco do colaborador. [...] Porque a GOL dá o incentivo e a diretriz, mas o projeto é do colaborador porque é ele que vai fazer o projeto

acontecer”. O entrevistado 1 segue a mesma linha de raciocínio acima, segundo ele, a GOL dá a ferramenta, facilita o processo, mas “[...] esse projeto social ele acaba sendo do colaborador, porque se não houver responsabilidade do colaborador, não existe o projeto, o projeto é direcionado para o colaborador desenvolver.”.

Por fim, os funcionários analisaram o motivo das empresas, em especial a GOL, lançarem um projeto de responsabilidade social. De acordo com o entrevistado 1, o primeiro motivo está voltado para a “[...] necessidade da sociedade atual, então vêm empresas participando desse meio de responsabilidade social”. O entrevistado 6 reforça a mesma ideia: “[...] eu acredito que a maioria das empresas foque no trabalho social devido a questão de que o estado não supre a necessidade da sociedade.

A outro motivo está “[...] voltado para marketing, por que as empresas que trabalham em cima de responsabilidade social elas são bem mais visadas”, afirma o entrevistado 2. Seguindo o mesmo pensamento, o entrevistado 4 fala que as empresas querem fazer uma boa imagem empresarial “Não porque ela quer ser boa realmente em ajudar, mas porque ela quer ter uma boa imagem frente à sociedade.” E o entrevistado 5 continua na mesma ideia: “[...] por mais que o marketing não seja divulgado na mídia, mas esse marketing acontece sim de forma indireta ou até mesmo de forma direta com aquela comunidade.

Surgiu mais um motivo, de acordo com o entrevistado 8 é “[...] que algumas empresas devem ter algum incentivo do governo para que sejam feitas essas ações. O entrevistado alega também que “[...] outras podem realmente buscar alguma questão de união com a equipe, de incentivo, trazer coisas boas para sua equipe, mas acredito que tem sim um incentivo fiscal do governo.

Em suma, a entrevista feita aos empregados teve como objetivo analisar se a proposta da Companhia, observando os tópicos: colaboradores, instituição, sociedade/comunidade e empresa, era identificada no discurso dos empregados. E analisar a questão proposta no início da seção – do porquê de uma multinacional brasileira adotar estratégias de responsabilidade social empresarial em sua gestão empresarial – a partir da percepção dos funcionários.

Diante dos relatos dos entrevistados, percebemos que é quase consensual, o pensamento de que o trabalho voluntário, em especial o PCC, traz a

aproximação das pessoas – seja entre colaboradores, seja entre o colaborador e a comunidade –, ajuda a melhorar a postura dentro da empresa, a descobrir talentos e sentimentos até então não demonstrados, e o surgimento de outro clima para o ambiente de trabalho. Também observamos que os funcionários conseguem identificar que ações sociais promovidas por empresas estão de certa forma ligadas a algum interesse que vai além da preocupação com a sociedade, nesse sentido, os entrevistados discorrem sobre temas como: marketing da empresa, falta de políticas sociais por parte do Estado, e incentivo fiscal do governo. Por fim, concluímos que os funcionários reconhecem que o PCC não é exclusivamente da GOL, pois, segundo eles, por ser um projeto muito bem desenvolvido, ele segue uma diretriz, ou seja, a estrutura de um instrumento internacional (nesse caso refere-se ao GRI), e ressaltam que o projeto não é da Companhia, mas dos colaboradores, pois sem o envolvimento dos funcionários as empresas não conseguiriam desenvolver projetos de ações sociais com a comunidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho procuramos fornecer alguns elementos sobre a análise da responsabilidade social empresarial (RSE) na perspectiva das Relações Internacionais (RI), tema pouco estudado no mundo.

Diante disso, no âmbito das RI, nossa escolha foi trabalhar a ideia da governança global para a institucionalização da RSE e sua implementação no Brasil observando a adoção de práticas responsáveis por uma multinacional brasileira. A melhor definição de governança para esse trabalho foi a de governança transnacional, pois a mesma coloca em destaque que não existe um “governante global” para o tema de RSE, mas o que existe são vários arranjos de governança convergentes.

Para analisar a institucionalização da RSE, selecionamos alguns instrumentos internacionais de RSE (apenas aqueles que estão diretamente ligados à conduta empresarial responsável), que atuam como elementos formais da governança. Para isso utilizamos a estrutura da Comissão Europeia que se apresenta da seguinte forma: princípios e códigos de conduta “aspiracional”; diretrizes para sistemas de gerenciamento e sistemas de certificação; índices de classificação; e *accountability* e apresentação de relatórios.

A escolha dos diferentes tipos de instrumentos internacionais foi pensada naqueles que desenvolviam algum papel no Brasil e são estes: Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para as Empresas Multinacionais; Princípios do Pacto Global da ONU; Princípios Orientadores da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Empresas e Direitos Humanos; Norma de Responsabilidade Social ISO 26000; Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA e; Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Como primeira conclusão, os instrumentos internacionais não apresentam divergência entre eles, mas sim complementariedade entre o conteúdo dos instrumentos de RSE que foram estudados. Percebemos também que desses instrumentos, apenas os Princípios Orientadores da ONU não possuem um ponto focal no Brasil e explora em menor grau a agenda de cooperação com outros

instrumentos. Já os demais instrumentos apresentam a preocupação em criar redes de cooperação. Essa disposição para a cooperação pode ser entendida como uma questão importante no fortalecimento da governança da RSE.

Por fim, na última seção do trabalho, verificamos o surgimento da RSE no Brasil e como a prática da RSE se apresenta na multinacional GOL Linhas Aéreas Inteligentes, a partir da visão do cliente interno.

Na década de 90, o Brasil foi profundamente marcado por políticas econômicas onde o Estado deveria abarcar o menor número possível de responsabilidade. Dentro desta concepção existe uma conseqüente diminuição dos investimentos em políticas públicas e sociais, descentralizando os projetos sociais e privatizando alguns serviços básicos da sociedade. Desta forma, é criado um espaço para que as organizações e instituições da sociedade civil e as fundações empresariais atuem junto à problemática social, desencadeada por uma forte crise socioeconômica na sociedade brasileira.

Nesse sentido, percebemos que no Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social desenvolve um trabalho ativo em parceria com as empresas brasileiras, no intuito de orientar na elaboração de balanços sociais das mesmas. O balanço social é um dos mecanismos que visam dar maior transparência às atividades empresariais e aumentar o diálogo da organização com a sociedade, e existem dois modelos-padrão de balanço social: um nacional, proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE); e outro internacional, proposto pela *Global Reporting Initiative (GRI)*.

As empresas devem compreender quais são as ferramentas que mais se adequam às suas necessidades. Devem saber quais ferramentas são mais valorizadas por seus clientes e consumidores e como estas podem ser utilizadas para reduzir custos, aumentar a credibilidade e melhorar os resultados. Diante do exposto, concluímos que se tratando da empresa GOL, o modelo GRI se apresenta como principal modelo adotado pela Companhia para a divulgação de seus relatórios. Também constatamos que a empresa apresenta de algum modo tem preocupação com a RSE, e isso é perceptível desde os fundamentos da empresa, como a sua missão, visão e valores, até o seu planejamento estratégico.

A percepção do empregado é um fator importante nessa última parte do trabalho, pois foi a partir deles que conseguimos identificar se a política da Companhia, em relação à RSE, está sendo bem implantada e como é interpretada pelos funcionários. Nesse sentido, conclui-se que o funcionário é a peça chave da empresa para o desenvolvimento de ações sociais na comunidade. Envolver o funcionário no âmbito da responsabilidade social implica no retorno positivo para a empresa, pois faz com que os funcionários estejam mais alinhados a missão e valores da mesma, além de aumentar a integração entre a equipe, e a melhora do clima no ambiente de trabalho.

As entrevistas feitas com os funcionários da empresa GOL só confirmaram ainda mais a discussão tratada nesse último ponto. Pra eles, o motivo de uma multinacional brasileira adotar as estratégias de RSE em sua gestão empresarial passa pelos temas de: incentivo fiscal do governo, marketing da empresa, preocupação com a sociedade, e a falta de políticas sociais por parte do Estado.

As motivações para uma empresa seguir o caminho de responsabilidade social são complexas e interdependentes. Assuntos de foro íntimo, como o espírito humanitário, a vontade de fazer o bem, dar e retribuir benefícios recebidos, influenciam, e muito, o envolvimento dos empresários no ambiente social. Como afirma a autora Peliano (2001), “ajudar gratifica, e essa satisfação altruísta não deve ser negada ao se buscar entender o comportamento do setor privado na área social”. (PELIANO, 2001, p. 33). Ainda assim, fatores de caráter filantrópico, que sempre estiveram presentes nesse meio empresarial, não conseguem explicar o crescente envolvimento dos empresários com as práticas de RSE. Não foi por acaso, na década de 1990, que as empresas aumentaram sua participação na realização de ações sociais para a comunidade. Esse momento foi marcado por diversas mudanças nas estratégias empresariais, com o intuito de atender às crescentes demandas de uma economia globalizada da qual o país se inseria. No meio dessas novas exigências surge a questão da responsabilidade social como fator competitivo, isto é, empresas envolvidas com ações sociais promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades próximas e percebem aumento de produtividade de seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

ALBRES, H. M. **A Construção Da Governança Transnacional Da Responsabilidade Social Empresarial: A Implementação No Brasil.** Política Internacional E Comparada. Universidade De Brasília, 2014.

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). 1999. Disponível em: <<http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>>. Acesso em 10 jan. 2014.

AVANT, D.; FINNEMORE, M.; SELL, S. **Who Governs the Globe?** Cambridge: Cambridge University Press, 2010, Cambridge Studies in International Relations.

BANDEIRA, Matheus Tanaques da Silva Souza et al. **Reputação corporativa negativa e o desempenho empresarial.** 2015. Revista de Contabilidade e Organizações. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/88647/103841>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

BIERSTEKER, T. **Global Governance.** The Graduate Institute, Geneva, 2009.

BLOWFIELD, M. **Corporate Social Responsibility: The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations.** International Relations, n. 19, 2005.

BORATO, Amanda Fröhlich. **A relação entre Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Qualidade de Vida.**(Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/4.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE.** 2016. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm)>. Acesso em 05 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **O que é o ISE?** 2016. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/o-que-e-o-ise?locale=pt-br>>. Acesso em 05 nov. 2017.

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.

COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE. **Our Global Neighbourhood: report of the Commission on Global Governance.** Oxford: Oxford University Press, 1995.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Responsabilidade social empresarial.** (CNI). 2006. Brasília.

CONTROLADORIA DE FINANÇAS. **O que é o COSO?** 2008. Disponível em: <<http://controladoriaefinancas.blogspot.com.br/2008/05/o-que-o-coso.html>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

CSR. **Commissione Europea, mapping instruments for CSR.** Portale dela responsabilità sociale d'impresa del Sistema Camerale. 2003. Disponível em: <<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C0S86/Documenti.htm>> Acesso em: 21 nov. 2017.

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.

ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social 2007.** – Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

EUROPEAN COMMISSION. **Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility.** Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, 2003. Disponível em: <[www.csr.unioncamere.it/download/130.html](http://www.csr.unioncamere.it/download/130.html)>. Acesso em: 21 nov. 2017.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** São Paulo, Editora Nova Cultural, 1985.

FURTADO, Raquel Alves et al. **Uma Análise de Balanços Sociais Empresariais a partir de uma Comparação entre os Modelos Ethos, Ibase e GRI.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS2528.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

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.

GILPIN, Robert (2002) **A Economia Política das Relações Internacionais.** Coleção Relações Internacionais. Brasília: UnB. (Cap.5).

GLOBAL REPORTING INIATIATIVE. GRI. **Ponto Focal Brasil.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/network/regional-networks/gri-focal-points/focal-point-brazil/Pages/default.aspx>>. Acesso em 21 nov. 2017.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES. **Nossa história.** A GOL. Disponível em: <<https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/nossa-historia>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Sobre a GOL.** Disponível em: <<https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/sobre-a-gol>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

GOL. Relações com investidores. **Governança Corporativa:** Visão Geral. Abr. 2017. Disponível em: <[http://ri.voegol.com.br/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28)>. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2016.** GOL 15 anos. Disponível em: <[http://ri.voegol.com.br/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28#](http://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28#)>. Acesso em: 21 nov. 2017.

GOVERNO DO BRASIL. **Petrobras e ABNT lançam a ISO 26000 no Brasil.** Portal Brasil. 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2010/12/petrobras-e-abnt-lancam-a-iso-26000-no-brasil>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

GRUPO PORTAL DE AUDITORIA. **Introdução à Lei Sarbanes Oxley (SOX)**. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/introducao-lei-sarbanes-oxley-sox/>. Acesso em: 21 nov. 2017.

GUIMARÃES, Heloísa Werneck Mendes. **Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 211-219, out./dez. 1984.

GURRÍA, A. **Opening Remarks by Angel Gurría, OECD Secretary-General, delivered at the Global Forum on Responsible Business Conduct**. 29 jun. 2017, Paris, França. Disponível em: < <http://www.oecd.org/investment/global-forum-rbc-2017-oecd-sg-opening-remarks.htm>>. Acesso em 21 nov. 2017.

HANRIEDER, Wolfram. (1978) **Dissolving international politics: reflections on the Nation-State**. The American Political Science Review, vol. 72, n.4 (dec), p. 1276-1287.

HENRIQUES, A. **Impactos e desafios com a implementação da ISO 26000**. Inmetro. Brasília, 2010. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/\\_arquivos/3\\_\\_iso\\_26000\\_\\_andrea\\_santini\\_36.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/3__iso_26000__andrea_santini_36.pdf). Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Pensando e Aplicando um Sistema de Gestão Integrado de Responsabilidade Social**. Palestra proferida por ocasião do Inovarse – 2014. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=H9QcIT1\\_PoM](https://www.youtube.com/watch?v=H9QcIT1_PoM)> Acesso em: 21 nov. 2017.

HURRELL, A. Power, Institutions, and the Production of Inequality. In: **Power in Global Governance**. BARNETT, M; DUVALL, R. (ed.). Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA. **Rede IPEA de pesquisa**. [online] Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

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/sites/default/files/07-01-2011\\_08-norma\\_iso\\_26000.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/07-01-2011_08-norma_iso_26000.pdf)>. Acesso em 15 maio 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Guidance on social responsibility ISO 26000**. 2010.

\_\_\_\_\_. **ISO 26000**: social responsibility. 20--b. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/iso26000>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

JAMES, Epstein-Reeves. **Six Reasons Companies Should Embrace CSR**. 2012. Forbes. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/#2aeab7574c03>> Acesso em: 18 out. 2017

KEOHANE, R; NYE JUNIOR, J. **Transnational Relations and World Politics**: an Introduction. International Organization, v. 25, n.3, Verão/1971, p. 329-349.

KERCHER, K. **Corporate Social Responsibility**: Impact of globalisation and international business. Corporate Governance Journal, Bond University, 4/12/2007.

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 21 nov. 2017.

KWEITEL, J. **Empresas e direitos humanos parâmetros da ONU para proteger, respeitar e reparar**. Relatório final de John Ruggie. Conectas Direitos humanos 10 anos. São Paulo. 2012. Disponível em:<[http://www.conectas.org/arquivos-site/Conectas\\_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie\\_mar2012\(1\).pdf](http://www.conectas.org/arquivos-site/Conectas_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie_mar2012(1).pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2011.

LAKE, D. **Rightful Rules: Authority, Order, and the Foundations of Global Governance**. International Studies Quarterly, n.54, 2010, p.587–613.

LERNER, Elisabeth Barbieri; BRITO, Eliane Pereira Zamith. **A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa**. 2007. III Encontro de Estudos em Estratégia. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2007/2007\\_3ES415.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES415.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2017.

MELO NETO, F. P. de; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

**NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL.** ONU no Brasil. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/onu-no-brasil/>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade e Responsabilidade Social.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus- Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, A; SARUBBI, F; ROSA, C. **Instrumentos de Gestão da sustentabilidade.** Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – Engema, s/d.

PACTO GLOBAL. Rede Brasil. **O que é?** 2013. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/70/O-que-eh>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Quem somos?** 2015. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/171/Quem-somos>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PASSADOR, Cláudia Souza. **A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento.** Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044201.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

PELIANO, A. M. T. M. **Bondade ou Interesse?** como e por que as empresas atuam na área social. Anna Maria T. Medeiros Peliano, (coord.). Brasília: IPEA, 2001.

PENA, Roberto Patrus et al . **Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do global compact.** Organ. Soc., Salvador , v. 14, n. 40, p. 81-98, Mar. 2007 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302007000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302007000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 oct. 2017.

PONTO DE CONTATO NACIONAL DAS DIRETRIZES DA OCDE PARA AS EMPRESAS MULTINACIONAIS. **Diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais**. 2011. Disponível em:

<<http://www.pcn.fazenda.gov.br/assuntos/ocde/arquivos/2011-diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais-pt-br.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Brazil NCP Report 2013**. 2015. Disponível em:

<<http://www.pcn.fazenda.gov.br/assuntos/english/annual-reports-en/annual-report-ncp-brazil-2013-26mar15.pdf/view>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **O Brasil e a OCDE**. Entenda o relacionamento entre o Brasil e a OCDE. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/assuntos/ocde/o-brasil-e-a-ocde>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Quem é o PCN Brasil**. Disponível em:

<<http://www.pcn.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/quem-e-o-pcn-brasil>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Quem são os PCNs**. Disponível em:

<<http://www.pcn.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/o-que-sao-os-pcns>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

Portal IBASE. **Sobre o Ibase**. Disponível em: <<http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

ITACARAMBI, Paulo. **Reputação e RSE nas empresas brasileiras**. 2013. Ethos. Disponível em: <[http://www3.ethos.org.br/cedoc/reputacao-e-rse-nas-empresas-brasileiras/#.WC232\\_krLIV](http://www3.ethos.org.br/cedoc/reputacao-e-rse-nas-empresas-brasileiras/#.WC232_krLIV)>. Acesso em: 24 out. 2017.

REDE ETHOS DE JORNALISTAS. **O balanço comercial e a comunicação da empresa com a sociedade**. Instituto Ethos, São Paulo, 6ª edição, 2007.

Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-b65O\\_Bal\\_Soc\\_e\\_a\\_Comun\\_da\\_Empr\\_com\\_a\\_Soc\\_5edi.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-b65O_Bal_Soc_e_a_Comun_da_Empr_com_a_Soc_5edi.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2017.

RICO, Elizabeth de Melo. **A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável**. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392004000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000400009)>. Acesso em: 29 mar. 2017.

RISSE, T. **Transnational Governance and Legitimacy**. Center for Transatlantic, Foreign and Security Policy Studies. 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: 03 nov. 2017.

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.

\_\_\_\_\_. **Reconstituting the Global Public Domain: Issues, Actors and Practices**. Corporate Social Responsibility Initiative. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Cambridge, MA, 2004.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LÚCIO, P. **Metodologia de Pesquisa**, Ed. McGraw Hill, São Paulo, 3 ed. 2006.

SILVA, M. A. M. **Teoria Crítica em Relações Internacionais**. Contexto Internacional, vol. 27, n.2, 2005, p. 249-282.

SINAY, Maria C. F.; SINAY, Laura; ARAUJO, Gabriel A. **As Grandes Empresas Brasileiras e Suas Responsabilidades Sociais: em que Patamar Estão nos Dias Atuais?** 2014. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/26820240.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

SMITH, Adam (1776). **A Riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Volume I (a).

SOUSA, Marisa Jacomini de. **A responsabilidade social de empresas privadas como novo elemento na dinâmica democrática do Brasil**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.relacoesinstitucionais.gov.br/.arquivos/monografias/Marisa%20Jacomini%20de%20Sousa.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2017.

TENÓRIO, Guilherme Fernando et al. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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.

YOUNG, Ricardo. **Os desafios atuais da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2005/06/artigos-os-desafios-atuais-da-responsabilidade-social-empresarial-no-brasil/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para os colaboradores da empresa GOL  
Linhas Aéreas Inteligentes S/A**

- 1- Quando você ouviu falar sobre o Projeto Colaborador Cidadão pela primeira vez, o que você pensou no momento?
- 2- Esse Projeto tem algum significado para você? Como é isso?
- 3- O que vem a mente quando você pensa em ações sociais?
- 4- Na sua experiência profissional, o que você percebe de diferente no ambiente de trabalho com a implementação do PCC da GOL?
- 5- Você consegue estabelecer alguma relação entre o PCC da GOL, os instrumentos internacionais mencionados no início da nossa conversa e a RSE ? Existe ligação entre eles?
- 6- O que você acha do nome do Projeto “Colaborador Cidadão”? E se o nome fosse Gol Cidadã? Você pode explicar se ainda faria sentido pra você.
- 7- Você consegue explicar o porquê da Companhia lançar um projeto desse tipo?

## **ANEXO 1 – Resposta à entrevista feita aos colaboradores da empresa GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A**

### **Entrevistado 1**

1- Quando eu ouvi pela primeira vez foi logo quando eu entrei na GOL. Então quando eu entrei na empresa por volta dos meus 18 anos eu vi que a empresa tinha uma proposta de projeto voluntário e como já havia participado de um projeto voluntário, mas não como voluntário e sim como quem receber o voluntariado, eu sabia mais ou menos como era, eu sabia que era uma atividade, uma proposta para uma sociedade que precisava de algum apoio financeiro ou afetivo. Na empresa eu sou voluntário, mas eu já conhecia porque eu já fui receptor antes.

2- Desde o início teve uma importância muito grande, porque antes mesmo de exercer atividade voluntária na empresa eu já pensava em fazer isso justamente pela questão de que eu já tinha passado por isso como receptor da atividade. E a importância era que eu queria deixar claro que a minha posição na sociedade era de trazer mudanças, seja individual ou em um grupo, mas que teria que tentar transformar o que acontece ali, principalmente nesses locais que podemos chamar de periféricos, que precisam de uma atenção especial.

3- Primeiro que pode ser relacionado à atividade voluntária, porque a atividade voluntária ela não tem fim lucrativo e sim o fim voltado para a sociedade, seja pra comunidade, pra sociedade toda, independente do número de pessoas, mas sempre penso como forma positiva, que é algo que quem está executando aquilo ali, tem uma visão positiva do que está fazendo.

4- Eu vou fazer sete anos de Gol e eu acho que aí tem as duas vertentes: a individual e a coletiva. Na parte individual eu vejo meu posicionamento diante da empresa, se eu vejo que trabalho voluntário é algo bom, a partir da responsabilidade social, então para mim a empresa está positivamente

apresentada. E eu vejo uma mudança nesse tempo, porque eu comecei a fazer trabalho voluntário com 3 meses de empresa, e isso ajudou a demonstrar a minha responsabilidade dentro da empresa. E eu acredito que devo minha primeira promoção a isso, porque eu fui promovido com 6 meses de empresa e eu sempre vi o trabalho voluntário como algo que eu poderia fazer, porque eu estava fazendo ali totalmente na minha vontade, no desejo de conhecer, de me envolver com aquilo e agregando ao meu trabalho, e foi também quando eu aprendi a lidar com pessoas, conviver com pessoas diferentes, e tudo o que a gente faz hoje na empresa é voltado para pessoas, então você tem essa dinâmica seja porque eu conquistei ela voluntariamente ou não. Eu agradeço diretamente a empresa por me fornecer essa ferramenta porque talvez se ela não tivesse essa proposta eu iria procurar fazer trabalho voluntário em outro tempo, não iria acontecer tão rápido, poderia até mesmo nem acontecer, porque eu poderia ter a vontade, mas eu não teria a ferramenta certa, de forma clara. Ou seja, eu estava fazendo trabalho voluntário com 3 meses de GOL, porque a empresa forneceu, ela facilitou esse processo burocrático uma vez que ela implantou o projeto de responsabilidade social. E na parte coletiva acontece quando as pessoas que se envolvem nesse trabalho, que tem uma relação afetiva com a sociedade, que dão apoio a uma pessoa que precisa de ajuda, as pessoas se tornam mais flexíveis e elas começam a entender muito mais o lado das outras pessoas. Então no dia a dia de trabalho, isso pode até facilitar o convívio de pessoas que não tem a personalidade parecida, por exemplo, que talvez no primeiro momento não se deram bem, mas percebe que tem um ponto sinérgico, e nesse ponto sinérgico eles acabam desenvolvendo coisas que elas gostam e convivendo de uma forma melhor e tudo isso fornecido de acordo com que a empresa facilitou.

5- Com certeza, a gente vê claramente a união. Há muitos atrás, décadas atrás, a responsabilidade social não era vista como algo que as empresas deveriam fazer e na verdade faziam sim, quando queriam parecer diferentes na sociedade, não era nem ligado a empresa, era mais o proprietário da empresa, que queria fazer aquilo, ou fundar isso ou aquilo. E agora, atualmente, digamos que dos anos 2000 para cá, claramente percebemos que a responsabilidade social tem um lado duplo: o lado do ganho da empresa, e o lado do ganho da

sociedade, e tem um extra. É porque a sociedade... ela pode ser considerada como o meio externo, colaboradores internos, e a empresa, porque a imagem da empresa fica vinculada a aquele trabalho positivo na sociedade, feito na sociedade referente. Ao que você me falou sobre os normativos que regulamentam as empresas. Antes de implantar esses projetos, há todo um estudo com base nesses regulamentos para que seja passado de informar o trabalho voluntário a respeito da responsabilidade social e esse trabalho. Ele é muito bem estruturado porque ele tem uma diretoria e responsabilidade, que é quem toma conta desse projeto específico, e também de outros projetos relacionados a meio ambiente, por exemplo, o biocombustível, biodiesel, dentre outras coisas importantes para esse lado de responsabilidade social específico. O colaborador cidadão ele é muito bem estruturado ele vem até mesmo antes de eu começar a participar. Eu participo do colaborador cidadão há 6 anos, e ele tem aí uns 9 anos ou 10 anos, porque foi uma iniciativa de uma área específica da empresa que foi disseminada e com o tempo foi desenvolvendo, e esse desenvolvimento deixa claro que ele segue uma estrutura dos órgãos normativos.

6- Sim! Porque a empresa facilita, ela dá as ferramentas, mas quem exerce são seus colaboradores, e eu acho que até aí tem o reconhecimento da empresa de saber que quem está realmente executando aquela tarefa voluntária, quem é o colaborador cidadão. Se fosse GOL Cidadã talvez, ficasse o entendimento de que a GOL está fazendo, porque às vezes quando as pessoas pensam em atividades voluntárias das grandes empresas, pensam em questões monetárias, então se colocasse o nome GOL Cidadã talvez não se pensasse em pessoa no singular, mas sim, a GOL investindo em alguma coisa, seria a doação de dinheiro literalmente para a causa. Então eu acredito que o nome colaborador cidadão servi também por isso, para entender que quem exerce são os colaboradores da empresa, ou seja, a empresa facilita, mas ela também compreende que colaboradores é quem fazem esse trabalho. Então esse projeto social ele acaba sendo do colaborador, porque se não houver responsabilidade do colaborador, não existe o projeto, o projeto é direcionado para o colaborador desenvolver.

7- Eu acredito que seja pela necessidade da sociedade atual, então vêm empresas participando desse meio de responsabilidade social. A GOL ela tem um público específico, que é um público que normalmente não viaja sempre. Isso é estudado estrategicamente dentro da empresa, que 80% dos passageiros da empresa são pessoas que viajam uma ou duas vezes por ano. Então são pessoas que têm certa restrição financeira, por isso que elas viajam pouco. E talvez pra empresa seja importante de estar se mostrando visível para essas pessoas. Então ela pode ter criado esse trabalho agregando uma coisa boa, que é ajudar a sociedade, com uma coisa boa para empresa, que é demonstrando a sua responsabilidade no geral, porque está diretamente vinculado à imagem da empresa. Apesar de que a empresa investi nisso porque antes não, há uns quatro anos atrás, a empresa não investia mesma forma que ela investe hoje, mas hoje a empresa percebeu que esse tipo de atividade gera tanta positividade que aumenta o valor da empresa, e falo também desse valor não palpável, o valor do reconhecimento. Do cliente externo, do cliente Interno também, de ter o reconhecimento da empresa. Inclusive é a visão da empresa, ser a melhor empresa para trabalhar, viajar e investir, porque o colaborador cidadão ele tem quase em todas as bases, então pensando que tem estado que tem mais de uma base, é no mínimo uns 40 lugares que a atividade do colaborador cidadão é executada. Então todas essas pessoas que chegam lá estão em nome da GOL, elas vão de crachá, elas vão adequadas à atividade, chegam lá dando assuntos ou materiais fornecidos pela empresa, claro que a gente molda e faz uma adaptação de acordo com o público, mas o nome da empresa é levado para todos esses lugares. Então ela percebeu que a abrangência estava sendo muito grande, inclusive agora até internacionalmente ela tá sendo implantada aqui na América Latina. Então ela vê que precisou investir porque estava dando resultados inúmeros muito bons e não podia deixar isso passar. O colaborador cidadão traz uma imagem totalmente positiva para empresas, e também para todos os que têm acesso, que conhecem e o que está sendo feito, é somente positivo. É extremamente positivo esse trabalho em uma organização e essa via de mão dupla, quer dizer, de mão tripla, é uma espécie de lucros de todas as partes. E assim, vendo que a sociedade hoje, busca sempre ter algo em retorno, no final de tudo é sempre algo muito positivo, porque a empresa entrega

algo, mesmo que a empresa ganhe mais pelo o que ela esteja fazendo, mas ainda assim a comunidade ou a sociedade envolvida ganha também, ou seja, é um trabalho muito bom que deve ser continuado pelas empresas, que as empresas devem continuar fazendo, porque a parte que a sociedade ganha, para mim, é a parte mais importante.

## **Entrevistado 2**

1- No momento quando foi anunciado, eu imaginei que fosse alguma coisa que cada colaborador fosse fazer e não que fosse uma coisa de equipe em si, então depois que foi apresentado é que a gente foi entender o que realmente iria acontecer, e a gente recebeu de uma forma que seria GOL colaborador, mas é mais colaborador do que GOL.

2- Com certeza tem importância porque ajuda as crianças do Lar Fabiano de Cristo. Eu não posso estar presente sempre, mas eu sempre ajudo de alguma forma, seja ajudando financeiramente ou doando alguma coisa. Até para os colaboradores daqui quando vê o outro fazendo começa a mudar o pensamento, a postura. Não só muda as crianças como muda os colaboradores também.

3- Ações voltadas para pessoas carentes, seja crianças, adultos e idosos.

4- Eu percebo mais nesses últimos anos, porque quando implementou mesmo, a gente não sentia tanto trabalho da equipe toda. Mas nos últimos anos tem mudado e a gente tem percebido que isso dá um destaque para aquele que faz, ou seja, as pessoas tendem a querer fazer mais. Porque aquela pessoa que se importa com próximo, ela fica com a visão de que pode fazer algo melhor, de que ela é uma pessoa melhor. E como dar esse destaque positivo, todo mundo quer participar. Não é que eu esteja falando que deve fazer para ganhar alguma coisa, mas a pessoa que faz esse tipo de trabalho transparece ser uma pessoa melhor e percebe que influencia o outro da equipe também.

5- Sim, porque é voltado pra ação social, para ação de ajuda.

6- Não tanto, por que se fosse GOL Cidadã seria uma coisa que a GOL disponibilizaria para a gente, para a gente poder fazer. E aqui não é. Ela só dá o programa, mas quem faz são os colaboradores. Não é a GOL. Ela só dá o início, digamos assim, só dá o pontapé. É uma ação social chamada colaborador cidadão, mas quem vai fazer, quem vai procurar as entidades, o que vai fazer, de que forma fazer, os recursos... tudo isso são os seus colaboradores.

7- Eu acredito que seja mais voltado para Marketing, por que as empresas que trabalham em cima de responsabilidade social elas são bem mais visadas, então eu acredito que esteja buscando esse princípio.

### **Entrevistado 3**

1- Antes de conhecer o projeto em si, eu achava que era alguma ação social feita com alguma comunidade mesmo, mas eu não sabia que era com crianças. Eu achava que era realmente uma integração que a empresa queria fazer com a comunidade que ela está inserida.

2- Eu acho o projeto interessantíssimo. Não é o meu primeiro envolvimento com trabalho voluntário, para com os outros, não só para com a empresa. Mas acho que é como o trabalho mesmo diz: voluntário. O outro ganha, mas eu acho que você ganha muito pessoalmente. No caso do colaborador cidadão, você trabalha com uma parte da comunidade muito vulnerável, que são crianças. Porque quando você trabalha com adultos, não exatamente fica mais fácil, mas é mais simples você explicar o que você quer, porque são pessoas que já tem opinião formada e com criança você ainda pode moldar. Então é uma parte muito vulnerável e que precisa.

3- Eu acho que tem com isso, de você poder doar um pouco do que você tem para quem não tem nada. Não só financeiramente, que a gente sabe que ajuda muito, mas por exemplo, no Colaborador Cidadão a gente não gasta nada praticamente, e as crianças recebem sempre muito mais do que elas estavam

esperando. Então é algo que se você está dando, é porque você tem e não vai lhe faltar. Não é dinheiro, é a questão de carinho, respeito, responsabilidade. Você se sente mais inserido nesse ambiente.

4- Fica bem mais nítida a diferença algum tempo antes ou algum tempo depois da ação. Eu acho que é uma coisa meio automática, automática não é a palavra certa, palavra certa é você não se policiar, não se entender. Porque todo mundo fica super envolvido com ação, para que ela aconteça, e depois fica todo mundo super sensibilizado, porque a ação aconteceu, e tudo que ela trouxe, todos os frutos que ela deu. E depois todo mundo esquece até a próxima ação acontecer. Mas principalmente nesse meio de antes, durante e um pouco depois, eu acho que muda completamente a forma de você se relacionar com as pessoas aqui dentro. O clima do trabalho muda.

5- Eu não tenho muita informação sobre os órgãos internacionais que regulamentam essas ações, mas a preocupação, por exemplo, da ONU com os itens de sustentabilidade. E a ONU é a mesma que regulamenta essas questões sociais e responsabilidade social. Então é fácil de você ver como as empresas nacionais estão começando a se encaixar, talvez até obrigatoriamente, mas pode ser que de repente muda esse quadro, nessa forma de pensar: Eu sou empresa, eu tenho um serviço, eu recebo por exercer aquele serviço, e acabou nisso. Não é só isso. Eu estou inserido numa comunidade que precisa de toda uma atenção, especificamente falando da GOL em si, a gente está inserido no meio de uma comunidade que tudo que acontece no aeroporto reflete diretamente com as pessoas que moram aqui próximo, sejam os aviões seja as ações feitas com a comunidade aeroportuária na própria comunidade. Então fica bem nítido como as empresas estão preocupadas a partir da regulamentação, a partir desses órgãos internacionais. Como lá fora também se preocupa em trazer pra cá e ver que as empresas estão recebendo pelo seu serviço, mas também estão preocupadas em doar um pouco mais do que o necessário, não só financeiramente, mas outros tipos de ações.

6- Essa pergunta agora que a gente já está inserido no projeto já não faz mais diferença nenhuma, seja GOL Cidadão, seja Colaborador Cidadão, porque eu já sou cidadão, porque eu já estou inserido no projeto. Talvez se essa pergunta fosse feita para alguém que está entrando agora e o projeto mudasse de Colaborador Cidadão para GOL Cidadã, talvez a pessoa identificasse muito mais a parte da empresa colaborando com a comunidade. Seria a empresa em si. Se você falar para uma pessoa que o projeto é a GOL Cidadã, parece que a empresa está indo lá, apesar de a gente ir fardado de uniforme, mas eu acho que fica mais descarado que a empresa está indo lá pra fazer. Eu sinto que o nome sendo Colaborador Cidadão é uma forma mais humana de você está fazendo aquilo.

7- Espero que seja porque a empresa não esteja só com o objetivo de lucrar, apesar de que o objetivo principal das empresas é o lucro. Nenhuma empresa vive sem lucrar! Mas assim... é tanto que se recebe que pode se doar!

#### **Entrevistado 4**

1- Que era uma iniciativa boa da empresa, da GOL, em relação a pensar naqueles que precisam de algum tipo de auxílio, não só na questão financeira, mas digamos de atenção da gente.

2- Tem! Eu acho importante não só para mim, mas todo mundo participar, porque é algo que não só por questão de trabalho, mas para sua vida. Eu me sinto bem nas vezes que eu estou lá, ajudando as crianças, um dia que você pode ir doar um pouco do seu tempo.

3- Ajuda! Tanto financeira quanto social, não exatamente isso, mas principalmente financeira. Quando você ajuda uma instituição ou algo do tipo.

4. Não vejo nada significativo aqui na base não. No dia-a-dia não. Eu vejo, por exemplo, quando está próximo de fazer ação do Colaborador Cidadão, porque

ficam movimentando, pedindo ajuda para fazer isso e aquilo, então todos ficam falando. Mas nos dias normais... não. No clima mesmo do trabalho isso não influencia, até chegar perto de acontecer as ações. A não ser as pessoas que realmente se envolvem, porque de resto vejo nada não.

5- Acho que sim! A GOL é bem engajada no projeto. Então para ela se engajar a isso ela tem que tirar esse exemplo de algum lugar. Então os instrumentos internacionais eles servem para isso. Ou seja, a GOL se espelha nesses instrumentos.

6- Faria! Mas colocando o nome da GOL em si eu acho que ficaria algo muito específico, só da Gol. Esse projeto não é exatamente da GOL, já que ele pega exemplo dos instrumentos internacionais, e já que na maioria das empresas tem um projeto do tipo. Então não é um projeto só da GOL. A GOL faz para essas instituições, mas é um projeto que todos fazem! Acho que não seria algo interessante dizer GOL Cidadã.

7- Acho que não só a GOL, mas todas as empresas, pelo menos eu vejo desse jeito, elas lançam com intuito de se lançar, querer fazer uma boa imagem empresarial: Eu tenho aquela minha parte social! Isso para ter uma boa imagem dela. Não porque ela quer ser boa realmente em ajudar, mas porque ela quer ter uma boa imagem frente à sociedade.

## **Entrevistado 5**

1- Quando a gente ouve falar sobre o projeto colaborador cidadão, o que vem à mente, é uma ação voluntária em benefício de alguém ou de alguma comunidade. É algo de forma voluntária para alguém ou para uma comunidade.

2- Tem muito significado para mim sim! Porque no momento em que você participa desse projeto, que você atua nele, principalmente no início dele na base de João Pessoa, hoje já estou um pouco mais afastado. Mas as oportunidades que a gente tem em participar, o crescimento que nós temos como pessoa é

grandioso. No nosso caso, aqui na base de João Pessoa, a gente lida com crianças carentes, de famílias simples e humildes. Então a participação, ela nos enriquece muito. Para mim é muito gratificante participar.

3- A primeira coisa que vem à minha mente, não sei se está ligado ao voluntariado também, até porque existem profissionais na área que podem explicar melhor. Mas vem a mente algo que você possa fazer para beneficiar alguém ou uma comunidade, como eu respondi anteriormente.

4. No ambiente de trabalho, para ser honesto não! A diferença para mim, eu percebo quando nós estamos lá. Eu acho que o benefício que essa atividade traz, talvez ela se torne mais visível na nossa vida pessoal do que no ambiente de trabalho. Pelo menos essa é a minha visão. Eu não vejo! Como pessoa eu vejo sim! Particularmente sim, na minha vida pessoal, familiar! Mas no ambiente de trabalho eu não vejo!

5- Eu acho que estão sim ligados, pois se trata de ações sociais.

6- A mudança do nome não afetaria, o projeto faria sentido sim. Eu acho que até soaria melhor GOL Cidadã. Mas a ideia geral não mudaria, então não vejo nenhuma diferença não. Eu acredito que seria a mesma coisa. O projeto sendo o mesmo, então o benefício é para ambos, tanto para os beneficiados quanto para quem beneficia são os mesmos.

7- Sinceramente o real motivo eu não sei, mas existe um porquê por trás de tudo isso. E uma empresa grande como a gol, ela deve entender e saber que o projeto social, seja ele qual for, ele traz benefícios para a empresa, para quem participa e para quem será beneficiado. Para a empresa, acho que está muito ligado ao marketing. Se bem que eu não vejo a GOL fazendo marketing com isso! No entanto, o marketing não deixa de acontecer, porque as pessoas que estão lá na comunidade, elas sabem que são colaboradores que pertencem à empresa, a gente leva o nome da empresa para lá. Então, por mais que o marketing não seja

divulgado na mídia, mas esse marketing acontece sim de forma indireta ou até mesmo de forma direta com aquela comunidade.

## **Entrevistado 6**

1- Eu achei o projeto Fantástico e eu vi a oportunidade de participar de um projeto de voluntariado, algo que eu nunca participado na vida antes. Então eu vi uma porta de entrada para eu me envolver e conhecer um projeto voluntário bem estruturado como é o colaborador cidadão.

2- Eu acho que o significado maior não é nem de ser atrelado a empresa que eu trabalho, mas eu vejo Colaborador Cidadão como um projeto a parte do que é a gol para mim. Meu trabalho na GOL é meio que independente do Colaborador Cidadão. Eu vou lá não como uma funcionária da Gol. Eu vou lá como pessoa e o projeto na verdade me ajudou a crescer e a ver a vida com outros olhos. Não vou como uma funcionária simplesmente para prestar um serviço ali ou uma obrigação.

3- Eu acho que acima de tudo, ação social para mim é você poder se doar um pouco, ajudar as pessoas que precisam, e você poder se doar um pouco, e se colocar no lugar do outro, se doando mesmo! No sentido de você tentar levar um pouquinho de alegria, de felicidade, de ajuda mesmo, para outras pessoas que de repente não tem.

4- Eu acho que as pessoas que participam do colaborador cidadão, eu acho que elas têm até uma tratativa diferente no trabalho. Tem um sentimento diferente, as pessoas têm uma energia diferente. Dá para perceber a diferença das pessoas no ambiente do trabalho daquelas que vão para o colaborador cidadão, que geralmente são pessoas extremamente dedicadas no trabalho, que realmente querem tirar um pouquinho do tempo para contribuir, para levar alegria ao projeto.

5- Eu acho que tem ligação sim, porque o projeto colaborador cidadão ele é muito bem estruturado. Até porque ele não é uma ação filantrópica, não é aquela

filantropia de ir ali e ajudar. Tem toda uma organização, planejamento, uma regularidade de estar ali. Não é uma filantropia que vai uma vez por ano e dar uma ajuda no orfanato. Então eu vejo essa ligação, porque o colaborador cidadão é um projeto amplo, é um projeto constante, é um projeto que tem mais de 10 anos.

6- Com certeza faria diferença para mim, porque o GOL Cidadã foca muito na empresa, seria o nome da GOL, seria meio que uma divulgação da marca da empresa, um marketing mesmo da GOL no projeto. Então o nome Colaborador Cidadão é mais voltado para as pessoas, dá mais importância às pessoas e não a empresa, por que você se sente parte daquele projeto. Talvez se fosse GOL Cidadã, as pessoas iriam focar na GOL que é cidadã, na ação da GOL e não de cada colaborador. Talvez o projeto fosse o mesmo, mas o nome ia fazer bastante diferença.

7- Acredito que essas empresas multinacionais, acredito que realmente esteja a necessidade de fazer o bem para sociedade, por mais que não dê para ajudar o país, mas se eles ajudarem um pouquinho, um pedacinho que seja já vai contribuir para a formação de uma sociedade melhor. Então eu acho que seja realmente a necessidade da empresa contribuir com a construção da sociedade. Porque se o país que a gente vive tivesse uma estrutura melhor na educação, na saúde, então eu acredito que os projetos sociais não fariam tanto sentido para as empresas. E eu acredito que a maioria das empresas foque no trabalho social devido à questão de que o estado não supre a necessidade da sociedade.

## **Entrevistado 7**

1- Achei uma ideia muito legal, por que a princípio, dando ênfase no “a princípio” eu achei que fosse um projeto que a empresa estaria se importando de verdade com a sociedade.

2- Um significado negativo! Tendo em vista que a empresa não dá nenhuma ajuda, seja ela financeira, seja ela de tempo, seja ela de incentivo aos colaboradores ou ao próprio projeto. Ela apenas disse: Vá, porque o meu nome precisa ser visto!

3- Primeiro eu imagino o servir. O servir que eu falo não tem a ver com a diretriz da GOL. O servir que eu falo, tem a ver com próprio servir de Cristo. Que a gente deve amar o outro, deve ajudar o outro, a gente deve fazer boas práticas. E isso eu acabo fazendo, porque eu entendo qual o meu papel diante da sociedade, mas no modo empresarial de se ver, eu não vejo com bons olhos, porque aí eu preciso dizer que sou bom, e para eu dizer que sou bom, mando os meus funcionários. Mas, diante disso eu não passo nenhum apoio para eles.

4- Sendo bem sincero eu não consigo enxergar essa mudança. Obviamente a empresa já mudou muito! Isso é hipocrisia minha falar que não mudou! Mas eu não acho que mudou por causa do projeto.

5- Eu acho que por meros procedimentos, nada mais que isso! Esse projeto da GOL, ele tem ligação com os instrumentos internacionais como diretriz, e não estaria totalmente ligado, porque imagino eu, que quando crio uma norma em relação ao interesse da sociedade, mas abrangendo uma sociedade pobre e carente, que de regra é para onde vai o projeto social das empresas, eu estou criando um auxílio para aquele povo e eu vejo que as empresas usam disso para se passar de uma empresa boa, que se importa, mas que verdadeiramente não se importa. Onde a gente vê que as empresas obviamente visam o lucro! É como se fosse para levar o nome dela para aquela sociedade, para aquela comunidade, para aquele povo, como se ela realmente se importasse. Mas, no meu ponto de vista, eu não vejo uma importância daquele povo, daquela comunidade para a empresa, porque se realmente houvesse seria feito um projeto efetivo.

6- Eu acho que o nome, ele é o nome certo, ao invés de GOL Cidadã. Até porque quem faz é o colaborador e não a GOL! Porém, o que eu acho errado, do meu modo de analisar, é a GOL usa o colaborador para isso, para divulgar o nome

dela! Porque a comunidade não conhece o projeto colaborador cidadão, eles conhecem a GOL que vem aqui fazer um projeto social, a GOL que vem trazer presentes, a GOL que vem aqui fazer uma festa. Só que eles não sabem, tenho certeza disso, que não é a gol! São os funcionários! Isso eu faço com maior prazer, mas fora disso! Fora de vestir a camisa da empresa, fazer sem crachá, fazer sem farda, mas eu não me vejo no sentido de estar vestindo literalmente a camisa da empresa, minha farda para divulgar o nome da empresa de algo que ela não está verdadeiramente apoiando.

7- Para que ela seja bem vista! Não vejo nada além disso! É a mesma coisa que eu colocar um adesivo no meu carro dizendo que eu sou bom, que eu sou legal. Acho que seja isso! A empresa lança esse projeto para promover sua própria imagem. Eu não vejo um envolvimento real da empresa, e sim dos colaboradores, engrandecendo o nome da empresa. E isso eu não acho correto, porque quando eu conheci o projeto eu achei legal a proposta, mas depois, para mim, foi uma frustração ver que a empresa não dava nenhum apoio em relação, ao tempo, ao financeiro, para que a gente pudesse desenvolver atividades com as pessoas, distribuir brindes, comidas para as pessoas, brinquedos, enfim... a empresa não dá nenhum suporte para desenvolver esse projeto. Agente tem que tirar do próprio bolso, para engrandecer o nome da empresa, e eu acho que isso não é justo.

## **Entrevistado 8**

1- Faz muito tempo que eu ouvi falar do projeto colaborador cidadão, acho que tem mais de 8 anos, e na época não tínhamos ainda a instituição que iríamos desenvolver as ações. Depois eu me envolvi um pouco mais, a partir do momento que eu comecei a ver os relatórios que eram mandados pelo coordenador do projeto daqui da base.

2- Faz todo sentido! Eu costumo dizer que a gente faz ação social lá, mas a ação se faz muito na gente. Porque quando eu estou fazendo as lembrancinhas, fazendo bolo para crianças, eu estou ensinando e incentivando os

meus filhos. Porque meus filhos já sabem que quando eu estou embalando os presentes são para as crianças carentes do projeto. Então eu vejo os meus filhos mais motivados, mais incentivados que eu. Ou seja, a ação social que eu estou fazendo para as crianças é importante para elas, mas é mais importante para minha família, para meus filhos.

3- Eu acho que é você dedicar um pouquinho do seu tempo para ajudar alguém, seja um trabalho voluntário, ou seja, até mesmo em outras campanhas na sua comunidade, perto da sua casa. Qualquer coisa que você possa fazer! Eu acho que uma ação social é quando você está se dedicando para ajudar alguém, se dedicando na sociedade para melhorar alguma coisa.

4- Eu percebo que as pessoas ficam mais unidas. Por exemplo, quando está se aproximando o evento, as pessoas que costumam participar sempre se comunicam, decidem uma música para levar, decidem o bolo, decidem as lembrancinhas, e aquilo ali traz certa união para o ambiente de trabalho. Por que as pessoas levam um pouco para casa disso, então eu vejo que isso cria uma união entre a equipe e de certa forma para todo mundo. Por mais que todas as pessoas não possam comparecer, mas muitas pessoas se socializam, e se sensibilizam, e querem participar, e vem trazendo as suas doações. Então isso traz um lado mais sensível das pessoas, que é o lado social delas. E para as pessoas que vão lá mesmo, traz mais união, percebo que são pessoas mais próximas.

5- Acho que sim porque tá tudo voltado para o lado social.

6- Eu acredito que o projeto colaborador cidadão seja mais apropriado, porque se fosse GOL Cidadã seria só a instituição, seria o espaço. E o colaborador cidadão é como se fosse a pessoa. Quando eu digo que sou GOL Cidadã, eu acho que não encaixa bem, mas quando eu digo que sou Colaborador Cidadão, eu acho que afeta mais para você, é mais forte para pessoa dizer que é um Colaborador Cidadão. Eu vejo como um projeto que é um pouco da GOL, e é um projeto que é um pouco do colaborador. Porque a GOL dá uma diretriz, dá um

direcionamento para você fazer. E ele é do colaborador, porque a GOL não obriga que o colaborador vá lá e faça. O colaborador se sente à vontade para desenvolver ações sociais quando ele quiser, então existe um pouquinho de cada um. A GOL dá o incentivo e a diretriz, mas o projeto é do colaborador porque é ele que vai fazer o projeto acontecer. Mas muitas vezes o colaborador só vai, porque a GOL deu esse incentivo.

7- Eu acredito que algumas empresas devem ter algum incentivo do governo para que sejam feitas essas ações. E outras podem realmente buscar alguma questão de união com a equipe, de incentivo, trazer coisas boas para sua equipe, mas acredito que tem sim um incentivo fiscal do governo. Eu acho que a GOL sempre teve essa visão do lado social, eu acho que é pensando mesmo no lado social e também pensando nos seus colaboradores. Então um projeto desse tipo, além de maior atuação na comunidade, a GOL pensa também no colaborador, porque aquilo ali vai trazer alguma coisa para o colaborador e também pra empresa.