

# Articulador GRIS: um arquétipo de negócio social para gestão em responsabilidade e inteligência social sob a perspectiva da governança social, ambiental e corporativa

**Alexandra Augusta Pereira Klen**

Doutorado em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

Pós-Doutorado em andamento em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4239945168917617>

E-mail: [xandaklen@gmail.com](mailto:xandaklen@gmail.com)



Submetido em:13/06/2023. Aprovado em: 11/07/2023. Publicado em: 03/04/2024

## RESUMO

O presente artigo é resultado de estudos e pesquisas, realizados em um estágio pós-doutoral, que estimula reflexões sobre pragmatismo e bem comum, bem como sobre o papel do ESG (*Environmental, Social and Governance* – Governança Ambiental, Social e Corporativa) nas empresas, no poder público e nos territórios. São apresentados princípios básicos e estruturantes do trabalho assim como a visão geral do *framework* GRIS, desenvolvido sob a perspectiva ESG e baseado no binômio responsabilidade e inteligência social para articular a co-criação de estratégias e ações para fazer frente às urgências e emergências climáticas, ambientais e sociais utilizando investimento social privado. Também são delineados arquétipos de articuladores com destaque para o Articulador GRIS e seu modelo de servitização. O artigo finaliza com algumas observações e análises acerca dos meses de imersão no mundo ESG.

**Palavras-chave:** ESG; *framework* GRIS; responsabilidade social; inteligência social; investimento social privado; articulador; servitização.

## INTRODUÇÃO

“Ninguém pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois quando nele se entra novamente, não se encontra as mesmas águas, e o próprio ser já se modificou. Assim, tudo é regido pela dialética, a tensão e o revezamento dos opostos. Portanto, o real é sempre fruto da mudança, ou seja, do combate entre os contrários.” (Heráclito apud Burnet, 2007, p. 154).

Desde os tempos pré-socráticos, o dinamismo das mudanças é percebido - mas nem sempre problematizado. Se tudo é movimento, se nada permanece parado, se tudo se move, então tudo muda. O conceito filosófico do ‘devir’, desenvolvido por Heráclito trata das mudanças incessantes e das transformações (Salvadori, 2019). Estamos no devir porque mudamos e porque tudo está em vias de se tornar outra coisa. Um processo permanente e constante de mudanças e transformações.

No ambiente corporativo o devir se apresenta de diversas maneiras e suas demandas são organizadas em processos e modelos que buscam acomodar e ressignificar o papel de seus negócios para gerar mais valor.

Num reflexo positivo das mudanças pelas quais também passa o mundo contemporâneo, a voz e as vontades da sociedade também ecoam cada vez mais forte no interior das empresas. Movimentos como o capitalismo consciente e os negócios sociais passam a ter um protagonismo cada vez mais crescente, latente e até inédito na história recente desde a Revolução Industrial (Breen, 2010; Conselho ..., C2023; Hollender; Polman; Winston, 2021; Porter; Kramer, 2011).

Das empresas passou-se a esperar mais responsabilidade, com um olhar mais atento e consciente aos problemas sociais, ambientais, culturais, éticos, trabalhistas, educacionais, artísticos e científicos, de interesse público. Das empresas passou-se a esperar também mais inteligência, considerando as consequências dos impactos que geram os seus negócios.

Empresas socialmente responsáveis e inteligentes carecem de um modelo de gestão que as permita exercer seu papel no mundo atual com plenitude e que, ao mesmo tempo, as permita continuar se concentrando no seu core business. A percepção da necessidade do desenvolvimento de novas estratégias organizacionais contemporâneas é um diferencial competitivo para as empresas que buscam o reconhecimento de sua excelência e de seu valor junto aos seus stakeholders.

Dentro desse ambiente devir, novas formas e estruturas organizacionais baseadas em práticas e estratégias voltadas para os princípios de governança social, ambiental e corporativa (também conhecidos pela sua sigla em inglês: 'ESG' de '*Environmental, Social and Governance*') e apoiadas pelas responsabilidade e inteligência social, podem ser um caminho para ajudar a diminuir a desigualdade no Brasil.

Assim, os objetivos principais desse trabalho são:

- apresentar o framework GRIS, desenvolvido sob a perspectiva ESG e baseado no binômio responsabilidade e inteligência social, para articular com empresas, poder público e territórios, a co-criação de estratégias e ações para fazer frente às urgências e emergências climáticas, ambientais e sociais utilizando investimento social privado;
- delinear possíveis arquétipos de articuladores e analisar como o Articulador GRIS, baseado na metodologia XaaS (Everything as a Service), pode contribuir para melhorar a gestão da responsabilidade e da inteligência social de empresas;
- estimular reflexões sobre como o pragmatismo e o bem comum são de crucial relevância, tanto nas abordagens metodológicas quanto nas ações operacionais, para acelerar as mudanças e transformações.

Para tanto, o presente artigo, resultado de estudos e pesquisas realizados em um estágio pós-doutoral, está estruturado da seguinte forma: primeiramente, são abordados os princípios básicos e estruturantes do trabalho. Em seguida, é apresentada uma visão geral do framework desenvolvido sob as perspectivas de negócio e de ESG. Na sequência, arquétipos de articuladores auxiliam a posicionar o Articulador GRIS, que tem algumas de suas formas de acionamento e operacionalização listadas de forma gráfica e visual. Finalmente, são trazidas algumas observações acerca do que foi percebido ao longo dos 12 meses de imersão no mundo ESG.

## PRINCÍPIOS ESTRUTURANTES

Para quem quer mudar o mundo, ter a coragem de começar por si mesmo é um passo importante. Peter Senge (1990), considerado um dos grandes especialistas em aprendizado organizacional e reconhecido por ter desenvolvido o conceito de “*Learning Organizations*” (Organizações que Aprendem), costuma dizer que organizações aprendem porque pessoas aprendem. Parafraseando Senge, pode-se dizer que organizações são sustentáveis porque pessoas são sustentáveis (SENGE, 1990). Ou seja, porque pessoas entendem e acreditam que o desenvolvimento sustentável deve ser ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável. Desenvolver a consciência da chamada ‘liderança’ – e também de seus ‘liderados’ – é um dos grandes princípios basais para a colaboração efetiva entre empresas, governo e sociedade civil em prol do bem comum. Nesse sentido, a Iniciativa IDG (*Inner Development Goals*<sup>1</sup>, Objetivos do Desenvolvimento Interior) vem fazendo um excelente trabalho conectando pessoas que querem ser agentes de mudança para um mundo mais sustentável. O movimento trabalha habilidades e qualidades para facilitar e acelerar o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que fazem parte da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

Partindo desse entendimento sobre a necessidade do envolvimento de pessoas conscientes e comprometidas com o devir sustentável, os seguintes conceitos são fundamentais para a compreensão do presente trabalho:

- i. ESG (*Environmental Social Governance* = Governança Ambiental Social e Corporativa): conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se a operação de uma empresa é socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada com intuito de viabilizar uma visão sistêmica e responsável para com o meio ambiente e a sociedade, por meio de uma governança cada vez mais integrada que garanta, em última instância, a longevidade dos negócios em um ambiente mais justo (ESG, 2022; Esteves, 2021).

---

<sup>1</sup> Site: <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>.

- ii. **Responsabilidade Social:** uma série de políticas e práticas vinculadas ao relacionamento das organizações com seus principais atores sociais, com os valores, o cumprimento dos requisitos legais e respeito às pessoas, comunidades e ao meio ambiente (The World Bank, 2016).
- iii. **Inteligência Social:** a habilidade de entender e reagir adequadamente a seu meio social e desenvolver relações saudáveis e produtivas a partir da percepção social (incluindo empatia, compatibilidade, inteligência emocional e cognição social) e faculdades sociais (incluindo sincronicidade, auto apresentação, influência e atenção ao outro) (Goleman, 2006).

Assim, o *Framework* GRIS foi desenvolvido usando a lente do ESG e ancorado na Responsabilidade Social (para auxiliar organizações/indivíduos para que atuem de forma sistêmica, a fim de que seu legado seja sustentável, inclusivo e consciente, impactando o território e gerando bem comum) e na Inteligência Social (para qualificar o desempenho social e ambiental das organizações/indivíduos, através de atividades que estejam alinhadas com o negócio/propósito e que contribuam para o desenvolvimento sustentável gerando valor compartilhado para a sociedade).

## **FRAMEWORK GRIS**

De acordo com o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)<sup>2</sup>, investimento social privado (ISP) é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais, científicos, [educacionais, artísticos, e outros] de interesse público (GIFE, 2021). Dentre os elementos fundamentais que diferenciam essa prática das ações assistencialistas, o GIFES destaca:

- preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos;
- estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; e
- envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação (GIFE, 2021).

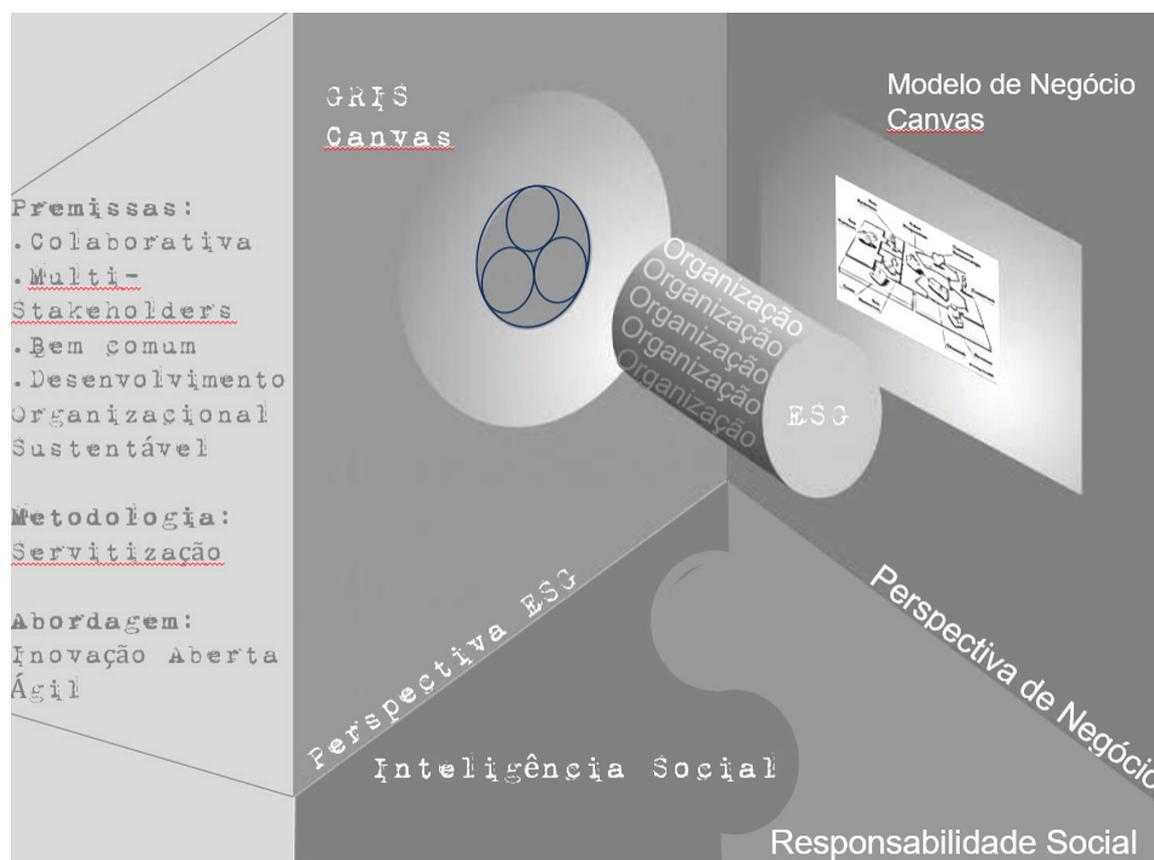
A hipótese levantada, então, considerou que existe uma aparente disponibilidade de recursos financeiros de empresas privadas que podem ser mobilizados mais efetivamente de maneira a auxiliar essas empresas a serem mais socialmente responsáveis e inteligentes e, ao mesmo tempo, contribuir para revitalizar a sociedade civil através de ações voltadas para o bem comum e o desenvolvimento do país.

---

<sup>2</sup> Site: <https://gife.org.br/>.

Dentre as várias contribuições trazidas pelo artigo especial publicado pela Rede GIFE (2021) intitulado ‘Os diálogos e as possibilidades entre o investimento social e a agenda ESG<sup>3</sup>’, um dos pontos de atenção levantados diz respeito a um dos importantes direcionadores da presente pesquisa: o papel que organizações (que não dispõem de Instituto ou Fundações próprios) e também a sociedade civil podem passar a desempenhar na interface com o negócio. Assim, o *Framework* GRIS (figura 1) foi desenvolvido para dar vazão a essas inquietudes. Ele nasce com o objetivo de ser um arcabouço orientado por princípios e práticas ESG e baseado na responsabilidade e na inteligência social, para articular com empresas – sem Institutos ou Fundações próprios -, poder público e territórios, a co-criação de estratégias e ações para fazer frente às urgências climáticas, ambientais e sociais utilizando investimento social privado (GIFE, 2021). O *framework* parte de algumas premissas que incluem um ambiente colaborativo e *multi-stakeholder* e a busca contínua pelo desenvolvimento organizacional sustentável para a realização de ações voltadas ao bem comum (GIFE, 2021).

Figura 1 – *Framework* GRIS

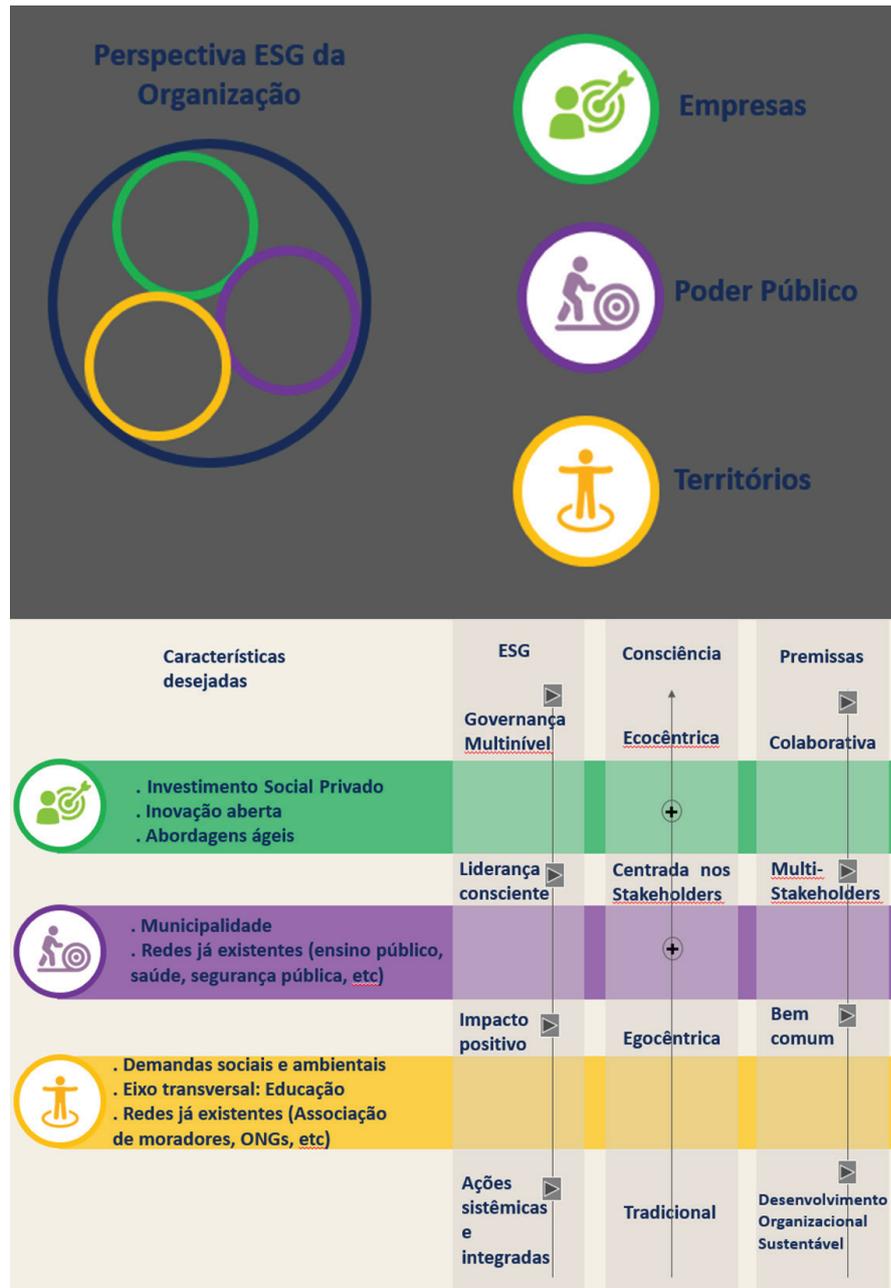


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A operacionalização é baseada na inovação aberta e em abordagens ágeis; a metodologia de implementação é a servitização (apresentada na próxima seção). O GRIS Canvas, ou seja, a perspectiva ESG da organização é representada graficamente por ‘círculos geradores’, cujos mapa e matriz são representados na figura 2.

<sup>3</sup> Site: <https://gife.org.br/os-dialogos-e-as-possibilidades-entre-o-investimento-social-e-a-agenda-esg/>.

Figura 2 – Mapa (parte superior) e matriz (parte inferior) dos círculos geradores



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

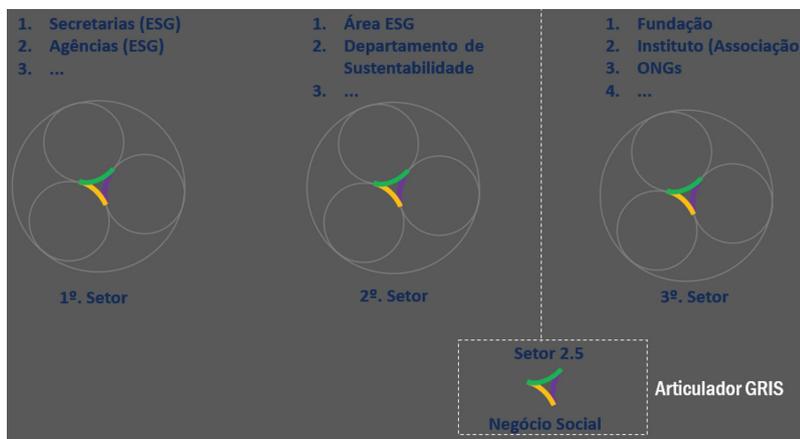
## ARQUÉTIPOS DOS ARTICULADORES

Arquétipo é um conceito, desenvolvido por Carl Jung (2002) - psiquiatra suíço e fundador da psicologia analítica -, para representar padrões de comportamento associados a um personagem ou papel social. Para Jung, esses comportamentos estão no inconsciente coletivo e, por isso, são percebidos de maneira similar por todos (Jung, 2002). Para representar graficamente os “Articuladores”, ou seja, os agentes que fazem ‘a roda girar’ e promovem a interação entre empresas, poder público e territórios, escolheu-se o fractal.

Fractais são estruturas geométricas complexas cujas propriedades, em geral, repetem-se em qualquer escala (Mandelbrot, 1975). A ‘junta apolínea’ ou ‘rede apolínea’, escolhida para representar os Articuladores, é um fractal gerado a partir de um triplo de círculos (os círculos geradores), cada um tangente aos outros dois, e preenchendo sucessivamente mais círculos, cada um tangente a outros três.

A figura 3 mostra, graficamente, algumas possibilidades de articuladores dos 1º, 2º e 3º Setores (governo, empresas privadas, e associações sem fins lucrativo, respectivamente) e posiciona o Articulador GRIS no Setor 2.5 onde se localizam os chamados negócios sociais (Giraldi, 2020; Gonçalves, 2021; Oliveira, 2016; Santana; Souza, 2015).

Figura 3 – Possíveis arquétipos de articuladores



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

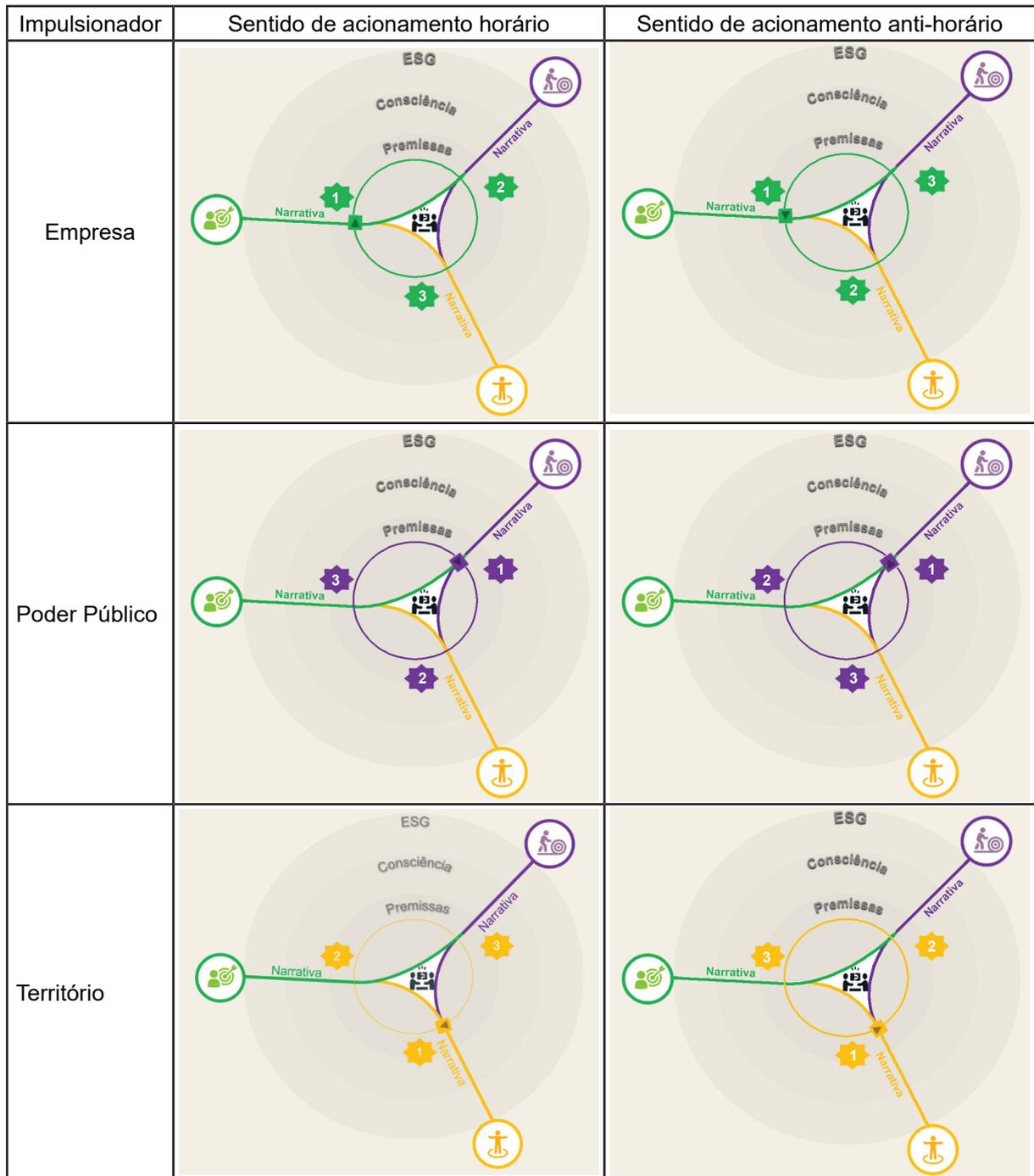
O Articulador GRIS, cuja base de ação é a responsabilidade e a inteligência social, ajuda a costurar e desenvolver articulações multisetoriais para fazer frente aos desafios sociais e ambientais em escala (ações integradas, co-investimentos, ações sistêmicas). Utiliza, como modelo de gestão, o *Middle-up-down* (Carvalho, 2012) e a liderança consciente; como modelo de negócio, a servitização (GRIS *as a service*); e como norteadores, os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU (figura 4).

Figura 4 – Norteadores do Articulador GRIS



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Figura 5 – Articulador GRIS – Acionamento dos Círculos Geradores



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

O Articulador GRIS pode ser acionado por diferentes impulsionadores (figura 5): empresa, poder público ou território. Seu sentido de acionamento também pode ser diverso (graficamente representado na figura 5 pelos sentidos horário e anti-horário). A plataforma de serviços oferecida pelo Articulador GRIS inclui:

- Identificação da oportunidade
- Contato com os agentes dos círculos geradores
- Articulações multisetoriais

- Estabelecimento de parcerias
- Definição de ações sistêmicas e integradas (diagnóstico, gestão 'in loco', análise de impacto ambiental/social, alinhamento negócio-sociedade, comunicação, curadoria, parcerias, backoffice etc)
- Negociação para co-investimentos
- Várias possibilidades de acionamento dos Círculos Geradores
- Construção de narrativas ESG que gerem impacto positivo

A co-estruturação e composição da narrativa ESG alinhada ao negócio/propósito dos círculos geradores, e auxílio na sua condução estratégica, tática e operacional, com atenção à análise de impacto social e ambiental é um dos grandes diferenciais do *Framework* GRIS. Cada narrativa criada é única e potencializadora para criação de tecnologias sociais e ambientais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretende contribuir na construção do caminho para uma sociedade colaborativa orientada pelo ESG. Para isso é preciso escutar o mundo que clama por movimentos urgentes. Não há tempo a perder; é preciso agir e reagir no que diz respeito às questões sócio-ambientais e de governança. Decisões precisam ser pautadas não somente por indicadores econômicos, mas também por indicadores sociais e ambientais. Enquanto não houver empatia com a massa anônima que sofre, o distanciamento e os abismos só aumentarão.

Portanto, é preciso pensar seriamente no bem comum e agir com pragmatismo em prol de uma sociedade inteligente centrada nas pessoas, onde a responsabilidade e a inteligência social sejam praticadas por pessoas e empresas.

O dever sustentável precisa de pessoas conscientes e comprometidas que vejam no *Framework* GRIS a possibilidade de gerar valor para empresas através de posicionamentos, ações e práticas em prol da sociedade, fazendo com que o investimento social privado seja mobilizado de maneira mais rápida e assertiva para o bem público.

Desenvolver um *framework* que, além da perspectiva de negócio, agregue a perspectiva ESG com pretensão corporativa e socioambiental implica estudar, pesquisar, aprender e implementar conceitos de grande envergadura: de serviços de *backoffice* (necessários para propiciar uma independência da estrutura da empresa mantenedora – jurídico, contabilidade, comunicação, etc) até a análise do impacto social advindo da mobilização e aplicação do investimento social privado.

Investir esforços nesse sentido parece promissor já que a aplicabilidade prática desse *framework* seria uma ruptura considerável nos negócios praticados atualmente.

Assim, o *Framework* GRIS apresenta-se, não somente como um tema com grande potencial para alavancar a pesquisa científica, mas também de importância para a gestão empresarial de vanguarda, pautada cada vez mais em princípios sólidos de governança.

---

## REFERÊNCIA

- BURNET, John. *A aurora da filosofia grega*. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2007. p. 151-159.
- THE WORLD BANK. *Corporate governance*. World bank group, [s. l.], Fev. 2016. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance>. Acesso em: dez. 2022.
- CARVALHO, Fábio. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson, 2012.
- CONSELHO Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. CEBDS, [s. l.], c2023. Disponível em: <https://cebds.org/>. Acesso em: dez. 2022.
- ESG: o que é, como funciona, vantagens e características. TOTVS, [s. l.], out. 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/business-performance/esg/>. Acesso em: 17 jan. 2023.
- ESTEVES, Regina. *Governança ambiental, social e corporativa: por que precisamos falar de ESG? Exame*, [s. l.], fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/regina-esteves/governanca-ambiental-social-e-corporativa-por-que-precisamos-falar-de-esg/>. Acesso em: 17 jan. 2023.
- GIFE. *Os diálogos e as possibilidades entre o investimento social e a agenda ESG*. Rede GIFE, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://gife.org.br/os-dialogos-e-as-possibilidades-entre-o-investimento-social-e-a-agenda-esg/>. Acesso em: 17 jan. 2022.
- GIRALDI, Janaina. *Tipos de organizações*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: 2020. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5517372/mod\\_resource/content/1/TO%20Introd%20Aula%202.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5517372/mod_resource/content/1/TO%20Introd%20Aula%202.pdf). Acesso em: 17 jan. 2022.
- GOLEMAN, Daniel. *Social intelligence: the new science of human relationships*. New York: Bantam Books, 2006. 405 p.
- GONÇALVES, Raulino Pedro. O empreendedorismo social: em qual setor você se encaixa? In: NEVES, Francine Simas; BEHLING, Gustavo (org.). *Central de empreendedorismo empreendeduca*. 1. ed. Itajaí: Univali Editora, p. 55-78, 2021. Disponível em: <https://univali.br/vida-no-campus/editora-univali/e-books/Documents/en/E-book%20Empreendeduca.pdf>. Acesso em: dez. 2022.
- HOLLENDER, Jeffrey; BREEN, Bill. *The responsibility revolution: how the next generation of business will win*. [S. l.]: Jossey-Bass, 2010. 240 p. ISBN 9780470558423.
- JUNG, Carl Gustav. *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. 2. ed. Tradução: Maria Luíza Appy, Dora Mariana R. Ferreira da Silva. Petrópolis: Vozes, 2002. Título original: Die Archetypen und das kollektive Unbewusste. ISBN 85.326.2354-9 (Brochura).
- MANDELBROT, Benoit B. *The fractal geometry of nature*. New York: W. H. Freeman and Company, 1975.
- OLIVEIRA, Gustavo J. *Ponto n. 4: Natureza jurídica das entidades do terceiro setor*. São Paulo: Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, set. 2016. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1985367/mod\\_resource/content/1/Ponto%204%20-%20Natureza%20jur%C3%ADdica%20das%20entidades%20do%20terceiro%20setor.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1985367/mod_resource/content/1/Ponto%204%20-%20Natureza%20jur%C3%ADdica%20das%20entidades%20do%20terceiro%20setor.pdf). Acesso em: dez. 2022.
- POLMAN, Paul; WINSTON, Andrew. *Net positive: how courageous companies thrive by giving more than they take*. Brighton: Harvard Business Review Press, 2021. 352 p.

Articulador GRIS: um arquétipo de negócio social para gestão em responsabilidade e inteligência social sob a perspectiva da governança social, ambiental e corporativa

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. *Creating shared value: how to reinvent capitalism: and unleash a wave of innovation and growth*. Brighton: Harvard Business Review, Jan./Feb. 2011.

SALVADORI, Mateus. *Heráclito e o mundo como um eterno devir*. Youtube, 30 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Xe4FHMAehHg>. Acesso em: 17 jan. 2022.

SANTANA, Ana Lúcia J. M.; SOUZA, Leandro M. (org.). *Empreendedorismo com foco em negócios sociais*. Curitiba: NITS-UFPR, 2015. 172 p. Disponível em: [http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/A.-Lucia-Jansen-EMPREENDEDORISMO\\_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf](http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/A.-Lucia-Jansen-EMPREENDEDORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf). Acesso em: 17 jan. 2022.

ENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York; London; Toronto; Sydney; Auckland: Doubleday/Currency, 1990.

---

## AGRADECIMENTOS

A autora gostaria de agradecer ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina, onde realizou sua pesquisa pós-doutoral sob a supervisão da Professora Patrícia de Sá Freire. Igualmente, agradece as valorosas contribuições feitas pelos colegas do Grupo ENGIN (Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento).