

## A GESTÃO SOCIAL NO CONTEXTO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Rafael Alves de Araujo Castilho (\*), Fernanda Carla Wasner Vasconcelos

\* Centro Universitário Una, castilho.gestao@gmail.com.

### RESUMO

A aplicação do termo sustentabilidade aos diversos contextos para os quais não há uma significação estruturada para sua utilização, implica na banalização do uso da palavra, desconsiderando o seu propósito fomentador de iniciativas eficazes para um desenvolvimento considerado sustentável. O mesmo acontece com o termo Gestão Social (GS), pois em ambos os casos, torna-se premente a análise aprofundada dos constructos que permitam evidenciar o real propósito destes termos e não limitar o uso das palavras social e sustentabilidade como adjetivos. Portanto, o objetivo deste artigo foi identificar a convergência entre os conceitos de Desenvolvimento Sustentável (DS) e Sustentabilidade e os constructos de Gestão Social (GS) no contexto das práticas de sustentabilidade organizacional e dos Relatórios de Sustentabilidade (RS), assim como, esclarecer a convergência e divergência entre a Responsabilidade Social e GS, consolidar as percepções sobre os constructos de GS e compreender a origem e a estrutura das diretrizes da GRI e dos RS. A metodologia adotada neste artigo apresenta natureza qualitativa e é descritiva quanto aos fins. O procedimento inclui a realização de uma pesquisa bibliográfica, com enfoque nos temas Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade e seus pilares, Relatórios de Sustentabilidade, *Global Reporting Initiative* (GRI), Gestão Social e Responsabilidade Social. Como resultados foram apresentados elementos que discutem a multidimensionalidade da sustentabilidade e a relevância das questões de esfera social na promoção de um desenvolvimento sustentável. Assim como foi possível perceber como a compreensão da Gestão Social pode contribuir com o aperfeiçoamento de práticas classificadas como sustentáveis e de responsabilidade social nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão social, desenvolvimento sustentável, *Global Reporting Initiative*, GRI, Responsabilidade Social.

### INTRODUÇÃO

O modelo de desenvolvimento, atualmente pautado no consumo e direcionado ao crescimento econômico, não permitiu o alcance da esperada qualidade de vida das comunidades nem a conservação dos ecossistemas, portanto, repensar este modelo fomenta a avaliação das ações de sustentabilidade como aquelas promovidas e divulgadas pelas organizações públicas, privadas e não governamentais (ONG). Logo, para uma avaliação estruturada dessas iniciativas, presentes nos Relatórios de Sustentabilidade (RS), emergem os desafios de compreender e equilibrar os múltiplos elementos que compõem a sustentabilidade e a necessidade de refletir sobre o que representa um desenvolvimento realmente sustentável.

Assim, é válido compreender a inter-relação entre pobreza, desigualdade e degradação ambiental e que estas representam o desperdício de oportunidades e de recursos, estimulando o propósito de mudanças sob a perspectiva econômica integrada aos elementos socioambientais correlatos. Segundo Pelicioni (1998), um novo paradigma é estabelecido pela sociedade atual, orientado pela necessidade de opções econômicas e tecnológicas diferentes daquelas já utilizadas e que sejam capazes de sustentar o atendimento das demandas dos povos, considerando as diversidades ecológicas, sociais e culturais.

Portanto, quando a CMMAD (1991) destaca o atendimento às necessidades básicas das pessoas, com ele estão abordadas questões fundamentais como a garantia da equidade, assegurada por sistemas políticos que contemplem de forma estruturada a participação cidadã e democrática no processo decisório em âmbito internacional, o que neste momento, cabe salientar que ainda é um desafio promover este sistema em nível nacional.

Por conseguinte, a palavra sustentabilidade aplicada aos diversos contextos para os quais não há uma significação estruturada para o termo, implica na banalização do uso da palavra, desconsiderando o seu propósito fomentador de iniciativas eficazes para um desenvolvimento considerado sustentável. O mesmo acontece com o termo gestão social, pois em ambos os casos, torna-se premente a análise aprofundada dos constructos que permitam evidenciar o real propósito destes termos e não limitar o uso das palavras social e sustentabilidade como adjetivos. Portanto, quando as análises e o uso consciente da sustentabilidade e da GS são aplicados aos RS, esses podem representar ferramentas úteis para o estudo de práticas organizacionais e podem permitir o aperfeiçoamento destas por meio de uma crítica consistente sobre o que pode torná-las ações concretas em prol do desenvolvimento sustentável.

## OBJETIVOS

O objetivo deste artigo foi identificar a convergência entre os conceitos de Desenvolvimento Sustentável (DS) e Sustentabilidade e os constructos de Gestão Social (GS) no contexto das práticas de sustentabilidade organizacional e dos RS. Assim, a investigação teórica sobre elementos conceituais desta revisão de literatura buscou o resgate de significados e sentidos dos termos DS, Sustentabilidade e GS para que no desenvolver da pesquisa fosse possível avaliar de forma estruturada as iniciativas do pilar social da sustentabilidade apresentadas pelas organizações nos seus RS. Entretanto, outros propósitos compuseram esta revisão, como esclarecer a convergência e divergência entre a Responsabilidade Social e GS, consolidar as percepções sobre os constructos de GS e compreender a origem e a estrutura das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e dos RS.

## METODOLOGIA

A metodologia adotada neste artigo apresenta natureza qualitativa e é descritiva quanto aos fins. O procedimento inclui a realização de uma pesquisa bibliográfica, com enfoque nos temas Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade e seus pilares, Relatórios de Sustentabilidade, *Global Reporting Initiative*, Gestão Social e Responsabilidade Social, a partir de um levantamento realizado nos sites: Google Acadêmico, IBICT e SCIELO, considerando publicações científicas, do período de 1991 a 2017.

O referencial teórico deste trabalho dividiu os temas da pesquisa bibliográfica em três blocos norteadores. O primeiro deles relaciona-se ao desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: conceitos e objetivos. O segundo trata-se dos RS como elemento fundamental para o aprimoramento das organizações visto a divulgação de suas práticas ambientais, sociais e econômicas, com ênfase no conceito e na caracterização das diretrizes propostas pela GRI. Por fim, são apresentados pressupostos e concepções de gestão social aplicáveis às práticas de desenvolvimento sustentável, descritas nos relatórios de sustentabilidade.

## RESULTADOS

### Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

De acordo com Mendes (2009), o conceito de desenvolvimento se associou por um longo período ao crescimento econômico, desconsiderando a diversidade dos sistemas sociais, políticos e econômicos existentes, contexto também destacado nos estudos de Pelicioni (1998). Este modelo de associação pautou-se na crença de que a geração de riqueza por meio da industrialização fosse capaz de aumentar o bem-estar social. Todavia, as externalidades socioambientais negativas resultantes dessa relação desenvolvimento e crescimento, quase não eram observadas. Ratificando essa mesma abordagem, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento relata que a limitação do uso do termo desenvolvimento foi resultado do seu emprego contínuo em um processo necessário para o enriquecimento das nações pobres (CMMAD, 1991).

Nesse contexto, Flores, Vieira e Xaubert (2012) abordam que a preocupação com a postura de consumo do homem e o esgotamento dos recursos naturais representaram elementos que incentivaram as discussões das diversas conferências mundiais sobre esses temas, e a partir delas, a discussão e a evolução sobre a ciência ambiental foi maximizada, surgindo novas categorias como o Desenvolvimento Sustentável, Governança Ambiental sendo que a visão socioambiental não mais se limitava à abordagem técnica do meio ambiente. Portanto, os autores resgatam o termo socioambientalismo apresentado por Guimarães (2001), termo que corresponde ao dever das políticas públicas ambientais em incluir e envolver as comunidades locais, considerando seus conhecimentos e práticas de manejo ambiental. Assim, um país pobre e com tantas desigualdades sociais não pode se restringir à promoção da sustentabilidade ambiental, colocando na agenda de sustentabilidade, a sustentabilidade social que deve promover valores como a justiça social e a equidade; contribuir com a redução da pobreza e das desigualdades sociais; considerar e valorizar a diversidade cultural e consolidar o processo democrático no país por meio da ampla participação social na gestão ambiental.

Em 1987, o Relatório Nosso Futuro Comum conceitua Desenvolvimento Sustentável (DS) como um processo de mudança no qual a relação entre as necessidades atuais e futuras definirá o perfil de exploração dos recursos naturais e humanos, a orientação dos investimentos, os caminhos e objetivos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional. E descrito pela CMMAD (1991, p.9) como: “A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras antederem também às suas.”

A delimitação conceitual do DS, recortada do Relatório de Brundtland, destaca o trecho referente à capacidade da humanidade em promover um novo perfil de desenvolvimento. Este trecho geralmente é suprimido pelas pessoas ao divulgarem tal conceito, o que permite uma interpretação isenta do sujeito responsável pela mudança que se faz necessária. Portanto, a perspectiva de uma nova fase de crescimento econômico na qual as questões socioambientais atuais sejam consideradas, assim como as das futuras gerações, ainda é carente ou limitada por questões tecnológicas e de organização social. Entretanto, o aperfeiçoamento

da relação homem-natureza está pautado na observância da resiliência do planeta diante das ações antrópicas, na própria sensibilização em relação às responsabilidades pelas mudanças, no atendimento às necessidades básicas das pessoas e na criação de condições para melhoria da qualidade de vida que as pessoas desejarem (CMMAD, 1991).

Prosseguindo nessas reflexões, Sachs (1997) pondera que o desenvolvimento é diferente e mais abrangente que o crescimento econômico, mas ainda não inclui de maneira suficiente e de forma sistêmica as dimensões ética, política, social, ecológica, econômica, cultural e territorial. Logo, o compromisso da Organização das Nações Unidas (1995) com o conceito de desenvolvimento sustentável foi reafirmado pela Declaração de Copenhague diante dos problemas globais da esfera social (pobreza, desemprego e exclusão social), tais como, desigualdades inerentes aos sistemas econômicos pautados em má distribuição da renda e privações de direitos aos grandes grupos populacionais; inadequados padrões de utilização de recursos e dos modelos de produção e consumo; priorização das pesquisas tecnológicas para resultados que não objetivam a satisfação das necessidades básicas e da privação das vidas humanas do direito de trabalhar, da vida decente e da oportunidade de manifestar suas potencialidades humanas. (JACOBI; GIATTI, 2015; CALEGARE; SILVA JÚNIOR, 2011; SACHS, 1997; ALVES, 1997).

Logo, é a partir do conhecimento do histórico dos debates sobre o DS e dos elementos que o compõem que se fortalece a análise crítica sobre o comportamento individual e coletivo, do modelo de consumo e das relações sociais, políticas e econômicas estabelecidos pela sociedade, fomentando a necessidade de se compreender conceitualmente a sustentabilidade e perceber o papel deste termo quando relacionado ao DS.

Conforme Sartori, Latrônico e Campos (2014), o conceito de sustentabilidade é complexo e contínuo, com diferentes abordagens resultantes de um processo histórico e da tomada de consciência sobre os aspectos ambientais, econômicos e sociais. As autoras consideram a sustentabilidade como um princípio de interação com sistemas abertos e dinâmicos como os industriais, sociais e naturais e nos quais há a interação entre a sociedade e a natureza. As autoras ainda relatam que a sustentabilidade é entendida para alguns autores como objetivo final e o Desenvolvimento Sustentável o processo para alcançá-la, relação percebida de forma inversa por outros autores.

Nessa perspectiva, Dovers e Handmer (1992 apud SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014) conceituam a sustentabilidade como a resiliência de um sistema humano, natural ou misto às alterações endógenas ou exógenas por tempo indeterminado, considerando o DS como um caminho intencional e de melhoria deste atributo do sistema para o atendimento das necessidades da população. Todavia, para Elkington (1994 apud SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014), o que representa o objetivo final é o DS, que deve ser alcançado pelo processo de sustentabilidade, considerando que as empresas precisam contribuir com esse processo para que tenham um ambiente de mercado estável e habilidades que permitam realizar a transição do modelo de desenvolvimento vigente para o DS. Entretanto, independentemente destas percepções da sustentabilidade como objetivo final ou de processo, para compreendê-la conceitualmente é necessário conhecer suas características e desafios.

Assim, os estudos de Flores, Vieira e Xaubert (2012) constam que as necessidades essenciais dos pobres do mundo e a noção das limitações do atual estágio da tecnologia e da organização social, impedem de atender a prerrogativa do DS que é suprir as necessidades das presentes e futuras gerações. Esses autores reforçam a abordagem da sustentabilidade para além dos elementos ambientais, sociais e econômicos, considerando as demandas e os contextos socioculturais das populações locais em sua diversidade e fomentando a participação da sociedade civil nos processos decisórios e de gestão.

Portanto, são nos estudos de Mendes (2009) que respostas à ampliação de abordagem da sustentabilidade destacadas por Flores, Vieira e Xaubert (2012) podem ser esclarecidas, pois esse vincula a exigência de aplicações práticas quando se trata de sustentabilidade. Ações que estejam engajadas na garantia do futuro de um determinado lugar, a promoção da qualidade de vida das pessoas e a dignidade da vida humana, a preservação e a conservação ambiental e o respeito às pessoas e à sua cultura. Assim, o autor caracteriza a sustentabilidade como multidimensional, componente de um sistema complexo que insere o ser humano, composta pela relação interdependente de várias dimensões, o que lhe atribui a complexidade sistêmica.

Contudo, Sachs (1997) considera que o desenvolvimento tem muitas facetas que no decorrer do tempo demonstra a multiplicidade de adjetivos aplicados ao desenvolvimento e à sustentabilidade. Logo, Sachs (1997) aproveita o debate que promove sobre o desenvolvimento para introduzir o conceito de desenvolvimento integral, sintetizando a consideração e a inter-relação dos diversos atributos e dimensões do desenvolvimento de forma completa e sistêmica e que dialogam com as dimensões de sustentabilidade apresentadas por Mendes (2009).

Ratificando sobre a multidimensionalidade da sustentabilidade, conforme Ipiranga, Godoy e Brunstein (2011), os construtos de sustentabilidade merecem um olhar holístico e interdisciplinar no contexto das organizações, pois, assim, torna-se possível materializar o conjunto de princípios que comportam a ideia de sustentabilidade, ampliando as discussões sobre o assunto para a dimensão da gestão social nas organizações, possibilitando a reflexão sobre temas como a diversidade, a responsabilidade social interna, a garantia dos direitos humanos no contexto interno e externo à organização, o direito dos trabalhadores bem como os valores de transparência e da ética e de ações que promovam a participação das partes interessadas em projetos de

cunho social. Todavia, os autores ponderam que para que esse olhar holístico e interdisciplinar ocorra em ações concretas torne-se necessária a participação dos múltiplos atores interessados neste processo de mudança.

Além do desafio de participação dos diferentes atores nesse processo de mudança para o DS, Sartori, Latrônico e Campos (2014) destacam outros desafios relacionados à sustentabilidade, como a (i) necessidade de integração e equilíbrio nos pilares propostos pelo *Triple Bottom Line*, incluindo (ii) a relação com as questões institucionais na percepção dos impactos futuros das ações atuais, e (iii) a necessidade de maximizar a conscientização e envolvimento da sociedade.

Assim, a análise do comportamento institucional em prol do DS e do amadurecimento organizacional em perceber que o homem e suas organizações possuem papel essencial no processo de transformação desse modelo de desenvolvimento, tornou-se relevante a divulgação das iniciativas de sustentabilidade promovidas pelas ações, pelos programas bem como pelos resultados sociais, ambientais e econômicos. Um dos instrumentos de divulgação utilizado é o RS e sua estrutura está usualmente organizada com o objetivo de demonstrar de forma clara as informações sobre as principais dimensões da sustentabilidade organizacional.

### Os Relatórios de Sustentabilidade e as diretrizes da GRI

Conforme Daub (2007), os RS representam uma designação para a forma de se integrar os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social, sendo considerado, no sentido mais estrito do termo Relatório de Sustentabilidade, aqueles que é público e que diz ao leitor como a organização está cumprindo os desafios da sustentabilidade corporativa, que pela amplitude desta pesquisa serão considerados como desafios de sustentabilidade organizacional. O autor também menciona que os RS precisam conter informações qualitativas e quantitativas que evidenciam se a organização conseguiu melhorar sua eficácia e eficiência social, ambiental e econômica, no período definido em seu relatório além de integrar esses aspectos à um sistema de gestão da sustentabilidade. O autor ainda reconhece a GRI como uma instituição de referência mundial que define padrões para as organizações elaborarem os seus RS.

Na perspectiva voluntária da adesão em elaboração e publicação dos RS, Campos et al. (2013) apresentam objetivos das organizações que optam por esse instrumento, destacando o apoio e a facilitação na gestão das questões de sustentabilidade das organizações de forma sistemática e a divulgação dos riscos e oportunidades. Além disso, os autores ainda relatam que as informações prestadas pelas organizações por meio dos RS podem atender demandas emergentes da sociedade e cobranças das partes interessadas sobre as suas ações de responsabilidade socioambientais bem como da sua relação com o território na qual estão inseridas. Outros motivadores são apresentados por Campos et al. (2013), pois as organizações têm percebido os benefícios correlatos a construção de uma reputação mais transparente e íntegra perante o desempenho de sustentabilidade, o que fomenta a elaboração de RS que representam um estímulo para o aprimoramento de ações e, ou, práticas na relação entre sociedade e meio ambiente.

Assim, as diretrizes da GRI têm sido utilizadas de forma contínua para orientar a elaboração dos RS estimulando que as organizações pensem e reflitam sobre sua gestão considerando os pilares da sustentabilidade e tangibilizem os resultados alcançados neste contexto. Portanto, evidenciar uma gestão orientada pela sustentabilidade e para o DS, torna-se premissa básica para as organizações contemporâneas de qualquer setor que estejam sensibilizadas do seu papel perante às mudanças no modelo de desenvolvimento vigente. Logo, ter uma referência para a elaboração dos RS e para a estruturação dos debates internos sobre a sustentabilidade organizacional representa um importante ponto de partida e de apoio para a proposição e o aprimoramento das práticas adotadas pelas organizações. O nível de padronização da estrutura de apresentação dos indicadores propostos nas diretrizes da GRI também pode permitir suporte às práticas intersetoriais promovidas pelas organizações e mobilizar sujeitos que se interessem nas atividades e resultados dessas organizações por ter acesso às informações de sustentabilidade de forma clara e estruturada.

No decorrer das discussões propostas pelos estudos de Campos et al. (2013), vale ressaltar o relato de outros autores que salientam o objetivo da GRI em harmonizar o numeroso conjunto de sistemas de informação utilizados pelas organizações. De forma curiosa, é revelado que o modelo GRI foi pautado no sistema americano de informações financeiras, ampliando-o em um formato de aplicação global e que contemplasse as categorias social, econômica e ambiental e que ainda fosse flexível na demanda de apresentação de informações qualitativas e quantitativas, além de pensar na base de partes interessadas no modelo proposto pela GRI, tais como: indústria, setor financeiro, sociedade civil, órgãos e instituições ambientais, Organizações Não Governamentais (ONG) de direitos humanos e outras, além de sindicatos entre outras. Campos et al. (2013) ainda ampliam a apresentação dos propósitos da GRI com o objetivo de representarem uma plataforma de diálogo participativo da sociedade sobre os debates de desempenho de sustentabilidade das organizações e destaca que sua estrutura está pautada nos princípios da comparabilidade e da flexibilidade, considerando as diferenças entre organizações e setores e aqueles que possibilitam a comparação dessas informações entre as organizações além de permitir a sistematização dessas informações de forma paralela aos relatórios financeiros.

Ademais, Lozano e Huisingsh (2011) ainda trazem outra crítica de que as diretrizes estudadas quase não conseguem abordar a dimensão temporal além da comparação que as organizações efetuam de suas ações e resultados em relação ao ano anterior. E, desta reflexão, os autores afirmam que as diretrizes utilizadas nos RS não abordam adequadamente o que eles propõem como o Segundo Nível de Equilíbrio da Sustentabilidade, chamado por eles de *Two Tiered Sustainability Equilibria*. Este conceito pode contribuir de forma significativa com esta pesquisa, no que tange a discussão sobre a perenidade das ações de sustentabilidade e da inovação social esperada dessas práticas e dos resultados mencionados na categoria social dos RS.

Lozano (2008) explica que o Primeiro Nível de Equilíbrio da Sustentabilidade, *First Tiered Sustainability Equilibria*, corresponde ao equilíbrio das dimensões social, ambiental e econômica da sustentabilidade, e que o Segundo Nível do Equilíbrio de Sustentabilidade atribui a dimensão temporal à análise de sustentabilidade, correspondendo ao equilíbrio das dimensões social, ambiental e econômica ao longo dos anos. Por fim, Lozano e Huisingsh (2011) concluem que a sustentabilidade é amplamente abordada por meio da compartimentação de suas dimensões, pois as diretrizes utilizadas como referências para a elaboração dos RS são baseadas em dimensões únicas do tripé da sustentabilidade.

Especificamente sobre o pilar social relacionado aos RS, Daub (2007) destaca que as expectativas específicas podem variar de acordo com cada um dos diferentes grupos de partes interessadas, sejam internas como os funcionários sejam externas como o poder público e as ONG. Nesse contexto, Daub (2007) traduz esta realidade como o papel das partes interessadas em influenciarem as organizações a lutarem pela legitimidade social para garantir sua licença para operar. Esse desafio é conhecido como eficiência social quando comparado ao termo ecoeficiência, pois mede o grau em que o impacto negativo das atividades de uma organização na sociedade é reduzido e os impactos positivos são aumentados.

Ao observar a estrutura proposta para a categoria social nas diretrizes GRI, abordando sobre a perenidade do desenvolvimento que satisfaça a simetria entre a solidariedade com as futuras gerações concomitantemente à solidariedade em relação às atuais gerações, Sachs (1997) enfatiza a necessidade de primar as questões sociais no estabelecimento dos objetivos de desenvolvimento. É na convergência dos debates sobre os elementos da gestão social com a apresentação desses elementos nos requisitos da categoria social da GRI e nas descrições de práticas e resultados dos Relatórios de Sustentabilidade que serão desenvolvidas as discussões conceituais e aplicadas deste estudo, buscando de forma contextualizada o aperfeiçoamento desse modelo e dos RS.

## **Gestão Social e Responsabilidade Social**

Quando ressaltada a necessidade de mudança institucional para que o crescimento sob a perspectiva do Desenvolvimento Sustentável (DS) aconteça, é inevitável a análise do modelo de desenvolvimento vigente. Portanto, Dowbor (1999) relata sobre a capacidade do capitalismo em organizar a produção na esfera microeconômica, mas o seu péssimo desempenho como distribuidor e empregador. Além disso, o caracteriza como um grande explorador dos recursos naturais e destruidor do meio ambiente. Essa abordagem do autor se alinha às considerações propostas no Relatório Nosso Futuro Comum, no qual a desigualdade e a pobreza representam um limitador do DS (CMMAD, 1991).

Novamente, percebe-se o papel central do ser humano e suas questões sociais nos debates sobre sustentabilidade e na mudança de modelo de desenvolvimento, o que representa a necessidade de investimento no ser humano defendido por Dowbor (1999), tanto em sua formação quanto nos aspectos relacionados à saúde, cultura, lazer e informação. Portanto, o autor destaca que no desenvolvimento sustentável a dimensão social não constitui uma categoria acessória, visto seu caráter humanitário, que a torna elemento essencial ao conjunto de transformação social, por estar relativamente externa aos processos econômicos centrais.

Sachs (2010) também evidencia que o desenvolvimento na perspectiva do crescimento está no núcleo modernizador e o desenvolvimento com foco no emprego e autoemprego está relacionado à rede de serviços sociais e sua universalização, pois são serviços capazes de promover o bem-estar da população. Entretanto, o autor pondera que ao invés de aguardar o enriquecimento para posteriormente reproduzir o Estado provedor do bem-estar social, deve-se aproveitar a situação de baixo nível dos salários médios para desenvolver os serviços sociais, em especial, os que são intensivos em pessoal, aproveitando as oportunidades de crescimento estimuladas pelo emprego.

Nesse contexto é fundamental a discussão sobre os modelos de gestão na perspectiva da sustentabilidade, pois considerando os pressupostos de gestão social, essa visão sobre o desenvolvimento apresentada por Sachs (2010) pode ser contraposta com os argumentos críticos de Tenório (2009) sobre uma gestão estratégica cujas ações estão orientadas para o mercado e não para a sociedade.

Sachs (2010) estabelece como premissas do desenvolvimento, a acumulação do capital e o uso das condições de desenvolvimento para a prestação dos serviços sociais. Em contrapartida, Tenório (1998) infere que a gestão estratégica na lógica de mercado tem direcionado o discurso e a prática da gestão social ao invés dessas serem orientadas pelas questões de natureza social e que na esfera pública, busca atender ao bem comum da sociedade, e não a concorrência como é o caso da gestão estratégica na esfera privada.

Ao considerar as questões sociais no contexto da gestão estratégica, Tenório (1998) evidencia que o processo de gestão social ocorre na ação comunicativa e dialógica na qual a ação social é validada pelos seus participantes em acordo racional, resultante do debate crítico e da apreciação intersubjetiva. Em contrapartida, menciona que o processo de gestão estratégica ocorre de forma relacional com as ações estratégicas, é monológico, pois se baseia na influência de uma pessoa sobre as outras, para a continuidade intencional de uma determinada interação, em que a ação comunicativa, racionalmente, busca motivar os demais envolvidos a concordarem com essa pessoa.

Essa mudança do tratamento das questões sociais nas organizações ainda pode ser percebida uma vez que enfocam a qualidade de vida, saúde, educação, cultura, lazer e informação. Entretanto, esses elementos deveriam ser desenvolvidos pelos objetivos sociais primários, necessários para uma sociedade justa e não somente no âmbito organizacional, pois “a atividade econômica é um meio, o bem-estar social é o fim” conforme destaca Dowbor (1999).

Complementarmente às percepções de Dowbor e Tenório apresentadas, Campos et al. (2013) inferem que a elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade se associa justamente à apresentação de um balanço social que atribua transparência à gestão da organização, evidenciando os desempenhos econômico, social e ambiental no que tange às iniciativas consideradas relevantes para a sociedade. Talvez essa evolução da percepção ou do propósito de estimular a mudanças no âmbito institucional possa justificar o nível de abrangência da categoria social da GRI, transformando-o em um bloco de informações significativas para os Relatórios de Sustentabilidade, por tratar de assuntos relacionados às Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, aos Direitos Humanos, Sociedade e Responsabilidade pelo Produto.

Tanto a evolução das diretrizes da GRI como a percepção do bem-estar social como um objetivo a ser almejado pelas organizações estão relacionadas ao amadurecimento da Responsabilidade Social. De acordo com Morcelli e Ávila (2016), o conceito de Responsabilidade Social tem sido modificado continuamente no decorrer dos anos. Criado em 1953, o termo *Social Responsibilities of the Businessman* ou Responsabilidade Social Corporativa, definido por Howard, referia-se ao fato que as organizações deveriam ter orientações, decisões e ações que estivessem alinhadas com os objetivos e valores da sociedade. Os autores ainda citam como principal premissa da Responsabilidade Social, o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais integradas e comunicadas, mas não omitem a existência inicial de uma visão economista que tem como foco principal o atendimento das expectativas dos acionistas. Entretanto, observa-se que atualmente essas políticas e práticas contemplam as necessidades e expectativas de outros públicos de interesse na/da organização.

Os estudos de Dowbor (1999) ilustram essa evolução ao discorrer sobre o movimento de parcerias entre os setores público, privado e o não governamental. Ainda aponta, no caso do setor privado, a importância das responsabilidades social e ambiental e, no caso do Terceiro Setor, uma potencial alternativa de articular com o Estado e de assegurar a participação cidadã. Esse processo de mudança representa o conceito do Desenvolvimento Sustentável proposto no Relatório de Brundtland, em 1987 (CMMAD, 1991).

Complementarmente, Morcelli e Ávila (2016) apresentam uma consolidação de conceitos de Responsabilidade Social que podem ratificar a importância das subcategorias e aspectos elencados na categoria social das diretrizes da GRI – G4. Logo, o Quadro 1 apresenta a relação conceitual elaborada por esses autores.

### Quadro 1. Conceitos sobre Responsabilidade Social

Fonte: Morcelli e Ávila (2016, p.19).

Autores	Definições
Drucker (1984)	A responsabilidade social ocorre em razão de a organização ser bem-sucedida, inserida num mercado em que cresce a necessidade de ser socialmente responsável, visando minimizar os problemas sociais.
Srour (1998)	A responsabilidade social “reflete tanto um sentido de realidade quanto um olhar para o futuro... a responsabilidade social reflete em síntese a constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e a implementação de direitos sociais no âmbito externo.”
Garcia (1999)	A responsabilidade social corporativa envolve, por exemplo, tratar com dignidade seus funcionários, fabricar produtos ou prestar serviços com qualidade, veicular propaganda verdadeira, realizar limpeza no ambiente de trabalho, não sujar ruas ou dificultar o trânsito, colaborar com as causas da comunidade, não explorar mão de obra infantil, escrava ou incapaz de se defender.
Ashley (2002)	A responsabilidade social é definida como o compromisso que uma organização tem com a sociedade, expressa por meio de atitudes que a afetem positiva e coerentemente no que se refere ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.
Oliveira (2002)	A responsabilidade social pode ser entendida como “o objetivo social da empresa somando a sua atuação econômica. É a inserção da organização na sociedade como agente social e não somente econômico... é ser uma empresa cidadã que se preocupa com a qualidade de vida do homem na sua totalidade.”

Os elementos conceituais de Responsabilidade Social apresentados no Quadro 1 são também encontrados nas diretrizes da GRI e podem ser evidenciados nos Relatórios de Sustentabilidade. Porém, quando se compara os pressupostos conceituais de Responsabilidade Social e de Gestão Social, é possível identificar que este atribui maior protagonismo aos atores sociais por meio da participação, da cidadania deliberativa e maximiza a dialogicidade entre as partes, enquanto a Responsabilidade Social possui um perfil de reflexão sobre o modelo de atuação das organizações perante a sociedade, promovendo e defendendo direitos sociais internos e externos, ou seja, elencando como protagonista, a organização.

Essa dicotomia apresentada no debate entre a Responsabilidade Social e Gestão Social pode ser reafirmada quando as considerações apresentadas por Tenório (1998) permitem destacar como pressupostos da gestão social, resultante da mudança das relações entre o trabalhador e o capital e a sociedade e o Estado, a dialogicidade, a democracia social, a intersubjetividade e o exercício da cidadania, na esfera privada ou pública. Essa abordagem reforça e contextualiza a importância da participação, da organização, da educação e do fortalecimento das pessoas para que o Desenvolvimento Sustentável de fato alcance os resultados esperados e que as mudanças necessárias sejam realizadas para que a nova era do crescimento aconteça, na perspectiva das inovações sociais e do desenvolvimento local.

A viabilidade da discussão de gestão social no cenário do Desenvolvimento Sustentável é reforçada quando Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012, p.1392) afirmam que, os pesquisadores em Gestão Social “tem como objeto de estudo a gestão de problemáticas sociais e ambientais que necessitam de uma visão intersetorial e interorganizacional”, pois essas problemáticas ocorrem em um determinado território no qual diversos atores compartilham seus interesses e ações, fortalecendo o processo democrático.

Essa relação território e problemáticas sociais também foi mencionada por Carroll (1999) ao elencar as quatro dimensões da Responsabilidade Social: (i) econômica, (ii) legal, (iii) ética e (iv) filantrópica. Dimensões que compreendem as expectativas sociais das partes interessadas em relação às organizações. Porém, essas dimensões se restringem à obtenção do lucro, ao cumprimento dos requisitos legais, em ser justo e, por fim, ao promover o bem-estar humano, o que permite perceber suas limitações diante dos conceitos de Gestão Social apresentados, que ampliam essas dimensões para outros elementos como o diálogo e a cidadania.

Portanto, nesta pesquisa compreende-se como Gestão Social, o processo de gestão orientado para a sociedade e que busque soluções de forma democrática e participativa para os problemas sociais e ambientais de um território no qual se pratica a cidadania deliberativa. Nesse território, os diversos atores sociais compartilham seus interesses e ações em prol de transformações sociais, sendo que a efetiva participação no processo de tomada de decisão seja realizada de forma comunicativa e dialógica, e validada em acordo racional resultante do debate crítico a partir da apreciação intersubjetiva desses atores sociais.

Logo, considerando o conjunto de elementos de Gestão Social apresentados pelos autores nesta pesquisa, foram elencados os doze pressupostos de Gestão Social adotados nesse estudo e que se conectam diretamente aos debates sobre o pilar social da sustentabilidade:

- I. Processo de gestão (social e governança) do interesse coletivo de caráter público e orientado pelas questões de natureza social.
- II. Processo comunicativo e dialogicidade entre os envolvidos.
- III. Agentes e espaços relacionados às organizações (Estado, mercado e Sociedade Civil).
- IV. Gestão democrática e igualdade política.
- V. Gestão participativa, participação social cidadã.
- VI. Cidadania deliberativa e igualdade decisória.
- VII. Apreciação intersubjetiva e debate crítico para validação da ação social.
- VIII. Desenvolvimento de ações e políticas públicas sociais e gerenciais-econômicas.
- IX. Promoção de qualidade de vida, do bem-estar social e da garantia dos direitos humanos.
- X. Promoção da geração de trabalho e distribuição de renda.
- XI. Promoção do Desenvolvimento Local.
- XII. Transformações sociais, inovação social e construção paradigmática.

Após elencar os pressupostos de Gestão Social, cabe salientar que a promoção da qualidade de vida, do bem-estar, da garantia dos direitos humanos, da geração de trabalho e distribuição de renda, das transformações e inovações sociais e do Desenvolvimento Local são compreendidas como resultados da Gestão Social e não como componentes desse processo.

Conforme Mendonça, Gonçalves-Dias e Junqueira (2012), a atribuição do termo social à gestão implica em destacar desafios na sua atuação para transformações sociais e a sua materialização na ampliação do debate e da atuação social para a promoção dessas transformações no contexto das políticas públicas e das iniciativas da Sociedade Civil e, ou, do mercado. É interessante destacar que os autores não limitam o objeto de estudo da Gestão Social à problemática social, mas contemplam as questões ambientais e a necessidade da visão intersetorial e intergovernamental de múltiplos atores, interesses, visões e ações relacionados a um determinado território.

## CONCLUSÕES

O debate sobre DS estimula reflexões sobre os comportamentos individuais e coletivos e sua relação com um novo modelo de desenvolvimento que consiga atender de forma equilibrada ao conjunto de demandas sociais, ambientais e econômicas da sociedade. Todavia, a dialogicidade entre os setores público e privado, as ONG e a sociedade civil ainda é um desafio para o alcance do consenso sobre esse modelo de desenvolvimento realmente desejado.

A revisão de literatura apresentou a discussão sobre a multidimensionalidade da sustentabilidade, termo que se diferencia de DS quando se relata sobre a relação entre o objetivo final e o processo para sua realização. Neste caso, optou-se por ratificar as percepções dos autores como Sartori, Latrônico e Campos (2014) que entendem o DS como objetivo e a sustentabilidade como um processo, tangibilizando-a em iniciativas, ações e práticas para se chegar a um modelo de desenvolvimento que realmente seja sustentável.

Para as reflexões de sustentabilidade, a atribuição da temporalidade de Lozano (2008) amplia as análises relativas às iniciativas de sustentabilidade reportadas pelas organizações por meio de indicadores qualitativos e, ou, quantitativos como aqueles previstos nas diretrizes da GRI e reconhecidos mundialmente como referência para a elaboração de RS. A aplicação da análise tridimensional dos pilares da sustentabilidade no processo de avaliação da efetividade das práticas e resultados de iniciativas organizacionais, reforçam a importância da elaboração dos RS, da utilização das diretrizes da GRI pelas organizações e a apresentação das informações referentes aos indicadores, assim como, a melhoria dos seus desempenhos.

Foi possível perceber que o DS está intimamente relacionado à garantia de direitos humanos, à qualidade de vida, condições dignas e justas de trabalho, a equidade e o equilíbrio do atendimento dessas necessidades com a utilização racional e consciente de recursos naturais, preservando-os e conservando-os para o atendimento perene das demandas humanas e dos demais ecossistemas, observando o equilíbrio econômico capaz de sustentar e ser sustentado por este sistema complexo. Apesar de se tratar do tripé fundamental da sustentabilidade, não obstante, também são fundamentais o equilíbrio dos demais pilares como o político, o cultural e o territorial, conforme Foladori (2002), Mendes (2009) e Sachs (1993). Todos esses pilares perpassam por um elemento, que é destacado nesta pesquisa que é o homem e, com este elemento, toda a complexidade da Gestão Social que o acompanha.

A relevância das questões sociais quando se fala em sustentabilidade congrega um conjunto de elementos fundamentais para uma mudança de paradigma em prol do DS, pois são nelas que o fator humano e todas as suas demandas individuais estão presentes. Logo, percebe-se que os pressupostos de Gestão Social convergem e podem contribuir com o aperfeiçoamento de práticas classificadas como sustentáveis e de responsabilidade social, sobretudo no contexto das organizações ainda há um amplo debate sobre iniciativas e resultados de Responsabilidade Social no contexto da sustentabilidade. Contudo, a aplicação dos constructos de Gestão Social no processo de elaboração dos RS também pode colaborar com as potenciais inovações sociais aplicáveis às organizações e que poderão suscitar o desenvolvimento local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVES, J. A. L. A Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Social e os paradoxos de Copenhague. **Rev. bras. polít. int.**, Brasília, v. 40, n. 1, p. 142-166, jun. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-73291997000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73291997000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 jan. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-73291997000100006>.
2. CALEGARE, M. G. A.; SILVA JÚNIOR, N. da. Progresso, Desenvolvimento Sustentável e abordagens diversas de desenvolvimento: uma sucinta revisão de literatura. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, UFPR, n. 24, p. 39-56, jul./dez. 2011.
3. CAMPOS, L. M. de S. et al. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Revista Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.
4. CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-95, set. 1999.
5. CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430 p.
6. DAUB, C. H. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 75-85, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>>. Acesso em: 19 ago. 2017.
7. DOWBOR, L. Tendência da gestão Social. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 3-16, 1999.

8. FLORES, G.; VIEIRA, R. S.; XAUBERT, R. Globalização econômica, consumo e gestão integrada de resíduos sólidos: desafios da governança socioambiental no contexto região da foz do rio Itajaí. Artigo apresentado na I Conferência Internacional Direito Ambiental, Transnacionalidade e Sustentabilidade (Abril de 2012). **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v. 7, n. 2, 2. quad. 2012.
9. FOLADORI, G. Avances y límites de la sustentabilidad social. **Economía, Sociedad y Territorio**, v. 3, n. 12, p. 621-637, 2002.
10. GUIMARAES, R. P. “A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento”. In: VIANA, G; SILVA, M.; DINIZ, G. (Org.). **O desafio da sustentabilidade**: um debate socioambiental no Brasil. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001. p. 43-71.
11. IPIRANGA, A. S. R.; GODOY, A. S.; BRUNSTEIN, J. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 3, Edição Especial, São Paulo, p. 13-20, maio/jun. 2011.
12. JACOBI, P. R.; GIATTI, L. L. A ambivalência do desenvolvimento e a busca de novas vias para a sustentabilidade. **Ambient. soc.**, São Paulo, v. 18, n. 3, jul./set. 2015.
13. LOZANO, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, p. 1838-1846, 2008.
14. LOZANO, R.; HUISINGH, D. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, p. 99-107, 2011.
15. MENDES, J. M. G. Dimensões da Sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 7, n. 2, jul./dez. 2009.
16. MENDONÇA, P. M. E.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1391-408, set./out. 2012.
17. MORCELLI, A. T.; ÁVILA, L. V. **Responsabilidade social**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2016. 86p.
18. OMETTO, M. P.; BULGACOV, S.; MAY, M. R. A Efetividade dos Estrategistas da Responsabilidade Social Empresarial. **O&S**, Salvador, v. 22, n. 74, p. 423-442, jul./set. 2015.
19. ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Déclaration et programme d'action de Copenhague**. New York: Sommet Mondial pour de Développement Social, 1995.
20. ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração final da conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (RIO+20)**: O futuro que queremos. Rio de Janeiro: Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, 2012.
21. PELICIONI, M. C. F. Educação ambiental, qualidade de vida e sustentabilidade. **Saúde soc.** [online]. v .7, n. 2, p. 19-31, 1998.
22. SACHS, I. Barricadas de ontem, campos de futuro. **Estudos Avançados**. v. 24, n. 68, p. 25-38, 2010.
23. SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.
24. SACHS, I. Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível? **Estudos Avançados**, v. 11, n. 30, p. 213-242, 1997.
25. SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-22, jan./mar. 2014.
26. TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, ano 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.
27. TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, v. 3, n. 5, p.101-104, jan./jun. 2005.
28. TENÓRIO, F. G. Gestão Social: uma réplica. **Revista ADM**. Made: Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Rio de Janeiro, ano 9, v. 13, n. 2, p. 1-4, maio/ago. 2009.