

Educar e Inovar na Sustentabilidade

Educar e Inovar na Sustentabilidade

Rodrigo C. da Rocha Loures

© Sistema FIEP 2008

Publicação do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná

agosto de 2008

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Silvio Lohmann

Antônia Schwinden

CAPA

Glauce Midori Nakamura

EDITORIAÇÃO ELETRÔNICA

Ivonete Chula dos Santos

Depósito legal junto à Biblioteca Nacional, conforme Lei n.º 10.994 de 14 de dezembro de 2004.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Index Consultoria em Informação e Serviços S/C Ltda. Curitiba - PR

R672 Rocha Loures, Rodrigo C. da
Educar e inovar na sustentabilidade / Rodrigo C. da
Rocha Loures.– Curitiba : UNINDUS, 2008.
194 p.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Educação.
3. Gestão empresarial. I. Título.

CDD (20.ed.) 658

CDU (2. ed.) 658

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

*Dedico este livro a minha mulher Vera Lília,
cuja obra artística é uma fonte permanente de inspiração.*

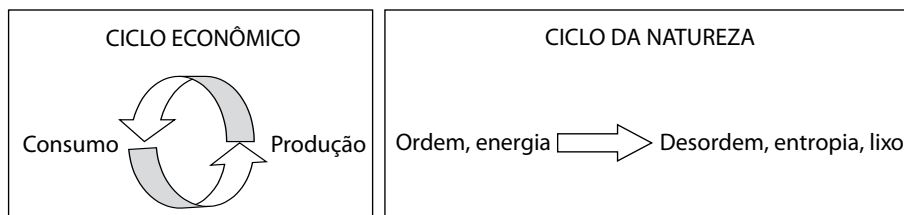
MEIO AMBIENTE E FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES

Impomos excessivos maus tratos ao nosso meio ambiente. É difícil imaginar que isso nada tenha a ver com o que acontece nos cursos de Administração de Empresas. Para o bem ou para o mal, não são poucas as decisões afetando o meio ambiente que são tomadas por graduados desses cursos.

Os prêmios Nobel da ciência vêm sendo objeto de diversas pesquisas científicas. Um dos achados curiosos de Harriet Zuckerman é a necessidade de que sejam longevos os cientistas, pois decorrem muitos anos entre as descobertas e a premiação (Scientific Elite). Infelizmente, a saúde do meu grande professor Nicholas Georgescu-Roegen não permitiu que ele esperasse pelo merecido prêmio. Andou quase, uma ou duas vezes, mas morreu antes que a comissão se convencesse.

Pena, pois ele havia farejado uma idéia fundamental para reescrever a teoria econômica. Desde Adam Smith, os economistas falam de fluxos circulares. Os produtores vendem seus produtos, a receita da venda volta para aqueles que foram remunerados no processo produtivo e que são também consumidores. Com os recursos recebidos, esses consumidores voltam para o mercado, para consumir mais, repassando aos produtores suas rendas. E assim segue a economia, em um processo circular. Todos os que fizeram uma disciplina introdutória de economia tiveram aulas sobre a circularidade.

Contudo, como mostrou Georgescu em meados dos anos 60, não podemos nos esquecer da Segunda Lei da Termodinâmica, um princípio que navegava em faixa própria, longe dos economistas. Essa lei postula que todos os sistemas passam da ordem para a desordem, da organização para a entropia. Ou seja, os fluxos do mundo real não são circulares, como na aula de economia clássica. O petróleo concentrado em jazidas no subsolo vira CO², sendo esparramado pela atmosfera. O minério de ferro vira automóvel, mas depois se dissipa como ferrugem. E por aí afora. Ou seja, os fluxos do livro texto de economia são circulares, enquanto os fluxos da natureza são unidirecionais, da organização para a entropia ou desordem. Não há volta, o que virou pó não volta a ferro. Dióxido de carbono não volta a carvão. Ilustrando:



Apesar de que a diferença entre tais conceitos é óbvia, o raciocínio econômico cotidiano não consegue escapar dos fluxos circulares. Nesse processo, os economistas escondem debaixo do tapete analítico a finitude dos recursos naturais. Ou seja, a Segunda Lei da Termodinâmica não migrou para os paradigmas econômicos convencionais. Continuamos ignorando a unidirecionalidade da energia e dos recursos naturais. Pena que Georgescu não esteja mais entre nós para insistir na sua tese.

Diante do simplismo das explicações correntes, o antídoto é a educação. Somente pessoas realmente educadas são capazes do julgamento necessário para examinar o seu cotidiano sob uma perspectiva ampla e articulada, incluindo na sua análise tudo aquilo que precisa ser incluído. No caso, não deixando de fora o meio ambiente.

Nosso ensino superior tem muitos problemas que tendem a ser comuns a quase todos os cursos. Mas particularizemos o caso da Administração que nos interessa mais diretamente.

O curso de Administração tende a ser ingenuamente visto como uma preparação dos alunos nas teorias e técnicas de gestão. Há mais de um equívoco nesta visão. Se quisermos graduados com radares para os assuntos do meio ambiente ou quaisquer outros que sejam candentes na sociedade, estamos cometendo um erro com tal concepção de cursos. Estamos planejando o ensino com uma teleobjetiva quando precisamos de uma grande angular. Estamos ensinando a usar o bisturi sem ensinar a diagnosticar a doença.

Vejamos o que nos diz Alfred N. Whitehead, uma das cabeças mais lúcidas a falar de educação. A fim de melhor entender o assunto, ele faz uma distinção entre Educação e Profissionalismo. Para ele o profissionalismo prepara para alguma coisa. E a educação ajuda a entender a importância dessa coisa. Citando literalmente:

“A antítese entre a educação técnica e a educação humanística é ilusória. Não pode haver educação técnica adequada que não seja também humanística, assim como não pode haver educação humanística que não seja técnica. A educação deve inculcar no aluno algo que ele saiba bem e algo que ele possa fazer bem.” (Alfred N. Whitehead)

Aqui temos as pistas para repensar nossos cursos de Administração. Aceitemos a seguinte proposição: o currículo de administração, como qualquer outro, combina um curso de “educação” e um curso de “gestão” (no caso, é o profissionalismo que nos fala Whitehead). É ilusório tentar ensinar técnicas de administração, sem também “educar” o aluno.

Concretamente, esse raciocínio nos leva a correções de rota no curso de Administração. Ao contrário do Brasil, em virtualmente todos os países do Primeiro Mundo, os cursos superiores começam com um ciclo de educação científica e humanista nos dois anos iniciais (nos Estados Unidos está espalhado por todo o curso). Depois então é que vem a profissionalização.

O Brasil copiou seus modelos universitários da França, em uma época pretérita em que o “sécondaire” era mais elitista do que hoje e a prova do Baccalaureat constituía-se em uma barreira quase intransponível. Naquela época, o superior era totalmente profissionalizante, pois os poucos alunos que lá chegavam vinham plenamente preparados para aprender a profissão escolhida. Hoje, com a ampliação das matrículas no nível médio, a França achou necessário introduzir um ciclo de estudos gerais de dois anos, para garantir que seus universitários tenham uma base suficiente de cultura científica e humanista. Com o Processo de Bolonha, há um acordo na Europa visando aumentar esse ciclo para três anos. Em razão da origem de suas universidades tradicionais, nascidas como escolas de teologia, os Estados Unidos sempre tiveram dois anos de formação geral no nível superior.

Portanto, mesmo os países de melhor educação básica acham que é preciso continuar no superior a formação geral, ainda que isso ocupe pelo menos dois anos do superior. O que poderíamos dizer do Brasil, cujos alunos se formam no médio com um nível de competência lingüística e científica equivalente ao que tem um europeu com quatro anos a menos de escolaridade (como demonstrado pelo PISA)? Claramente, as razões para um ciclo básico são ainda mais dramáticas.

Mas não é só isso. Aprender técnicas de gestão deveria ser visto como uma academia de ginástica mental e não como um aprendizado de “how to do”. Estudar e aplicar teorias é ter uma oportunidade para aprender a pensar e aprender a analisar situações concretas. De fato, não se pensa no abstrato, mas sim lidando com situações reais. Mais do que aprender administração, será que no longo prazo a maior contribuição do curso seria ensinar a pensar, a escrever, a falar e a resolver problemas? Fica a provocação.

Todavia, isso tudo só se materializa se no dia a dia do ensino o aluno gaste tempo pensando, analisando e resolvendo problemas. Como alguém já disse, o aluno só aprende a resolver problemas se o professor der a ele problemas para resolver. Infelizmente, isso não é isso que acontece. O aluno apenas é

desafiado a se lembrar da formulação da teoria ou da técnica. Como não as aplica, realmente, só fica com casca vazia de suas formulações. Não mais do que palavras memorizadas.

Em suma, partimos da necessidade de que nossos administradores tenham um bom julgamento nos assuntos que dizem respeito ao meio ambiente. Mas isso só será possível se introduzirmos aperfeiçoamentos substanciais nos nossos cursos de Administração. Nesse particular, é menos importante “ensinar” a cuidar do meio ambiente do que prepará-los para identificar os reais problemas da sociedade e para encontrar por si próprios as respostas.

Claudio de Moura Castro

12 de agosto de 2008

PREFÁCIO

Para nosotros, desde el entendimiento biológico-cultural del vivir y del vivir humano que hemos desarrollado en el Instituto Matriztico, este libro es iluminador y audaz.

Es audaz porque enfrenta el tema central de nuestro tiempo, que es el debilitamiento de la consciencia de la naturaleza sistémica-sistémica de la existencia humana generadora de una antroposfera que es igualmente sistémica-sistémica en una biosfera y en un cosmos que al surgir en el operar del observador como fundamento de todo, surge del mismo modo sistémico-sistémico.

Y es iluminador porque invita a ver a quien quiera mirar, que en un ámbito sistémico-sistémico toda acción local es de hecho sistémica-sistémica, pues afecta a toda la trama-matriz relacional-operacional en la que esa localidad existe como una mirada-perceptual limitada de la dinámica espontánea de continuo cambio del ámbito sistémico-sistémico en que ocurre.

Los seres humanos, como todos los seres vivos, existimos y actuamos en el operar de nuestra corporalidad desde nuestra corporalidad, y al hacerlo generamos mundos y realidades que se extienden tanto como se extienda nuestra corporalidad en nuestro actuar. Lo que es peculiar de la corporalidad humana está en la de ser seres biológico-culturales que en su operar generan mundos-realidades que son redes de conversaciones recursivas de reflexión-acción de ética y responsabilidad sobre los mundos-realidades generados y sobre el propio vivir y el como vivimos esos mundos-realidades.

Los seres humanos somos seres biológico-culturales que surgimos desde el inicio de nuestra existencia en el devenir evolutivo de nuestro linaje en un entrelazamiento recursivo indisociable de nuestro vivir de lo biológico y lo cultural, en una unidad que como observadores destruimos en un acto analítico que nos ciega en su arbitrariedad. Y es esta ceguera que nos enajena al interferir con nuestro actuar y reflexionar sobre las consecuencias de nuestro vivir y sentir, ciegos a la unidad sistémica-sistémica de nuestro vivir y convivir, lo que nos ha llevado por el camino de la autodestrucción que en este momento vivimos como humanidad, camino intencional que el autor de este libro nos invita a dejar en un acto consciente.

En estas circunstancias, los mundos-realidades que los seres humanos generamos en nuestro vivir tienen la multidimensionalidad corporal-psíquica-relacional que surge en nuestro actuar biológico-cultural en y desde nuestra unidad sistémica-sistémica. Nuestro vivir consciente-reflexivo-emocional en el conversar propio de nuestro vivir biológico-cultural, expande nuestra corporalidad-acción abriendo la posibilidad reflexiva que nos permitiría darnos cuenta de que el mundo-realidad que estamos generando en estos instantes como humanidad, sigue un curso que nos lleva a destruir lo que todos los seres humanos de manera consciente o inconsciente buscamos conservar.

Nos encontramos así, en un vivir y convivir que parece atraparnos en la complejidad de tantos procesos independientes que se entrecruzan, y nos desanima el sentir que no hay acción local que pueda ayudarnos a salir de esa trampa porque todas las acciones locales parecen llevar a más de lo mismo.

Aún así el autor de este libro nos invita a ver, y a ver qué vemos, que el camino de salida de tal trampa está en nosotros mismos, en mirar, comprender y re-mirar en un dominio y otro la naturaleza sistémica-sistémica de todo lo que es nuestro vivir. Y nos invita a hacerlo para que podamos ver desde allí la multidimensionalidad de acciones sistémicas-sistémicas adecuadas a la mano que están en nuestro ser biológico-cultural, y que no vemos porque pensamos que la complejidad de nuestro vivir y convivir es un entrecruzamiento de

procesos lineales más o menos independientes que debemos comprender desde una perspectiva analítica de causa y efecto que siempre es lineal.

Por ejemplo, la sombra conceptual que se muestra en nuestro hablar de sustentabilidad sin darnos cuenta de que la sustentabilidad es una dinámica conservadora de un suceder lineal, no se disipará a menos que conscientes del carácter sistémico-sistémico de todo lo que hacemos, revelemos la dinámica relacional-operacional del convivir humano en la biosfera que queremos conservar como generadora de la armonía de nuestro compartir la biosfera que vivimos. Si sabemos leer, veremos que el autor ilumina esta sombra, y al hacerlo nos muestra nuestra responsabilidad con nuestro deseo implícito de conservar la armonía sistémica-sistémica de nuestro bien-estar en un convivir humano ético como componentes de la biosfera sistémica-sistémica que nos hace posibles y sostiene, al hablar de sustentabilidad. La sombra reflexiva sobre el propio quehacer y la responsabilidad de ser generadores del mundo-realidad que se vive, que trae el pensar lineal que sólo busca “causas objetivas independientes del actor (observador)” para explicar todo lo que nos sucede en nuestro vivir, sólo se puede disipar en la reflexión sistémica-sistémica desde nuestra consciencia de que somos siempre generadores de los mundos-realidades que vivimos desde nuestro existir como seres biológico-culturales. No es lo sustentable lo que sí debería ocuparnos, sino que la conservación de la armonía integral de nuestro convivir humano con el devenir de la antroposfera-biosfera en que se da nuestro vivir, y cuyo devenir ahora depende totalmente de nosotros, aunque quisiéramos que no fuese así.

El autor nos invita a un acto consciente de darnos cuenta de que dado que el vivir biológico-cultural humano es sistémico-sistémico, ninguna acción local nos desviará del camino que seguimos en nuestra ceguera sobre la naturaleza sistémica-sistémica de los mundos-realidades que generamos en nuestro vivir biológico-cultural. Él no tiene la respuesta que apunta a un factor crucial porque no lo hay, y porque si pareciese que lo hubiese no lo veríamos porque su valor estaría en la trama o matriz de acciones sistémicas-sistémicas que evoca, y no en el aparente acto de causalidad lineal que la desencadena.

El autor nos grita, de manera más o menos consciente en nuestro escuchar, lo siguiente: “Señoras y Señores empresarios, nada de lo que corrientemente queremos conservar servirá por mucho tiempo más; tenemos que cambiar nuestro mirar, tenemos que hacernos cargo de que todo lo que hacemos tiene efectos sistémicos en nuestro vivir y el vivir de las comunidades humanas que sostienen lo que hacemos y a quienes servimos con nuestro quehacer. Seremos más valiosos para el bien-estar de la humanidad, de nuestros nietos y bisnietos si no nos dejamos atrapar por las sutiles tentaciones de la arrogancia y de la omnipotencia, y aceptamos que todos los seres humanos somos igualmente inteligentes, y merecen tanto como nosotros vivir en el bien-estar de la co-participación de crear un convivir digno, respetable y deseable. De nosotros depende. ¿Acaso nuestra inteligencia y creatividad no son suficientes para esta tarea de co-inspiración?”.

Ximena Dávila Yáñez & Humberto Maturana Romesín

AO LEITOR, À LEITORA

Não está ao nosso alcance construir o paraíso. Podemos, no entanto, nos empenhar em melhorar o nosso mundo. A minha intenção com esta publicação é suscitar uma reflexão e um diálogo a respeito do desafio de proporcionar uma educação empresarial responsável pela sustentabilidade da vida no planeta.

Faço isso por estar engajado nos trabalhos do *BAWB - Business as na Agent of World Benefit* Global Forum na América Latina, iniciativa realizada sob os auspícios do Global Compact da ONU, que promove um processo voltado à transformação cultural no mundo dos negócios.

Pela natureza do desafio, entendi que um trabalho como este deve necessariamente traduzir uma visão de conjunto, daí a relevância das pesquisas, comentários e de valiosos diálogos com amigos e colaboradores, que possibilitaram a sistematização do tema abordado. Dentre os inúmeros interlocutores, faço especial referência a Almos Makray, Antônia Schwinden, Augusto de Franco, Carlos Américo Pacheco, Carlos Artur Kruger Passos, Claudio de Moura Castro, Edson Araújo Cabral, Gina Gulineli Paladino, Heloisa Kavinski, Henrique Santos, Homero Santos, Humberto Maturana, Ilma Barros, João Alberto Bordignon, Ken O'Donnel, Lília Aparecida Pereira da Silva, Lílian Luitz, Luiz Henrique Weber, Marcos Formiga, Marcos Mueller Schlemm, Margarita Bosch Garcia, Marília de Souza, Maurílio Schmitt, Raquel Valença, Sidarta Ruthes, Silvio Lohmann, Tereza Hatue de Rezende e Ximena Dávila Yáñez.

As idéias aqui lançadas são resultado dessa ampla reflexão e não se encerram em si. A publicação, nesses termos, constitui um ponto de partida para que possamos avançar e aprofundar este debate.

Rodrigo C. da Rocha Loures

SUMÁRIO

MEIO AMBIENTE E FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES _____	7
<i>Claudio de Moura Castro</i>	
PREFÁCIO _____	13
<i>Ximena Dávila Yáñez & Humberto Maturana Romesín</i>	
AO LEITOR, À LEITORA _____	17
1 UNIVERSIDADES, EMPRESAS, GOVERNO E	
SOCIEDADE PARA UM MUNDO SUSTENTÁVEL _____	21
ESTÍMULO À REFLEXÃO _____	21
CINCO FORÇAS E A COOPERAÇÃO _____	24
BUSINESS AS USUAL _____	26
PROBLEMAS DO MODELO ECONÔMICO VIGENTE _____	28
O PARADOXO DO PRISIONEIRO _____	30
INICIATIVAS NA DIREÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL _____	32
PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL _____	37
A TRANSDISCIPLINARIDADE E A "TRANSETORIALIDADE" _____	40
ALGUMAS ÁREAS DE CONSIDERAÇÃO _____	42
CURSOS E PRÁTICAS UNIVERSITÁRIAS _____	44
SER ÉTICO – PEDRA FUNDAMENTAL DA SUSTENTABILIDADE _____	46
O CAMINHO QUE A FIEP ESTÁ TRILHANDO _____	48
CRIANDO NOVOS PARADIGMAS _____	50

2 EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA: POR UMA EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE _____	53
EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE _____	53
A EMERGÊNCIA DO CONCEITO DE EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE ____	55
FUNDAMENTOS PARA UMA EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE _____	59
POR UMA EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE: A VISÃO DO SISTEMA FIEP ____	71
CONSTRUINDO RUMOS _____	83
3 DESAFIOS DAS EMPRESAS NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO _____	85
REVENDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL _____	88
REDES DE APRENDIZAGEM EMPRESARIAIS _____	90
MUDANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL _____	93
CRIANDO VISÃO DOS RESULTADOS _____	99
REFORÇANDO CONVICÇÕES _____	103
4 O DESAFIO DA INOVAÇÃO _____	105
UM NOVO PARADIGMA _____	106
EMPREENDEDORISMO INOVADOR _____	107
COOPERAR PARA INOVAR _____	109
REFLEXÕES FINAIS _____	111
REFERÊNCIAS _____	115
<i>GLOBAL FORUM AMÉRICA LATINA _____</i>	119

UNIVERSIDADES, EMPRESAS, GOVERNO E SOCIEDADE PARA UM MUNDO SUSTENTÁVEL

ESTÍMULO À REFLEXÃO

Nós, os empresários, fomos educados para produzir riquezas e, com isso, alavancar o crescimento do nosso negócio. Trata-se de uma ação natural de quem tem coragem e vocação para empreender e colocar um bem a serviço da sociedade. Devemos reconhecer, porém, que nem sempre a produção e a preservação do planeta caminham juntas.

O certo é que até alguns anos atrás os temas econômicos ocupavam de forma exclusiva a vida das empresas. Atualmente, as preocupações ambientais e sociais estão presentes na pauta prioritária de muitas corporações. O mesmo acontece no ambiente dos governos, da academia e da sociedade civil. É parte integrante da vida das pessoas. Mas há muito que avançar!

Governos, empresas, academia, sociedade civil e cidadãos devem se empenhar urgentemente na identificação de áreas de cooperação, soluções e ações conjuntas efetivas visando a nossa sobrevivência como civilização. Caso contrário, corremos o risco de ser a 22ª civilização (de acordo com Toynbee) que não conseguiu reinventar-se a tempo para evitar seu próprio fim.

Cada um desses atores estabelece, a seu modo, iniciativas próprias para o que considera vital para o desenvolvimento sustentável. Isso é importante. Mas entre eles faltam três pilares fundamentais para que haja efetividade e produtividade em prol da sustentabilidade: cooperação, articulação e, principalmente, tratamento sistêmico para as ações.

Falta ainda cuidar do mais importante, que é a formação de novas competências em desenvolvimento sustentável – um objetivo que só será atingido pela via da educação com significado. O reposicionamento do mundo empresarial, a complexidade e o dinamismo crescente dos mercados pedem gestores com atitude e métodos diversos – visão sistêmica, habilidades de liderança e inovação, sensibilidade social e política.

É preciso repensar o ensino superior no campo das ciências sociais aplicadas, prioritariamente nos cursos de Administração. Daí sairão os executivos que, pelos próximos 30 anos, tomarão as decisões que vão influenciar a dinâmica da produção e do consumo, causando impactos sobre indivíduos, sociedades, culturas, ambiente e negócios.

Negócios sustentáveis são aqueles em que estão presentes e atuantes competências capazes de, no mínimo, criar valor econômico-financeiro sem causar danos ao meio ambiente ou a terceiros. Num plano mais elevado, podemos ir além e fazer com que o próprio negócio promova o bem para o mundo, na medida em que é capaz de atender a uma necessidade, gerar lucro e, simultaneamente, causar um impacto positivo nas dimensões socioambiental e política.

Para que isso seja uma realidade no maior número possível de organizações é preciso uma mudança fundamental na cultura, nos sistemas e nos processos que impactam na formação acadêmica dos nossos futuros líderes empresariais. Os desafios da sustentabilidade, da globalização e da velocidade de inovação tecnológica, entre outros fatores, estão levando as instituições de ensino superior de Administração a repensar seus modelos.

Grandes pensadores e acadêmicos, empreendedores sociais e alguns dos mais influentes empresários do mundo deram um grande passo na direção da revisão da educação para a gestão, criando os Princípios para a Educação Empresarial Responsável, no âmbito do Pacto Global da ONU. Para aprofundar este debate na nossa sociedade, promovemos o *Global Forum América Latina*.

O *Global Forum* foi pensado para identificar maneiras de reduzir ou mesmo sanar a defasagem que existe entre os conteúdos dos cursos universitários da área de negócios e a reais necessidades das empresas e da sociedade. O grande desafio é alcançar uma relação de interatividade entre as esferas empresarial e acadêmica – e destas com o contexto global –, de tal sorte que a sustentabilidade seja o referencial central e permanente da produção e transmissão de conhecimento em gestão.

Dedicamos especial atenção para o *Global Forum América Latina* por ver no encontro uma oportunidade para produção de conhecimento relevante para responder com sucesso ao imperativo de desenvolvimento sustentável. Nossa tarefa é fazer com que a sua temática central passe a integrar a agenda estratégica da educação corporativa e que as autoridades educacionais passem a conceder atenção apropriada à educação na área de gestão.

Nós, empresários, precisamos despertar. Junto com os demais atores sociais, devemos cooperar e agir. Peter Drucker já dizia que todos os problemas do planeta devem ser vistos como oportunidades de negócio. De acordo com ele, para enxergar por esse prisma, é preciso quebrar paradigmas nos processos de educação.

Repensar o ensino superior da área de gestão, e cursos correlatos, significa identificar o que concorre para que o desenvolvimento sustentável esteja presente no conhecimento adquirido por nossos futuros líderes empresariais. Sem isso, o máximo que podemos esperar deles é um conjunto de perspectivas diferentes – algo como ocorre hoje! – e não uma visão que

sintetiza e integra soluções para os desafios das empresas e da qualidade de vida no planeta.

Este livro foi elaborado para fundamentar este posicionamento e estimular a reflexão e a discussão de temas pertinentes à emergência de um novo pensamento administrativo e de uma nova *práxis* educacional, capazes de instalar práticas inovadoras para soluções sistêmicas da sustentabilidade. Viver e educar de modo diferente. Uma verdadeira *práxis* inovadora.

CINCO FORÇAS E A COOPERAÇÃO

“Quais são os planos da sua empresa para daqui a quinze anos? É possível que eles estejam debaixo de água.”

O questionamento acima foi feito pelo ex-vice-presidente norte-americano Al Gore em uma palestra realizada em 2006, em São Paulo. A mensagem foi usada para instigar os presentes a refletirem sobre as questões climáticas que afetam o planeta. Apesar de certo exagero, trata-se de uma previsão que, num prazo mais longo, não pode ser desconsiderada.

Gore fala com conhecimento de causa, pois vem estudando os efeitos da ação do homem sobre o meio ambiente há pelo menos 40 anos. Nos últimos dois anos, fez cerca de 1.400 apresentações sobre o tema para casas cheias no mundo inteiro. Seu documentário “Uma Verdade Inconveniente” foi ganhador do Oscar da categoria e quebrou recordes de vendas. Conquanto tenha algumas inconsistências científicas, trata-se de um trabalho que joga luzes sobre a sustentabilidade do planeta. A questão é: vamos só escutar ou agir de acordo com as implicações mostradas?

Em qualquer dos casos, é preciso reconhecer que vivemos em uma época de transformações fundamentais, sem paralelo na história da humanidade. As mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, culturais e climáticas fazem parte de um mesmo pacote de ventos da transformação. É um verdadeiro furacão a arrastar indivíduos, organizações e até países

para um processo constante de redefinição, reajuste e reposicionamento. “Salve-se quem puder” tornou-se a regra do jogo.

Conforme as preocupações ambientais, sociais e éticas ganham atenção na agenda global, as cinco principais *forças* atuantes na sociedade – governos, empresas, academia, organizações da sociedade civil e redes de cidadãos – empenham-se na tentativa de produzir soluções para elas. A questão maior é ver com que rapidez esses atores podem agir local e globalmente para evitar ainda mais desencontros, conflitos e catástrofes.

Neste mundo dinâmico e em permanente ebulição há uma grande urgência para identificar áreas de cooperação e ações conjuntas efetivas em favor do desenvolvimento sustentável. Para que o sonho de um mundo sustentável seja possível, as cinco *forças* citadas precisam aprender a articular suas ações para sustentar um processo emergente caracterizado pela multiplicidade e diversidade de esforços.

Até recentemente, os governos estavam preocupados apenas com as condições econômicas, sociais e ambientais nos seus redutos locais. Hoje, os gritantes problemas globais em relação ao aquecimento e às perdas na biodiversidade os obrigam a olhar muito além de suas fronteiras.

As empresas, por sua vez, vêem-se compelidas a incorporar ações socioambientais, e mesmo político-institucionais, nos seus planos estratégicos. O mundo acadêmico, muitas vezes com sua visão voltada para o passado, para entender e remediar evidências, começa a despertar para uma postura mais pró-ativa em relação aos desafios complexos do futuro.

As organizações da sociedade civil empreitam fervorosamente ações diretas para tentar consertar as mazelas sociais e ambientais do planeta. Enquanto isso, os padrões de consumo dos ricos, e os métodos ineficientes de produção (dos pobres e ricos), têm sido alvo de todos aqueles que apelam por mudanças, não apenas de métodos, mas acima de tudo de atitude.

É forçoso reconhecer que governos, empresas, academia, organizações da sociedade civil e os cidadãos, em termos individuais e coletivos, têm

participado de forma – digamos! – desengonçada desta dança de mudanças em cartaz no palco global. Ações isoladas, por mais impactantes que sejam, não têm sido suficientes. A única solução de longo prazo para a sustentabilidade reside na convergência das boas iniciativas ensejadas nas cinco esferas.

É importante assinalar que uma percepção sistêmica do conjunto de desafios à sustentabilidade não pode estar calcada apenas nos seus aspectos ambientais. O que está em risco não é propriamente a vida no planeta Terra e sim a vida humana e a vida das organizações humanas. Isso implica desafios econômicos, sociais, culturais e políticos, para além dos desafios propriamente ambientais (no sentido dos recursos naturais). Portanto, é preciso ter claro que não se pode captar um sentido sistêmico se partimos de uma visão setorial.

Sendo assim, devemos partir do princípio de que a grade transversal que atinge todos estes setores, e o ponto de possível convergência entre suas ações em prol da sustentabilidade, é uma educação que tenha uma percepção sistêmica do conjunto de desafios. Para isso, temos que explorar os alicerces do problema no próprio modelo econômico vigente que permeia todas as atividades humanas.

BUSINESS AS USUAL

No nível corporativo, muitas das empresas que figuravam orgulhosamente na lista das maiores e melhores da revista “Fortune”, há apenas uma década ou duas, não sobreviveram às tormentas da época atual. Milhões de pessoas foram atiradas para as filas do desemprego, provocado em grande parte pelos “downsizings” and “rightsizings” intermináveis. Isso revela as limitações do mundo dos negócios de aprender a produzir e distribuir riquezas a partir dos seus ativos mais estratégicos: a criatividade, a capacidade de gerar conhecimento e entusiasmo humano.

No nível individual, temos sido obrigados a desenvolver competências novas e mais complexas para manter os nossos empregos. É algo que não imaginávamos há vinte anos. Mas muitos daqueles que conseguem manter-se razoavelmente empregados vêm-se compelidos a agir contra os seus princípios e valores ou vivem estressados e comprimidos pelo alucinante ritmo ditado pelo mercado.

O fato é que, conquanto a comunidade empresarial seja a grande geradora de empreendedorismo, renda e riqueza, em paralelo ela tem contribuído, de forma contundente, para as disfunções dos sistemas do nosso mundo. O chamado para deixar de fingir que tudo é apenas *'business as usual'* está soando nos nossos ouvidos. Existe uma real possibilidade de estarmos nos aproximando do ponto sem retorno, no qual a busca por lideranças empresariais mais sensíveis às questões de sustentabilidade já não seja alcançada.

Num estudo de 21 civilizações extintas, o historiador inglês Arnold Toynbee¹ detalhou os estágios pelos quais todas elas passaram: gênese, crescimento, amadurecimento e desintegração. Ele argumenta que o desaparecimento das civilizações não é causado pela perda de controle sobre o meio ambiente ou sobre o meio humano – nem por ataques externos. Surge da deterioração do que ele chama de “minoría criativa”.

Essa deterioração se dá em relação aos seus valores. A minoria, cuja função social é primordialmente de liderança, deixa de ser criativa e se transforma meramente numa “minoría dominante”. Assim, passa a obrigar a maioria a servi-la e a obedecê-la, sem merecer a “pretendida” obediência. Perde a legitimidade social e política. Perde a sustentação. A civilização por ela representada acaba. Parece familiar?

A rigor, ninguém “merece obediência”, como vem argumentando Humberto Maturana há vários anos. Para ele, as organizações podem funcionar muito bem sem este conceito. Mesmo que os avisos sejam tão

¹ TOYNBEE, Arnold. *A Study of History, vols. I-X*. Oxford University Press, 1960.

claros, muitos insistem em aplicar versões diferentes da velha e insuficiente visão mecanicista da realidade, numa tentativa de fugir ou adiar as dificuldades. Esta abordagem parcial e limitada, fundamentada em grandes pensadores do passado, como Newton, Francis Bacon, Descartes e os santos modernos de administração, como Taylor, está muitíssimo viva.

Parece incrível também que quase cem anos depois que as implicações da física relativística e quântica estilhaçassem o pensamento clássico, muitos ainda e que o universo de objetos e pessoas é um sistema linear e estático constituído de pequenos blocos sólidos que podem ser observados e, portanto, controlados de uma maneira perfeitamente previsível.

A falha básica deste velho paradigma do “universo relógio” está em achar que mediante a compreensão das coisas podemos impor ordem nelas. O menor tremor da terra demole esta ilusão. De qualquer modo, é muito melhor estarmos preparados para o que der e vier do que planejar meticulosamente um futuro incerto.

PROBLEMAS DO MODELO ECONÔMICO VIGENTE

Infelizmente, a história mostra que nosso reconhecimento do impacto que temos na Terra sempre vem muito depois dos estragos causados. Como diz o pensador americano Ralph Waldo Emerson: “O ser humano só estuda geologia depois do terremoto”.

Um pouco depois da independência da Índia, em 1948, perguntaram a Gandhi se o país atingiria o mesmo padrão de vida da Inglaterra, e ele respondeu: “A (Grã) Bretanha tomou a metade dos recursos do planeta para atingir a sua prosperidade. Quantos planetas um país como a Índia precisaria...?”.

O raciocínio é uma verdadeira lição de que precisamos rever com urgência os modelos desenvolvimentistas. É hora de pararmos de fingir que podemos continuar insensíveis às necessidades da qualidade de vida e da vida no nosso planeta. É um equívoco fatal acreditar que podemos nos

mover em direção a um futuro melhor sem fazer mudanças fundamentais na maneira que pensamos e fazemos as coisas.

No livro *'An Introduction to Ecological Economics'*,² Robert Costanza e outros abordam esta cegueira. Na obra, há um elenco de justificativas para o *modus operandi* de *'business as usual'* que são usadas pelos defensores do modelo econômico dominante. Eles afirmam que os números do PIB estão crescendo no mundo inteiro; a expectativa de vida idem; as evidências do aquecimento global e dos estragos ambientais são ambíguas; a qualidade de vida está melhorando etc. Como fatos isolados no tempo e espaço, isso é verdade. No entanto, como realidade sistêmica, a questão é outra e não pode alimentar a complacência.

Quando Milton Friedman, um dos mais influentes teóricos do liberalismo econômico, declarou,³ em 1970, que a responsabilidade social de uma empresa se limitava a gerar tanto dinheiro quanto possível para seus donos, dentro das regras do jogo, recebeu aplausos do *'establishment'* da época. Para ele, ações de responsabilidade social eram perigosas, antidemocráticas e imprudentes. Com o tempo, e a explosão dos problemas sociais e ambientais, outros começaram a enxergar nos negócios uma fonte potencialmente poderosa de ações para o bem do planeta e, conseqüentemente, para os próprios mercados.

Durante os anos 80, a atividade industrial começou a ser alvo de muitos estudos. Ambientalistas ganharam uma fama injusta de serem *'anti-negócios'* ao identificar as empresas como fontes de uma parte considerável da poluição e as principais instigadoras do crescimento econômico baseado no consumo irresponsável de recursos.

² International Society for Ecological Economics. *An Introduction to Ecological Economics*, 1997.

³ FRIEDMAN, Milton. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, set. 13, 1970.

Hoje, há um consenso crescente em torno da questão de mudanças climáticas com um foco justamente nas causas e efeitos econômicos que Friedman negou. Sua condenação de responsabilidade social como algo “fundamentalmente subversivo” parece absurda nos dias atuais. Dos anos 70 para cá, avançamos muito. O maior desafio passou a ser a construção de uma nova teoria econômica do crescimento sustentável com melhor distribuição de riqueza.

O PARADOXO DO PRISIONEIRO

Para enfrentar tal desafio, sabe-se que muitas situações precisam ser equacionadas. Claudio de Moura Castro lembra que o “paradoxo do prisioneiro” é uma das metáforas mais centrais para entender o que precisa acontecer, exemplificando-a com o caso a seguir: “Se eu poluo e gasto dinheiro colocando filtros, meus custos aumentam. Se todos colocam filtros, continuo competitivo. Se só eu coloco filtros, corro o risco de falir”. Para resolver situações desse tipo, as ações precisam ser coordenadas. Isso implica estabelecer pactos difíceis, mas necessários.

Todos têm de se colocar em acordo para fazer igual. No fundo, esse é o grande desafio. “De que adianta a Suécia parar de jogar CO₂ na atmosfera se o Brasil vai continuar queimando suas florestas?”, provoca Moura Castro. Para ele, “uma coisa são os valores necessários para perceber e se sensibilizar pelos contornos do problema. Outra coisa é a ação racional de fazer algo que só se torna possível e inteligente se todos os outros fizerem o mesmo. Portanto, as estratégias para criar compromissos de ações conjuntas naqueles casos em que a ação individual é suicida parece ser um dos elementos mais importantes de uma estratégia realista”.

Quando estive em Curitiba, em 2007, Peter Senge se referiu ao fato de que a palavra sustentabilidade já está desgastada. Ele questiona a viabilidade do que chamamos de crescimento sustentável. Na sua argumentação, demonstra que crescimento, por menos impactante que

seja, implica necessariamente usar mais recursos. Senge diz que devemos nos questionar se, mesmo sabendo que os recursos do planeta são finitos, a humanidade vai querer baixar o seu padrão de vida em favor da preservação – especialmente os que já atingiram um alto padrão.

É preciso ter em vista também que o crescimento da população é a maior força propulsora de consumo. Mas que povos vão optar por deixar de ter filhos? Neste contexto, de que forma considerar as doutrinas religiosas? A China é o único país que tomou uma decisão sistêmica desta natureza, o que, no longo prazo, deve diminuir a população. Mas se olharmos neste momento para aquele país, veremos que, apesar do uso de poucos recursos por habitante (se comparado aos Estados Unidos), a China já está provocando movimentos gigantescos de recursos (alimentícios, minerais etc.).

Na China, e no resto do mundo, como será possível promover o consumo responsável? As empresas tendem a fazer o que os consumidores desejam comprar e não há nenhum indicativo de que as pessoas queiram diminuir o seu padrão de vida. A maioria nem deseja aplacar a sua consciência com pequenas mudanças cosméticas como ir de bicicleta ao trabalho, comer produtos orgânicos ou não usar sacolas de plástico no supermercado.

No outro extremo, estão as populações classificadas como “fora do mercado de consumo”. Na sua justa luta pela sobrevivência, as pessoas que vivem em situação de fome e miséria – e são dezenas de milhões pelo mundo – não estão preocupadas com as agressões que podem provocar ao meio ambiente no longo e tortuoso caminho que percorrem para tentar sair da situação em que estão.

A vontade de sobreviver e o desejo de um melhor padrão de vida movem-se no sentido de causar maior impacto sobre os recursos do planeta. Neste ambiente em que quem tem pouco quer mais, quem tem o suficiente quer mais e quem tem muito quer mais é que se criam as zonas de conflito que causam outros impactos indesejados ao planeta e à humanidade.

O economista, estatístico e demógrafo inglês Thomas Malthus (1766-1834), que publicou a *Teoria Populacional Malthusiana*, afirmava que o crescimento populacional ocorria a uma progressão geométrica e a produção de alimentos, mesmo nas melhores condições, só poderia se expandir a uma progressão aritmética.

Os estudos de Malthus induziram a sociedade a encontrar modos de organização da produção de alimentos que pudessem minimizar os efeitos decorrentes da dessincronia entre a oferta e a demanda. Mas para ele – assim como para seus discípulos – qualquer melhoria no padrão de vida das populações é temporária, pois ela ocasiona um inevitável aumento populacional e de consumo, que acaba impedindo qualquer possibilidade de melhoria geral.

Como podemos perceber, não são poucos os desafios que têm que ser enfrentados. Daí a imperiosidade de envolver a humanidade no processo de reconceitualização da gestão de suas organizações.

INICIATIVAS NA DIREÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Nos últimos 25 anos, surgiram muitas iniciativas que, reconhecendo a necessidade de reconceitualizar as premissas e os modelos de gestão, buscam entender e aplicar conceitos em relação à responsabilidade socioambiental dos negócios. Grandes, médias e pequenas empresas passaram crescentemente a incorporar esta preocupação em suas decisões e ações. Desse modo, adotaram uma visão de longo prazo em vez da ênfase tradicional do curto prazo. Mesmo assim, as dúvidas permanecem:

- Como uma empresa pode ser sustentável sem comprometer seus lucros?
- Que estratégias podem ser utilizadas a fim de alcançar sustentabilidade?
- Como construir vantagem competitiva respeitando e valorizando os preceitos de sustentabilidade?

Hoje já há muitas respostas para essas perguntas. Aqui cabe mencionar algumas iniciativas criadas para aprofundar o estudo sobre as questões colocadas e um pouco de sua história.

Uma das primeiras iniciativas com a qual tive contato foi a **World Business Academy** (WBA).⁴ Ela foi fundada em 1987, como resultado de discussões conduzidas no Stanford Research Institute – SRI, em Menlo Park, Califórnia. Essas conversas centravam-se no papel e na responsabilidade dos negócios em relação aos dilemas morais, ambientais e sociais e a perspectiva sombria do futuro socioambiental.

Willis Harman, um dos pesquisadores sêniores do SRI, co-fundou a WBA para ser um local de diálogo entre empresários, acadêmicos e pesquisadores do mundo inteiro para tentar oferecer soluções para esses desafios. Na época, ele declarou: “O último terço deste século é um período de transformação fundamental do mundo moderno, na extensão e significado do qual estamos começando a compreender... o papel do empresariado nesta transformação é absolutamente crucial”.

Movidos por este espírito, eles começaram a se reunir para considerar como esse setor poderia continuar a honrar suas obrigações junto aos seus acionistas e, ainda, a agir de maneira socialmente mais responsável na execução de suas tarefas. Visitei Willis Harman no outono de 1994, em Sausalito, Califórnia. Conheci a proposta da WBA e me filiei a ela.

Brian Bacon, outro membro fundador da WBA e atualmente presidente da Oxford Leadership Academy,⁵ diz que: “No esforço de reunir pessoas em torno da questão de mais responsabilidade social e ambiental das empresas, aprendi que existem três grupos distintos”. Segundo ele, no fim dos anos 80 a atitude do grupo dominante era que “nós pagamos impostos e é o papel do governo, ou da ONU, cuidar do resto. Nosso negócio são os

⁴ <http://www.worldbusiness.org>

⁵ <http://www.oxfordleadership.com>

negócios e nada mais!” No fim dos anos 90, um segundo grupo surgiu dizendo que “os problemas da sociedade e do meio ambiente são sérios. O setor empresarial tem que ser mais responsável e investir dinheiro para resolver os problemas”.

O terceiro grupo ainda é o menor, mas é o que mais cresce dentre os três. Este grupo entende que os problemas que encontramos na sociedade são apenas sintomas de um problema sistêmico muito mais profundo. Eles dizem que não adianta ficar fazendo curativos no sangramento do sistema. Temos que investir nossa criatividade e energia na reconfiguração de todo sistema. Precisamos de uma transformação fundamental em nossa maneira de pensar e agir. E partem para formar parcerias estratégicas com instituições acadêmicas, do governo e da sociedade civil para desenvolver soluções sistêmicas. Eu me alinho com este terceiro grupo.

Pouco a pouco, a própria força das circunstâncias está fazendo com que as veneradas teorias econômicas, como as de Milton Friedman, sejam questionadas. A visão de como o sistema todo funciona entrou no discurso dos economistas. Paul Krugman, atualmente professor de Economia e Assuntos Internacionais na Universidade de Princeton, afirmou no fim dos anos 90: “A verdade é que a economia mundial apresenta mais perigos do que havíamos imaginado. Problemas cuja solução era considerada fácil voltaram a se tornar intratáveis, como bactérias eliminadas temporariamente, que acabam desenvolvendo resistência aos antibióticos... estamos vendo um número cada vez maior de casos em que os países descobrem que são incapazes de aplicar os remédios usuais ou que estes já não fazem mais nenhum efeito.”

Neste momento, a economia global e a nacional mostram as mesmas e crescentes fragilidades.

No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social⁶ foi fundado em 1998 para engajar empresas de forma prática para dar

⁶ <http://www.ethos.org.br>

respostas a estas e outras fragilidades. Em pouco tempo, tornou-se a maior iniciativa da América Latina no gênero. Define-se como “uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”. Conseguiu reunir 1.377 empresas brasileiras em torno de seus objetivos e tem vários programas, consistentemente articulados. Um deles é a **Uni-Ethos**, focada na educação de executivos e organizações para sustentabilidade.

Outra iniciativa que merece registro é o programa **Business as an Agent for World Benefit**⁷ (BAWB), que a *Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP)* patrocina no Brasil, em conjunto com o *SESI*, e tem revelado a vontade e a competência de empresas em encontrar soluções sistêmicas para os desafios socioambientais.

Lançado em 2002, pela *Weatherhead School of Management, da Case Western Reserve University*, seu propósito é o de sustentar uma pesquisa permanente de como fazer uma educação em gestão com significado, da qual as empresas possam se beneficiar, gerando lucros e simultaneamente trabalhando pelo bem da humanidade.

O programa busca e divulga *cases* de corporações que estão fazendo isso com sucesso. Também tem dado crescente ênfase às escolas de negócios, voltadas a fazer com que seus alunos se tornem “agentes para o benefício do mundo”. Além disso, fornece soluções para a criação de valor sustentável e de empreendedorismo social para as empresas se tornarem referências em sustentabilidade aplicada, pesquisa e esforços em educação.

Educação e pesquisa para a sustentabilidade também estão no foco da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), criada em 1992, por ocasião da ECO-92, por 24 grupos empresariais brasileiros,

⁷ <http://worldbenefit.case.edu>

entre os quais a Nutrimental, empresa da qual sou co-fundador. Desde então vem desenvolvendo projetos com empresas privadas e públicas. Merece destaque a realização da Conferência Internacional Rio+5, cuja ênfase foram os vetores sociais e éticos para o alcance da sustentabilidade da vida humana, visto que a sustentabilidade planetária, em termos de geosfera e biosfera, não corre tantos riscos.

Por fim, não podemos deixar de lembrar de uma outra iniciativa relevante que já tem um histórico de décadas. É a Academy of Management⁸ (AOM), uma das principais associações profissionais do mundo. Ela é dedicada a criar e disseminar conhecimento sobre gestão e organizações. Fundada em 1936, tem mais de 17.914 membros em 104 países. Com isso, tem exercido um papel importante em orientar a educação, a pesquisa e a formação em ciências de gestão para os imperativos do desenvolvimento sustentável.

Outra iniciativa de destaque é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Criado em 1994 com o propósito de, entre outros, contribuir para o desempenho sustentável das organizações, o IBGC hoje, é uma referência na difusão das melhores práticas nessa área na América Latina.

Desde 1999, publica o Código de Melhores Práticas em Governança Corporativa, que já tem três edições. A primeira concentrou-se principalmente no Conselho de Administração, em seu funcionamento, composição e atribuições, refletindo claramente a tendência dominante na época. A segunda versão, publicada em 2001, consolidou os argumentos técnicos ao princípio da equidade entre os diferentes acionistas.

Na terceira versão, de março de 2004, destacou-se a inclusão do princípio de responsabilidade corporativa, considerando os aspectos social e ambiental, e não só econômico. Nesse mesmo sentido, o IBGC publicou o Guia de Sustentabilidade para as Empresas, que trata do esforço de internalizar novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão. A publicação integra uma série de quatro Cadernos de Governança Corporativa.

⁸ <http://www.aomonline.org>

PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

Em julho de 2000, algumas dezenas de líderes empresariais reuniram-se na sede das Nações Unidas para aderir a uma iniciativa internacional que integraria empresas, agências da ONU e a sociedade civil organizada para fazer avançar dez princípios universais nas áreas social e ambiental. Nascia o Pacto Global (*Global Compact*⁹). Com milhares de participantes em mais de 100 países, o *Global Compact* já se transformou na maior iniciativa de cidadania corporativa voluntária do mundo.

Quatro anos após seu lançamento, quinhentos CEOs do mundo inteiro aceitaram convite do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, para formular o plano de desenvolvimento do *Global Compact*. Eles encontraram-se por dois dias, em Nova Iorque, para elaborar o documento. Uma das ações estratégicas aprovadas foi a de promover uma revisão de profundidade no sistema de educação superior de gestão de negócios.

Correspondendo a esta diretriz, a *Academy of Management*, o *Global Compact* e a *Weatherhead School of Management* da *Case Western Reserve University* organizaram o primeiro BAWB – *Global Forum*, em Cleveland (EUA), em outubro de 2006. Nessa ocasião, personalidades como C.K. Prahalad, da *University of Michigan*, Patrick Cescau, CEO da Unilever, e Manuel Escudero, da ONU, juntamente com quatrocentas lideranças empresariais e acadêmicas de quarenta países, chegaram ao consenso de que é preciso repensar a formação acadêmica dos nossos futuros executivos. Propuseram, para isso, um conjunto de ações para facilitar este processo. Uma delas foi o *Global Forum América Latina* (Curitiba-PR, de 18 a 20 de junho de 2008), organizado pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Essa experiência compõe a parte final deste livro e vale a pena conhecê-la.

No âmbito do *Global Compact* foram elaborados os *Princípios Para a Educação de Gestão Responsável*,¹⁰ subscritos por educadores de

⁹ <http://www.unglobalcompact.org>

¹⁰ http://www.aacsb.edu/Resource_Centers/PRME_final.pdf

conceituadas escolas de gestão do mundo inteiro. Trata-se de uma proposta de reforma de profundidade da chamada educação executiva de alto nível. Ela está baseada em uma reconceitualização de propósito, valores, método, pesquisa, ampliação de parcerias e diálogo.

PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO DE GESTÃO RESPONSÁVEL

Princípio 1. Propósito: Nós vamos desenvolver as capacidades dos estudantes para serem futuros geradores de valor sustentável para negócios e sociedade no geral para trabalharem a favor de uma economia global sustentável e inclusiva.

Princípio 2. Valores: Nós vamos incorporar nas nossas atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global apresentados em iniciativas internacionais, como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas.

Princípio 3. Método: Nós vamos criar moldes, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências eficazes de aprendizado para liderança responsável.

Princípio 4. Pesquisa: Nós vamos nos engajar em pesquisas conceituais e empíricas que melhorem nossa compreensão sobre o papel, a dinâmica e o impacto de empresas na criação de valores de sustentabilidade social, ambiental e econômica.

Princípio 5. Parceria: Nós vamos interagir com administradores de empresas de negócios para ampliar nosso conhecimento sobre seus desafios na busca de responsabilidades sociais e ambientais e explorar maneiras eficazes de enfrentar estes desafios.

Princípio 6. Diálogo: Nós facilitaremos e apoiaremos diálogo e debate entre educadores, empresas, governo, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados e investidores (*stakeholders*) sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade e sustentabilidade social global.

Segundo a proposta, o novo tratamento desses seis focos deveria ser orientado por princípios pactuados por todos os participantes e operados por uma parceria (privilegiada) entre setores empresariais e instituições acadêmicas.

A partir dessas proposições, questões cruciais se colocam:

1. Como disseminar estes princípios de forma transdisciplinar?
2. Como ajudar as empresas e as organizações de governo a agirem de uma forma sociopolítico-ambientalmente responsável?
3. Como aprofundar o **Princípio 6** (*Diálogo*) que tem a ver com todo o conjunto de atividades humanas nos seus diversos setores?

O Princípio 6, sobre o diálogo – “Nós facilitaremos e apoiaremos diálogo e debate entre educadores, empresas, governo, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil, outros grupos interessados e investidores (*stakeholders*) sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade e à sustentabilidade social global” –, introduz, corretamente, um novo conceito: ‘sustentabilidade social global’.

E é exatamente disso que se trata. Conquanto, ao contrário do que muitos pensam, não tenhamos ingerência nos ritmos de *Gaia...*, podemos e devemos, como espécie consciente e *aprendente*, desenvolver competências de autocontrole e auto-regulação para uma inserção sustentável na dinâmica da natureza.

Naturalmente, esse desafio não pode ser enfrentado apenas com encontros presenciais episódicos. Mais do que atrair executivos, acadêmicos e formadores de opinião para o *Global Forum*, é necessário manter viva essa discussão estimulando a formação de redes e a disseminação de encontros locais. Para tanto, facilitamos o desenvolvimento de um GFAL virtual permanente de voluntários dedicados ao tema.

A TRANSDISCIPLINARIDADE E A “TRANSETORIALIDADE”

Os principais desafios que definem o começo deste novo milênio – a escassez de água potável e outras crises ambientais, a violência, a homogeneização cultural global, a pobreza, a crise mundial de alimentos e a globalização da inflação – apontam claramente para soluções que vão além da esfera de disciplinas individuais específicas como economia, engenharia, administração etc.

Das cem maiores entidades econômicas mundiais (países e corporações), 47 são empresas. Assim, representam o maior potencial para efetuar mudanças positivas no *status quo*. Entretanto, elas são constituídas por profissionais das disciplinas mencionadas e muitas mais. Dessa forma, não é suficiente, simplesmente, introduzir matérias relacionadas à sustentabilidade como uma parte de cada disciplina. Precisamos urgentemente de um esforço para descobrir as áreas comuns a todas as disciplinas, que possam fazer com que o mundo dos negócios atue para acelerar o desenvolvimento sustentável.

De fato, a transdisciplinaridade não seria um desafio quase intransponível se as nossas instituições de ensino superior fossem verdadeiramente organizadas para isso. Infelizmente, a unidisciplinaridade ainda predomina em quase todas elas. Sim, encontramos uma grande proliferação de cursos de pós-graduação, mestrados e doutorados relacionados ao desenvolvimento sustentável, à responsabilidade social, à conservação, à administração para o terceiro setor etc., dentro de disciplinas estabelecidas.

Todas as disciplinas têm suas cargas históricas que tradicionalmente resistem a mudanças significativas nos seus pontos de vista. No entanto, a síntese necessária para enfrentar os desafios, ocorre principalmente dentro das pessoas. Mas a sua validação e reforço requerem que ocorra também entre as pessoas, simultânea e indelivelmente. A questão, portanto, é como fazer com que as instituições superiores facilitem que isso aconteça.

Um exemplo disso é a grande diferença entre economia e ecologia, em relação à questão do crescimento. Economistas, ao tratarem do tema de crescimento econômico, explicam e analisam as tendências de juros, inflação, taxas de desemprego e de câmbio, nível de investimentos e outros. Tradicionalmente, não abordam a questão dos limites da capacidade natural do sistema Terra para alimentar a atividade econômica.

Essa tem sido a preocupação principal dos ecologistas. Para os economistas, a palavra 'global' se refere ao mercado que é mensurável em termos financeiros. Para os ecologistas, a palavra 'global' tem outras conotações. Para eles, a atividade econômica é apenas uma manifestação humana importante dentro do ecossistema Terra.

Na economia, como disciplina principal, incluem-se subdisciplinas como 'a economia ambiental' e 'a de recursos'. O problema é que o modelo vigente do qual estas subdisciplinas fazem parte ainda não enxerga os limites da atividade econômica *vis-à-vis* ao ecossistema.

Num curto prazo, essa visão pode até ser racionalizada. Entretanto, como diz a *Campaign for Sustainable Economics*,¹¹ permanecer com o paradigma prevalente é um "convite para danos graves locais, nacionais e internacionais, porque o crescimento numa escala grande estressa a integridade da Terra como o sistema de suporte para a vida".

Para eles, a economia está na raiz da sustentabilidade e melhorar o meio ambiente com os atuais padrões de desenvolvimento econômico "é como tentar apagar um fogo lançando gasolina nas chamas".

Existe agora, mais do que nunca, a necessidade de reunir os melhores pensadores, acadêmicos, políticos, empresários e empreendedores sociais em torno de questões que precisam ser resolvidas. Trabalhando juntos podemos configurar e construir ações e políticas que visem melhorar a vida no planeta ou, pelo menos, que deixem de piorá-la.

¹¹ <http://www.sustainableeconomics.org>

ALGUMAS ÁREAS DE CONSIDERAÇÃO

- A crescente população

Existem agora mais de 6 bilhões pessoas no nosso planeta, comparado a 1,5 bilhão no princípio de 1900. Três em cada cinco pessoas passam fome e tendem a ser mais pobre ainda se as tendências atuais persistirem. A cada cinco segundos uma criança morre de fome.

A distância entre ricos e pobres gera tensões sociais crescentes e a população crescente, especialmente nos países chamados 'em desenvolvimento' gera mais degradação ainda ao meio ambiente. Uma das prioridades óbvias, portanto, é um esforço sustentado de estabilizar a população, e assim a demanda por recursos.

Outro ponto de preocupação é a reavaliação das áreas urbanas e o transporte dos cidadãos. No ano 2008, o mundo chega a uma marca histórica. Pela primeira vez, mais da metade da população humana (3,3 bilhões) vive em áreas urbanas.

- Tensões internacionais

Os relacionamentos internacionais são tensos e alguns deles estão a ponto de explodir. Ainda temos entre 15 e 20 mil ogivas nucleares capazes de destruir o planeta 60 vezes. Calcula-se que, nos próximos 20 anos, outros 10-15 países terão a capacidade nuclear desenvolvida. Não podemos ser ingênuos em pensar que esta ameaça está totalmente resolvida. Por uma fração do mais de 1 trilhão que o mundo gasta em armas poderíamos ter água limpa e saneamento básico para todos no planeta. Isso reduziria enormemente o alastatramento de doenças. Além disso, poderia haver educação para todos.

- Meio ambiente e recursos

O efeito estufa e a confusão climática, a falta de água, comida e combustíveis não-renováveis, a chuva ácida, o buraco na camada de

ozônio, a crescente extinção de espécies, o aparecimento de novas doenças e a proliferação de velhas – todos estes fatores estão interconectados e merecem o melhor do esforço transetorial.

A redução do uso de tecnologias que esgotam os recursos naturais não-renováveis e cujos dejetos envenam o ar, a água e a terra

A conversão irracional de matas que aumenta a erosão do solo e acelera a perda da biodiversidade.

- Educação básica

As pessoas precisam de trabalho e comida. Para isso, a educação básica precisa ser suficiente para pelo menos sustentar as vidas delas e de seus filhos de uma maneira digna, alfabetizada e que não danifica o meio ambiente por razões da ignorância. Contar com tal sistema básico de educação, que infunda um senso de cidadania e reduza a miséria, é uma prioridade absoluta. A ausência disto certamente prejudicaria todos os outros esforços.

- Comunicação

Os atuais meios de comunicação poderão ser os grandes condutores dos conceitos e práticas sustentáveis para informar melhor aqueles que realmente tomam as decisões e os formadores de opinião, bem como ajudar as populações mais humildes a entenderem sua responsabilidade com o planeta. O marketing poderá adotar causas sociais como a bem-sucedida campanha do Dove, da Unilever em relação à auto-estima feminina.

- A política

Precisamos desenvolver práticas políticas mais ágeis, éticas e relevantes às necessidades. Ainda o tema de sustentabilidade não subiu nos palanques das campanhas, pois as decisões necessárias para um futuro sustentável certamente precisarão de grande coragem para serem

tomadas. Atualmente, a energia dos congressistas do mundo todo se perde em degladações parlamentares e não sobra para resolver os desafios reais da sociedade.

- A economia

Precisamos desenvolver uma consciência maior de que uma economia sustentável em última instância depende da saúde do ambiente natural e social do planeta. Como isso se traduz em práticas de comércio e industriais tem que ser objeto das considerações transeitoriais.

- A crise de valores humanos

As diversas crises que assolam o planeta são sintomas de uma falta de valores morais e éticos que não acompanharam o rápido desenvolvimento tecnológico dos últimos oitenta anos. Temos de reavaliar e redefinir o que significa ser humano e nossas responsabilidades em relação ao todo. A crise mundial não é só uma questão de aprender como conservar recursos e não poluir mais. É o espírito humano que precisa ser reaceso.

Essa lista pode ser muito maior. Serve para mostrar onde temos de aplicar as nossas forças. Assim, o poder, a inteligência, a capacidade, a criatividade, a pesquisa, os recursos financeiros certamente poderão gerar uma sinergia incrível para propor soluções geniais para o bem de todos nós.

CURSOS E PRÁTICAS UNIVERSITÁRIAS

Já existem programas de MBA e outras disciplinas em diversas universidades, nos quais há uma identificação e disseminação intencional dos métodos usados por um crescente número de empresas de negócios mais responsáveis e sustentáveis. São iniciativas para ir além do modo defensivo de responder às críticas de ONGs e de outros *stakeholders*.

Começaram a construir capacidades em engajar-se com outros setores da sociedade, de forma que acabam por realçar os negócios. O resultado disso é uma quantidade imensa de cursos que tratam de unir teoria e prática, na criação de soluções em sustentabilidade.

Desde 1997, o *Centre for Action Research in Professional Practice*, da Escola de Negócios da Universidade de Bath, no Reino Unido, oferece um curso de mestrado em ciências (M. Sc.) em “Responsabilidade e a Prática de Negócios”. Foi um dos pioneiros no mundo deste tipo de curso. Uma das formandas do curso, Jo Matthews, traçou o percurso de muitos dos egressos: aplicar os conceitos de sustentabilidade no seu campo profissional. Neste caso, no mundo acadêmico.

Vice-diretora do Instituto de Arte e Tecnologia de Somerset, Jo está à frente do programa de Educação para Estratégias de Desenvolvimento Sustentável. Como em muitas escolas e universidades espalhadas pelo planeta, eles estão criando boas práticas de reciclagem, de uso responsável de energia etc., que os alunos levam para suas vidas fora do *campus*.

Não muito distante da Universidade de Bath, a sudoeste do Reino Unido, situa-se em Totnes o Schumacher College, cuja missão é prover o “aprendizado transformador para uma vida sustentável”. Pelo Schumacher College têm passado grandes nomes do pensamento de vanguarda, como Fritjof Capra, Hazel Henderson, Paul Hawken, Amory Lovins, Lester Brown, James Lovelock, Vandana Shiva, entre tantos outros, os quais, juntamente com o corpo docente local, oferecem programas de curta duração e cursos de mestrado voltados à criação de um novo modelo de civilização.

Significativamente, Totnes, a própria cidade onde se situa, é sede do movimento *Transition Twons*, que propõe uma nova organização urbana livre do petróleo. A proposta recebeu a adesão de mais de 40 cidades no Reino Unido e em várias partes do mundo.

A mensagem de sustentabilidade alastra-se na melhor tradição – pela informação oral e pelo exemplo prático. Além das práticas sustentáveis

comuns, a Oberlin College (Ohio, EUA) deu um passo a mais. Desenvolveu um compreensivo sistema para monitorar e mostrar, em tempo real, o consumo de água e eletricidade dos dormitórios dos internatos.

Infelizmente, uma grande parte de instituições acadêmicas e empresas limita suas 'ventures' com a sustentabilidade a ações locais, sem realmente mergulhar nas profundezas das razões e questionar por que temos comportamentos, práticas e crenças tão insustentáveis.

Esse é o ponto central. É preciso colocar em evidência a importância crucial do desenvolvimento da prática da ética do cuidado em todas as nossas ações, de forma profunda e abrangente. O ser humano que preda o ambiente natural também preda o ambiente social. A predação é um padrão civilizatório, do tipo de civilização dos predadores ecossociais, que é a nossa civilização. Qual, então, é o oposto do padrão de comportamento predador?

Esta, sem sombra de dúvida, no melhor interesse de todos, deve ser a grande causa a ser abraçada pela humanidade.

SER ÉTICO – PEDRA FUNDAMENTAL DA SUSTENTABILIDADE

Cuidar é a base da natureza humana, é uma relação de afeto com a realidade. O professor, consultor e escritor especializado em Psicologia e Ciências do Cérebro, Daniel Goleman, no seu livro "*Inteligência Emocional*", cita estudos avançados sobre os movimentos dos neurônios no cérebro humano e mostra que a primeira reação é pelo afeto. Só alguns instantes depois é que entra em funcionamento o raciocínio. Ou seja, sentimos a realidade antes de pensar sobre ela.

Alinho-me entre os que acreditam que esse dispositivo interno é parte de uma lógica divina de autoproteção, pois apela à necessidade de cuidarmos primordialmente uns dos outros e também do contexto natural no qual nos inserimos, como imperativo supremo da preservação da nossa espécie e da vida em sua totalidade no planeta que habitamos.

Em vista do papel cada vez mais influente das empresas em todos os campos da atividade humana, o mundo atual das organizações e dos negócios está passando a ser dirigido por um novo conjunto de expectativas. Aponta para a necessidade urgente de cuidado. Por um lado, certas tendências são obviamente resultados diretos da globalização econômica e cultural. De outro, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de novas atitudes à altura dos desafios se tornam imprescindíveis, não apenas para o sucesso das empresas, mas para a própria sustentabilidade da vida em nosso planeta.

Em outras palavras, os avanços tecnológicos, as esperanças dos consumidores e cidadãos e as realidades globais e ambientais estão transformando a maneira com que as empresas públicas e privadas se relacionam interna e externamente. Conseqüentemente, as abordagens de questões relacionadas à ética e à sustentabilidade estão sofrendo mudanças. Ao mesmo tempo em que estamos caminhando para a destruição da nossa biosfera, também temos nós, empresários, uma oportunidade ímpar de mobilização em prol de uma *ética de cuidado*, imprescindível para a sustentabilidade.

Falar da ética e da sustentabilidade sem lembrar da abrangência do cuidado e do sustento implícitos nelas tornam estas palavras e conceitos áridos e ociosos, motes de campanhas políticas e publicitárias que levam em conta interesses questionáveis de indivíduos e grupos.

Ser ético em termos de organizações depende de quatro alicerces – a transparência; a prestação de contas de acordo com o mandato aferido; o senso de tutoria ou de cuidado dos recursos que estão em nossas mãos; e, finalmente, a fidelidade aos valores e princípios que a organização propaga.

Embora todo mundo possa concordar em tese com tal construção de comportamento e decisões éticas, esses pilares tendem a ruir diante do imediatismo, da urgência e das facilidades dos tempos atuais e da incerteza sobre o futuro. Mesmo assim, há inúmeros indícios do nascimento de uma

nova consciência no mundo, diante dos desafios que a entropia dos sistemas humanos vem mostrando.

Há muitos indivíduos éticos, mas o grande desafio é construir uma comunidade ética. Somente uma comunidade socialmente ética e responsável pode barrar o avanço dos processos de degeneração e conter a violência e a criminalidade.

O caminho é a ética do cuidado, atributo tão valioso que chego a considerar divino. Só um grupo de indivíduos estruturado a partir de valores elevados é capaz de dispor do discernimento e da força necessários para constituir uma massa crítica indispensável para a recuperação de nossa sociedade.

Quando fazemos algo bom, automaticamente nos inserimos na cadeia energética desse gesto e passamos a ter uma parcela de responsabilidade no processo, até o final. Nem só da relação de gastos e ganhos se constrói uma vida próspera. A prosperidade, a ética e a sustentabilidade de longo prazo são inseparáveis.

O CAMINHO QUE A FIEP ESTÁ TRILHANDO

O tema sustentabilidade passou a permear todas as atividades do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná nos últimos anos. As duas *idéias-força* que norteiam as ações da organização são o Desenvolvimento Industrial Sustentável e a Educação para a Nova Indústria.

Como consequência desta visão, temos diversos programas articulados a quatro dimensões de atuação concomitante, quais sejam: *dimensão individual* – um novo estilo de liderança conectada com o todo, com visão de conjunto e pautado por relações conscientes; *dimensão organizacional* – novos modelos de organização mais ágeis e flexíveis, amigáveis à inovação e favorecedoras do desenvolvimento das pessoas no local de trabalho; *dimensão cultural* – novo imaginário coletivo indutor de agendas positivas para evolução política, econômica, tecnológica e social; *monitoramento* – um sistema apropriado de produção e comunicação de

indicadores de sustentabilidade para propiciar informações estratégicas a todos os atores sociais e monitorar o progresso de iniciativas.

Para apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de um novo estilo de liderança, instalamos a Universidade da Indústria (www.unindus.org.br), para atuar como agente catalisador de competências em programas de capacitação de gestão. Como meio de aprendizagem organizacional, promovemos no Paraná três edições do BAWB (*Business as an Agent of Word Benefit*) e apoiamos outras duas em Fortaleza e Vitória.

Para estimular o imaginário coletivo, organizamos juntamente com outras entidades empresariais do Estado o projeto chamado Fórum Futuro 10 Paraná, que mobilizou mais de cinco mil líderes de todos os setores e regiões e traçou um mapa consistente para o desenvolvimento paranaense. Para contemplar o imaginário social, promovemos o movimento Nós Podemos Paraná, que mobiliza mais de treze mil pessoas visando antecipar para 2010 os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio estabelecidos pela ONU, previstos para 2015.

Para dar suporte a essas iniciativas, instalamos o Conselho de Cidadania Empresarial e lançamos a Rede de Participação Política do Empresariado (www.redeempresarial.org.br), uma vez que entendemos que não se pode dissociar a responsabilidade social e ambiental da responsabilidade política. Para propiciar monitoramento, instalamos um observatório para medir resultados e avaliar indicadores de sustentabilidade, o Orbis (www.orbis.org.br). Dessa forma, estamos contemplando simultaneamente as quatro dimensões que, acreditamos, concorrem para a aprendizagem da sustentabilidade.

Ao lado da educação, a inovação, a tecnologia e o empreendedorismo são variáveis essenciais na equação do desenvolvimento sustentável, por ser a única forma de alcançar o ideal de produção limpa. Neste sentido, estamos instalando um centro de excelência denominado CIETEP – Centro de Inovação, Educação, Tecnologia e Empreendedorismo do Paraná.

Trata-se de um espaço que dará valiosa contribuição ao suporte das questões da sustentabilidade. Nosso objetivo é de que seja um catalisador

de ações em favor do desenvolvimento sustentável no nosso Estado. Desejamos com este empreendimento proporcionar apoio aos atores sensíveis e motivados para atuar nesta direção.

Os investimentos a serem realizados deverão colocar à disposição da sociedade civil, industrial e acadêmica paranaense um arranjo organizacional e institucional capaz de promover a educação transformadora em todos os âmbitos da formação humana. O propósito é estimular o desenvolvimento da cultura de educação e de inovação induzindo as empresas paranaenses à criação de “ambientes inovativos”.

Dentre as principais missões do CIETEP estão amparar o desenvolvimento das potencialidades humanas para a inovação, prospectar tendências e antecipar transformações da sociedade, baseadas nos setores portadores de futuro e nas rotas estratégicas para o desenvolvimento sustentável. Trata-se de um ambiente de aprendizagem e difusão do processo de descoberta, invenção, experimentação e generalização.

CRIANDO NOVOS PARADIGMAS

Estamos convocando e sendo convocados a pensar e agir a favor de uma grande concertação mundial, a favor de um novo modelo civilizatório que nos conduza à perenidade da espécie humana e à almejada vida com qualidade para todos os habitantes do planeta.

A título de ilustração, o *Global Forum América Latina* foi organizado para promover uma reflexão compartilhada em favor do desenvolvimento sustentável. Neste âmbito, o diálogo se concentra em formas de proporcionar aos estudantes de cursos superiores na área de gestão, valores e instrumentos que os tornem aptos a agir de acordo com os requisitos da sustentabilidade.

Aí reside a questão focal. Não se trata apenas de fazer bem para o mundo em termos ambientais, mas de garantir a sustentabilidade dos negócios humanos, dos valores humanos, dos arranjos e valores sociais que construímos. Não basta adotar um novo discurso correto sem mudar os padrões das

organizações e o modo de funcionamento das empresas. Ter lucro é uma obrigação e não um objetivo. O desafio da sustentabilidade empresarial é definir apropriadamente a causa a que serve nossas empresas.

Com efeito, Peter Drucker, o maior pensador no campo de administração em todos os tempos, costumava afirmar que todos os problemas que existem no planeta devem ser vistos como oportunidades de novos negócios. Para ele, para enxergar por este prisma é preciso quebrar paradigmas nos processos de educação.

Numa conferência recente na África do Sul, o diretor-geral da UNESCO, Koïchiro Matsuura reforçou: “A educação – em todas as suas formas e em todos os níveis – não é só um fim em si, mas também um dos instrumentos mais poderosos que temos para provocar as mudanças requeridas para alcançar o desenvolvimento sustentável. Esta visão requer que nós reorientemos os sistemas, políticas e práticas de ensino, a fim de dar poder a todos – mulheres e homens, jovens e velhos – para tomar decisões e agir de modo culturalmente apropriado e localmente relevante, a fim de reparar os problemas que ameaçam nosso futuro comum.”

Devemos, portanto, tornar os currículos de todas as matérias mais “culturalmente apropriados, localmente relevantes” e globalmente sustentáveis. Senão, correremos o risco de ser a 22ª civilização (de acordo com Toynbee) que não conseguiu reinventar-se a tempo para evitar seu próprio fim. Será que não precisamos de outro paradigma, de outro padrão civilizatório?

Em muitas instituições acadêmicas, a motivação para mudanças está dentro dela. Os campeões da sustentabilidade podem ser administradores, professores ou os próprios alunos. O que se espera das universidades é liderança e inovação em relação a novas abordagens e tecnologias que poderão nos garantir um futuro melhor. Temos de ir além de ações meramente pontuais para enxergar os grandes desafios de que tratamos neste livro.

Nosso pressuposto básico é que vivemos num contexto dinâmico, em permanente evolução. Existe um nexa conotativo – uma relação

intrínseca – entre desenvolvimento e sustentabilidade. Sustentabilidade, hoje, é o novo nome do desenvolvimento, incluindo várias dimensões: econômica, social, cultural, físico-territorial e ambiental, político-institucional, científico-tecnológica, e para muitos, principalmente espiritual.

Nestes tempos, são cada vez mais estreitas as relações entre desenvolvimento (ou sustentabilidade), democracia (como modo de regulação de conflitos e como experiência de vida) e redes (como padrão de organização). Desse modo, os processos de sustentabilidade têm a ver com inteligência e vida coletivas, com emergência, com desenvolver capital humano e social capazes de construir capacidades de auto-regulação em sistemas complexos; e não com a aprendizagem de uma nova cartilha, com um tipo laico de conversão a um conjunto de idéias e valores formulados *top down* por uma *ecclesia* de sábios.

Defender o desenvolvimento sustentável não é fazer proselitismo ambiental. É, sim, mostrar que as chances de futuro dos seres humanos, das sociedades humanas e de suas organizações, dependem de uma mudança da forma como interagimos, tanto entre nós quanto com o meio ambiente natural. E isso depende, mais do que de educação inculcativa, de experiências concretas de fazer as coisas de modo diferente.

O *Global Forum* constitui um instrumento para ajudar a vencer este desafio. Para isso, vamos atuar em quatro dimensões prioritárias: 1) produzir conhecimento significativo para responder com sucesso ao imperativo de – muito mais do que assegurar o celebrado desenvolvimento sustentável – reverter com a necessária presteza a insustentabilidade da vida humana no planeta, que nos cerca ameaçadoramente; 2) com esse mesmo escopo, desenvolver a capacidade de cooperação estratégica entre as comunidades empresarial e acadêmica, e destas com o setor público e a sociedade em geral; 3) fazer com que a temática central deste movimento passe a fazer parte da agenda estratégica da educação corporativa; e 4) fazer com que as autoridades educacionais passem a conceder atenção apropriada à educação na área de gestão.

EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA:
POR UMA EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE

EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE

*“Divido o que conheço,
De um lado o que sou,
De outro o quanto esqueço,
Por entre os dois eu vou”.*

Fernando Pessoa

O poema de Fernando Pessoa nos instiga a refletir sobre o ônus do esquecimento ou da importância vital de recuperarmos a consciência de quem *verdadeiramente* somos e das fontes do nosso conhecimento, da nossa vida.

Fritjof Capra (1996) por sua vez diz que com o tempo nos desconectamos de nossa essência e perdemos a noção de interdependência, pela qual todos os membros estão interligados em uma vasta rede de relações – a teia da vida.

Neste cenário, a problemática socioambiental emerge como uma crise de civilização. Na eminência da inviabilidade da existência humana

sobre a Terra, unem-se os povos em busca de reverter o caos e reconquistar o direito à vida. Nesta tentativa, todos são convocados a propor soluções e alternativas.

O Sistema FIEP tem trabalhado ativamente nesse sentido. Iniciamos o nosso mandato na organização em outubro de 2003, realizando em Curitiba uma grande conferência internacional denominada Liderança para a Vida e Prosperidade com Sustentabilidade – Experiências no Brasil e no Mundo. Nosso objetivo foi: construir uma visão inspiradora para uma sociedade sustentável; promover a implementação de Novos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável; e identificar Inovações em liderança.

Durante cinco dias, mais de 1.000 participantes discutiram como desenvolver liderança organizacional – global e local – para uma sociedade sustentável. A inspiração ao diálogo foi a constatação de que nosso futuro comum depende, em grande medida, de líderes – em todos os níveis das organizações – que possam, em conjunto, desenvolver uma visão clara de um mundo melhor, criar estratégias e desenhar estruturas coerentes e sistemas apropriados para desenvolver as capacidades necessárias para implementar projetos transformadores, inspirar outros líderes a se comprometerem a alcançá-las e, finalmente, mobilizar pessoas e comunidades para fazer isso acontecer!

A enorme e significativa aprendizagem desse encontro pautou o desenvolvimento da FIEP a partir de então, particularmente no que tange à criação de bases para o diálogo em torno de uma Educação Transformadora, cujo pressuposto é construção de um futuro apoiado em novos modelos, que possam garantir a todos os seres uma vida plena.

As questões sobre educação sempre permearam transversalmente todas as iniciativas propostas pelo Sistema FIEP, por meio do Serviço Social da Indústria – SESI, do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, do Instituto Euvaldo Lodi – IEL e, mais recentemente, da Universidade da Indústria – UNINDUS, e são base para a estruturação dos programas desenvolvidos pela instituição.

Dessa forma, a emergência do conceito de Educação para a Sustentabilidade nos pareceu uma orientação valorosa. Entretanto, a constatação da dificuldade de adesão do sistema educacional mundial e as interpretações da proposta como um sonho irrealizável trouxeram questionamentos profundos. Buscando aprofundar esta questão, conduzimos algumas reflexões coletivas que culminam na construção de um entendimento que nos permite um posicionamento claro. O Sistema FIEP adotou como princípio filosófico a Educação na Sustentabilidade e está engajado para que sua atuação educacional seja voltada para o desenvolvimento integral do ser humano e que suas estruturas realizem no presente, de forma consciente, ações que criem um futuro desejado e sustentável.

Este texto é um novo meio de socialização de percepções no intuito de contribuir para a reflexão sobre maneiras de educar para um mundo sustentável.

A EMERGÊNCIA DO CONCEITO DE EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

A educação é freqüentemente conceituada como o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, a fim de que possa atuar em sociedade. Recentemente o conceito de educação vem sendo redimensionado e enfatiza-se seu papel de promover mudanças desejáveis por meio do desenvolvimento integral do ser humano. Hoje, considera-se necessário que a educação atinja a vida de pessoas e da coletividade e contribua para o fortalecimento da participação crítica e reflexiva dos grupos nas decisões dos assuntos que lhes dizem respeito.

Para Paulo Freire, não há seres educados e não educados, mas sim graus de educação, que não são absolutos. Educar é um ato social e, portanto, reflexo dos momentos históricos e da cultura das sociedades. As relações de ensino-aprendizagem são dinâmicas e se modificam de acordo com os valores de cada época.

Nos últimos anos, a temática Sustentabilidade vem ganhando destaque e passou a ser em um dos principais focos de políticas públicas e programas de desenvolvimento. Este direcionamento demonstra o crescimento da preocupação com as condições de vida da espécie humana no planeta.

Nessa lógica, foi cunhada a expressão “Educação para a Sustentabilidade”, que já vem sendo amplamente utilizada, mas para a qual não existe um consenso. Na verdade, refere-se a uma questão essencial para que a relação entre a sociedade e o ecossistema global se processe de forma a garantir a preservação dos recursos naturais, o desenvolvimento econômico justo e o abrandamento das assimetrias sociais entre os povos do planeta.

Para iniciar o diálogo acerca da temática Educação para a Sustentabilidade é necessário realizar uma incursão ao histórico da Educação Ambiental, da qual o tema é resultante.

Podemos considerar que a Educação Ambiental tem início na segunda metade do século XIX com o lançamento do livro “O Homem e a Natureza”, ou “Geografia Física Modificada pela Ação do Homem”, escrito por Georges Perkins Marsh. Todavia, o termo ‘educação ambiental’ foi utilizado pela primeira vez em 1965, em Londres, durante a Conferência de Educação da Universidade de Keele, quando, entre outros, foi defendido que essa abordagem era essencial na educação de todos os cidadãos.

Paulatinamente, o tema torna-se então objeto de pesquisas mais aprofundadas. Uma referência é o estudo da UNESCO, de 1968, no qual a Educação Ambiental é definida como um tema complexo e interdisciplinar. Mas é em 1972, durante a realização da Conferência de Estocolmo, que dois marcos importantes para a Educação Ambiental foram constituídos: a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), com sede em Nairóbi (Quênia), e a recomendação de criação do Programa Internacional de Educação Ambiental (PIEA), conhecido como “Recomendação 96”.

Na esteira desses fatos observamos o passo-a-passo de um processo de consolidação. Durante o Seminário de Educação Ambiental realizado em Jammi, em 1974, fixaram-se os Princípios de Educação Ambiental. A “Carta de Belgrado”, que buscava parâmetros globais para a Educação Ambiental, foi lançada em 1975. Fato altamente relevante, a Primeira Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental ocorreu em 1977, em Tbilisi (Georgia), culminando na Declaração de Tbilisi que delimitou os princípios, as estratégias e as ações orientadoras da Educação Ambiental seguidos até os dias atuais. Os objetivos da Educação Ambiental foram então divididos nas seguintes categorias:

- Consciência: ajudar grupos sociais e indivíduos a adquirir consciência e sensibilidade para o ambiente e problemas conexos;
- Conhecimento: ajudar grupos sociais e indivíduos a ganhar uma variedade de experiências e adquirir uma compreensão básica do ambiente e problemas conexos;
- Atitudes: ajudar grupos sociais e indivíduos a adquirir um conjunto de valores e sentimentos de preocupação pelo ambiente e motivação para ativamente participarem na melhoria da proteção do ambiente;
- Habilidades: ajudar grupos sociais e indivíduos a adquirir habilidades para identificar e resolver problemas ambientais;
- Participação: providenciar para grupos sociais e indivíduos a oportunidade de ser ativamente envolvido em trabalhos para solução de problemas ambientais.

O analfabetismo ambiental foi tema de destaque da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em 1990, em Jomtien, na Tailândia. Em 1992, o Brasil sediou a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, durante a qual se construiu o documento intitulado Agenda 21, em que a UNESCO é designada como

organização coordenadora das atividades relativas ao capítulo 36 – Promoção de Ensino, da Conscientização e do Treinamento.

A Grécia foi palco, em 1997, da Conferência de Tessalônia, em que a UNESCO apresenta o documento intitulado *Educação para um Futuro Sustentável – Uma visão transdisciplinar para uma ação compartilhada*. Esse material foi produzido para consolidar as mensagens-chave do que seria uma educação para o desenvolvimento sustentável, levando em conta experiências em Educação Ambiental e a integração das considerações relativas à população, à saúde, à economia, ao desenvolvimento social e humano e à paz e à segurança. Nessa construção, que envolveu diversos especialistas de todo mundo, a Educação para a Sustentabilidade é considerada instrumento imprescindível para se chegar a um futuro sustentável.

No Brasil, a Lei n.º 9.795/99 da Constituição Federal institui a Política Nacional de Educação Ambiental que é definida como: “os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial para a sadia qualidade de vida e sua Sustentabilidade”. Em 2002 foi lançado o Sistema Brasileiro de Informação sobre Educação Ambiental e Práticas Sustentáveis (SIBEA).

Nessa trajetória ocorre a migração do conceito de Educação Ambiental para o conceito de Educação para a Sustentabilidade. Contudo, este não é um posicionamento unânime e alguns movimentos propõem a continuidade do uso da definição de Educação Ambiental, em sua percepção integral.

Importante salientar que não há ainda uma proposta universalizada que pautar a Educação para a Sustentabilidade. Para a UNESCO, nasce uma “nova visão” para a educação, que pode ser norteadada pela Sustentabilidade.

Atualmente a noção de Sustentabilidade vem sendo utilizada como ponto de partida para a construção de um novo modelo de sociedade capaz de garantir a sobrevivência dos seres humanos e da natureza. O recente histórico de consolidação do conceito faz com que este ainda

seja representado por noções um pouco genéricas e difusas. Parte-se da premissa fundamental do reconhecimento da insustentabilidade dos padrões de desenvolvimento contemporâneos, da finitude dos recursos naturais e da manutenção das injustiças sociais. Permanecem uma série de questões quanto às formas de ação e aos agentes impulsionadores de mudança.

Torna-se evidente que o conceito de Sustentabilidade está ligado à questão ambiental, mas não se reduz a ela. A Sustentabilidade é uma temática vinculada à cultura, à sociedade e ao próprio ser humano. Para Tavares (2001), o conceito está intimamente associado ao compromisso social, que pressupõe a convergência dos planos e projetos na direção das expectativas das pessoas, com relação ao seu futuro e à sua qualidade de vida. Está também relacionado ao processo participativo de construção, no qual as instituições políticas, a sociedade civil e os grupos de interesse organizados encontram espaço para exercer o seu papel de representação política e institucional. E por fim, é indissociável da dimensão econômica, condição necessária para assegurar a continuidade do desenvolvimento e a competitividade dos produtos e serviços gerados pela economia, estimulada pela adequação dos fatores sistêmicos, pela exposição à competição interna e externa, pela qualidade, pela produtividade e pela inovação.

FUNDAMENTOS PARA UMA EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE

OS PILARES DA EDUCAÇÃO

A UNESCO publicou em 1999 um Relatório para a Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (1999), coordenado por Jacques Delors. O documento propõe uma educação voltada para os quatro tipos fundamentais de aprendizagem: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros e aprender a ser, também conhecidos como os quatro pilares fundamentais da educação.

Esses pilares são os princípios definidores da estratégia de promover a educação como forma de desenvolvimento humano. Assim, o objetivo maior da educação é a construção, pelas pessoas, de competências e habilidades que lhes permitam alcançar seu desenvolvimento pleno e integral. Os pilares são:

- Aprender a conhecer: constitui-se na procura pelo desenvolvimento de ações que visem exercitar a atenção, a memória e o pensamento, envolvendo o prazer de compreender, conhecer e de descobrir, despertando e estimulando a curiosidade individual. Pretende-se, no desenvolvimento do trabalho pedagógico, que cada um aprenda a compreender o mundo que o rodeia, na medida em que isso seja necessário para comunicar-se, viver dignamente e desenvolver as suas capacidades profissionais.
- Aprender a fazer: o progresso técnico modifica, inevitavelmente, as qualificações exigidas pelos novos processos de produção. Qualidades como a capacidade de comunicar-se, de trabalhar com os outros, de gerir e resolver conflitos tornam-se cada vez mais importantes. “Aprender a conhecer” e “aprender a fazer” são indissociáveis e essenciais para o desenvolvimento do futuro profissional.
- Aprender a conviver com o outro: esta aprendizagem representa hoje um dos maiores desafios da educação. Além de promover conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana, o ensino precisa oportunizar situações em que as pessoas possam tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre todos os seres humanos do planeta.
- Aprender a aprender: Em um mundo de mudança, em que um dos principais motores é a inovação, é preciso oportunizar ações educativas que estimulem a criatividade, a iniciativa, a liberdade e a imaginação, favorecendo assim o suporte necessário para o desenvolvimento da personalidade e para que no futuro todos saibam agir com autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal e social.

A DÉCADA DA EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A Assembléia Geral das Nações Unidas, em dezembro de 2002, decidiu implementar a Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DEDS), de 2005 a 2014. O objetivo foi de integrar os princípios, os valores e as práticas de Desenvolvimento Sustentável a todos os aspectos da educação, de forma a encorajar mudanças de comportamento que criem um futuro sustentável em termos de integridade ambiental, viabilidade econômica e justiça social para as gerações presentes e futuras.

Segundo a UNESCO (2007), apesar do conceito de Desenvolvimento Sustentável estar em constante evolução, é necessário haver clareza no seu significado e objetivos quando se trata de educação. Assim, a proposta da UNESCO considera três áreas-chave do Desenvolvimento Sustentável, sociedade, meio ambiente e economia, sendo a cultura uma dimensão destacada, a saber:

- **Sociedade:** a compreensão das instituições sociais e seu papel na mudança e desenvolvimento, bem como sistemas democráticos e participativos que dão oportunidades de expressão de opiniões, a seleção de governos, a formação de consenso e resolução de diferenças;
- **Meio ambiente:** a consciência de recursos e da fragilidade do ambiente físico e os efeitos causados pelas atividades e decisões humanas, com o compromisso de incluir preocupações ambientais no desenvolvimento de políticas econômicas e sociais;
- **Economia:** a sensibilidade aos limites e potenciais do crescimento econômico e seu impacto na sociedade e no meio ambiente, com o compromisso de avaliar níveis de consumo individuais e da sociedade no contexto das outras esferas do desenvolvimento sustentável (meio ambiente e sociedade).

Para a UNESCO (2007), a Educação para o Desenvolvimento Sustentável trata principalmente de valores, sendo o Respeito uma questão central: respeito pelos outros (incluindo gerações presentes e futuras), respeito pela diferença e pela diversidade, pelo meio ambiente e pelos recursos do planeta que habitamos. A educação viabiliza a compreensão de nós mesmos e dos outros, bem como nossas conexões com o ambiente natural e social de forma mais abrangente, servindo como uma base durável de construção do respeito. Junto com o senso de justiça, responsabilidade, descoberta e diálogo, a Educação para o Desenvolvimento Sustentável busca promover a adoção de comportamentos e práticas que permitam a todos uma vida completa, sem privação da satisfação das necessidades básicas. A UNESCO sugere algumas características que levarão à qualidade das práticas:

- Interdisciplinaridade e holismo: a Educação para o Desenvolvimento Sustentável integrada a todo o currículo e não como disciplina separada;
- Direcionada a valores: o compartilhamento de valores e princípios que fundamentam o Desenvolvimento Sustentável;
- Pensamento crítico e resolução de problemas: levando à confiança no tratamento de dilemas e desafios do Desenvolvimento Sustentável;
- Multimétodos: palavra, arte, drama, debate, experiências etc. Diferentes pedagogias que modelam os processos;
- Tomada de decisão participativa: os alunos participam na decisão de como irão aprender;
- Relevância local: discussão de temas locais e globais, utilizando-se da linguagem que os alunos utilizam mais comumente.

Para a UNESCO, a Educação para o Desenvolvimento Sustentável deve ser moldada por perspectivas de todos os campos do desenvolvimento humano e deve incluir todos os desafios mais urgentes, como direitos

humanos, paz e segurança, igualdade de gêneros, diversidade cultural e compreensão intercultural, saúde, HIV/AIDS, governança, recursos naturais, mudanças climáticas, desenvolvimento rural, urbanização sustentável, prevenção e mitigação de desastres, economia de mercado, redução da pobreza, transparência e responsabilidade corporativa.

A Educação para o Desenvolvimento Sustentável deve atingir a todos, independentemente da fase da vida em que se encontram. Assim, adota-se a perspectiva de educação ao longo de toda a vida, utilizando todos os espaços possíveis de ensino: formais, não-formais e informais, da tenra infância à vida adulta. Busca-se uma reorientação das abordagens educacionais em termos de currículo, conteúdo, pedagogia e avaliação. Os espaços de aprendizagem incluem organizações comunitárias e da sociedade civil, ambiente de trabalho, treinamento técnico e vocacional, formação de formadores, legisladores etc.

Tendo presente tais destas estratégias, valores e processos, a UNESCO entende que será possível alcançar a mudança nas atitudes individuais e coletivas, bem como nas abordagens educacionais, de forma a acompanhar os diversos desafios do Desenvolvimento Sustentável.

A CARTA DA TERRA

Outro documento importante como base na proposta de Educação para a Sustentabilidade é a Carta da Terra, que foi elaborada com a participação de mais de 100 mil pessoas de 46 nações e aprovada pelas Nações Unidas em 2000, sendo reconhecida como o “Código Ético Planetário”.

Partindo de uma visão ética e holística, a Carta da Terra considera as interdependências entre pobreza, degradação ambiental, injustiça social, conflitos étnicos, paz, democracia, ética e crise espiritual. Ela representa um grito de urgência em face das ameaças que pesam sobre a biosfera e o projeto planetário humano, além de representar um apelo em favor da esperança e de um futuro comum da Terra e da humanidade. Assim, o

documento pode ser utilizado como um código universal de conduta para guiar os povos e as nações na direção de um futuro sustentável.

A Carta da Terra está fundamentada em dezesseis princípios organizados em quatro dimensões:

1) Respeitar e cuidar da comunidade da vida

- Respeitar a Terra e a vida em toda sua diversidade;
- Cuidar da comunidade da vida com compreensão, compaixão e amor;
- Construir sociedades democráticas que sejam justas, participativas, sustentáveis e pacíficas;
- Garantir as dádivas e a beleza da Terra para as atuais e as futuras gerações.

2) Integridade ecológica

- Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial preocupação pela diversidade biológica e pelos processos naturais que sustentam a vida;
- Prevenir o dano ao ambiente como o melhor método de proteção ambiental e, quando o conhecimento for limitado, assumir uma postura de precaução;
- Adotar padrões de produção, consumo e reprodução que protejam as capacidades regenerativas da Terra, os direitos humanos e o bem-estar comunitário;
- Avançar o estudo da Sustentabilidade Ecológica e promover a troca aberta e a ampla aplicação do conhecimento adquirido.

3) Justiça social e econômica

- Erradicar a pobreza como um imperativo ético, social e ambiental;
- Garantir que as atividades e instituições econômicas em todos os níveis promovam o desenvolvimento humano de forma eqüitativa e sustentável;

- Afirmar a igualdade e a equidade de gênero como pré-requisitos para o Desenvolvimento Sustentável e assegurar o acesso universal à educação, assistência de saúde e às oportunidades econômicas;
- Defender, sem discriminação, os direitos de todas as pessoas a um ambiente natural e social, capaz de assegurar a dignidade humana, a saúde corporal e o bem-estar espiritual, concedendo especial atenção aos direitos dos povos indígenas e minorias.

4) Democracia, não-violência e paz

- Fortalecer as instituições democráticas em todos os níveis e proporcionar-lhes transparência e prestação de contas no exercício do governo, participação inclusiva na tomada de decisões e acesso à justiça;
- Integrar, na educação formal e na aprendizagem ao longo da vida, os conhecimentos, valores e as habilidades necessários para um modo de vida sustentável;
- Tratar todos os seres vivos com respeito e consideração;
- Promover uma cultura de tolerância, não-violência e paz.

Na perspectiva da educação, a Carta da Terra reforça o conceito de Ecopedagogia, cuja finalidade é de “reeducar o olhar das pessoas”. Há a consciência de que pertencemos a uma única comunidade da vida, na qual é preciso desenvolver a solidariedade e a cidadania planetária. A educação voltada para a cidadania planetária busca a convivência harmônica entre os seres humanos e a natureza.

FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

Muitos teóricos da pedagogia, psicologia e ciências sociais corroboram com as formulações que se adaptam a propostas de educação com foco na construção de um novo modelo civilizatório, respaldado nos princípios da complexidade e da sustentabilidade.

Entendemos oportuna a apresentação de alguns fundamentos pedagógicos, ainda que de forma bastante resumida.

A EDUCAÇÃO PELA AÇÃO

A proposta do filósofo John Dewey contempla a “educação pela ação”. Segundo o pedagogo americano, o conhecimento é uma atividade dirigida que não tem um fim em si mesmo, mas sim, na experiência. O teórico critica severamente a educação tradicional, principalmente no tocante à ênfase ao intelectualismo e à memorização.

Também caracterizada como Escola Progressista, a educação proposta por Dewey baseia-se no conceito de experiência como fator central de seus pressupostos e tem como finalidade propiciar à criança condições para que resolva por si própria os seus problemas. O educador deve descobrir e apoiar-se nos verdadeiros interesses dos alunos para proporcionar um ensino que viabilize um valor educativo verdadeiro. Assim, o esforço e a disciplina da criança surgirão naturalmente, pois são fruto do interesse existente pela experiência proporcionada.

O processo de ensino-aprendizagem, para Dewey, estaria baseado em:

- Uma compreensão de que o saber é constituído por conhecimentos e vivências que se entrelaçam de forma dinâmica, distante da previsibilidade das idéias anteriores;
- Alunos e professores são detentores de experiências próprias, que são aproveitadas no processo. O professor possui uma visão sintética dos conteúdos, os alunos uma visão sincrética, o que torna a experiência um ponto central na formação do conhecimento, mais do que os conteúdos formais;
- Uma aprendizagem essencialmente coletiva, assim como é coletiva a produção do conhecimento.

De acordo com os ideais da democracia, Dewey vê na escola o instrumento ideal para estender a todos os indivíduos os seus benefícios, tendo a educação uma função democratizadora de igualar as oportunidades.

UMA PEDAGOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Francisco Gutiérrez afirma que não é possível alcançar o Desenvolvimento Sustentável sem uma educação para o Desenvolvimento Sustentável, que deve ser pautada por uma pedagogia específica.

Segundo Gadotti (1998), para Gutiérrez existem algumas características, ou chaves pedagógicas que compõem a Pedagogia para o Desenvolvimento Sustentável. Estas “chaves” se completam entre si em uma dimensão maior, holística, que aponta para a formação do cidadão ambiental. Estas características são:

- A Formação para a vida: Parte da visão que vê a Terra como um único organismo vivo e implica uma revisão da cultura ocidental, fragmentária e reducionista, que considera que o homem deve conquistar o Planeta;
- O Equilíbrio Dinâmico: Caracteriza-se pela necessidade de que o desenvolvimento econômico deve preservar os ecossistemas.
- A Congruência Harmônica: Pauta-se no desenvolvimento da ternura e do estranhamento e significa a capacidade de sentir que o homem é mais um ser no planeta, e convive com outros seres, na busca de harmonia;
- A Ética Integral: É o conjunto de valores que dão sentido ao equilíbrio dinâmico e à congruência harmônica e que trazem a auto-realização;
- A Racionalidade Intuitiva: Constitui-se pela capacidade de atuar como ser humano integral e opõe-se a racionalidade técnica com a qual fomos orientados até o momento;
- A Consciência Planetária: Reconhecimento de que todos os seres são parte da Terra e que é preciso viver em harmonia.

Essas “chaves” compõem também as características de uma sociedade sustentável, que coloca o ser humano no centro do bem-estar do planeta.

ALFABETIZAÇÃO ECOLÓGICA

O princípio da alfabetização ecológica são as comunidades ecológicas. Segundo Fritjot Capra (1996), é preciso revitalizar as comunidades educativas de modo que os princípios da ecologia nelas se manifestem. Nesta concepção, sugere-se um conjunto de princípios que podem ser utilizados como diretrizes para construção de sociedades humanas sustentáveis. São eles:

- O Princípio da Interdependência: Todos os membros de uma comunidade ecológica estão interligados numa vasta e intrincada rede de relações, a teia da vida. Eles derivam suas propriedades essenciais, e, na verdade, sua própria existência, de suas relações com outras coisas. A interdependência – a dependência mútua de todos os processos vitais dos organismos – é a natureza de todas as relações ecológicas.
- O Fluxo Cíclico dos Recursos: Os laços de realimentação dos ecossistemas são as vias ao longo das quais os nutrientes são continuamente reciclados. Sendo sistemas abertos, todos os organismos de um ecossistema produzem resíduos, mas o que é resíduo para uma espécie é alimento para outra. Aqui, a lição para as comunidades humanas é óbvia. Um dos principais desacordos entre a economia e a ecologia deriva do fato de que a natureza é cíclica, enquanto os sistemas industriais são lineares.
- Parcerias: Uma característica essencial das comunidades sustentáveis, já que desde a criação das primeiras células nucleares a vida na Terra tem prosseguido por meio de arranjos de cooperação e co-evolução. Nas comunidades humanas, parceria significa democratização e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante. A economia enfatiza a competição, a expansão e a dominação; a ecologia enfatiza a cooperação e a parceria.

- O Princípio da Flexibilidade: Este princípio surge como estratégia para resolução de conflitos.

Esses princípios, aliados à diversidade, reciclagem e à cooperação são fundamentos da ecologia e da ecopedagogia. Para Capra (1996, p.235), a sobrevivência da humana dependerá de nossa alfabetização ecológica, da nossa capacidade para entender esses princípios e viver em conformidade com eles.

OS SETE SABERES NECESSÁRIOS À EDUCAÇÃO DO FUTURO

Morin (2000, 2001) apresenta alguns temas fundamentais para a educação contemporânea, que têm sido muitas vezes ignorados, subestimados ou fragmentados nos programas educativos tradicionais. Sua proposta é a busca de um futuro mais humano e marcado pela construção do conhecimento. Os sete saberes indispensáveis enunciados por Morin são:

- As cegueiras do conhecimento: é preciso compreender a essência e a origem dos processos de construção do conhecimento. Nesse sentido, a educação deve dedicar-se à identificação da origem de erros, ilusões e cegueiras no processo de construção do conhecimento.
- Os princípios do conhecimento pertinente: este eixo enfoca a necessidade de inserir os conhecimentos assimilados em questões locais e globais, suas inter-relações, a contextualização, as multidimensões e a complexidade. O ensino por disciplina, fragmentado e dividido, impede a capacidade natural que o espírito tem de contextualizar e deve ser substituído por um modelo de conhecimento capaz de apreender os objetos em seu contexto, sua complexidade, seu conjunto.
- Ensinar a condição humana: a educação deve retornar a seu foco principal: o ser humano. Deve haver uma convergência entre todas as

ciências e a identidade humana, tornando possível o reconhecimento de sua unidade e sua diversidade.

- Ensinar a identidade terrena: é preciso promover o estudo da história da humanidade, identificando seus principais aspectos evolutivos e a “identidade planetária” constituída a partir de então, bem como os problemas em comum de todas as nações originários desta evolução.
- Enfrentar as incertezas: apesar da evolução científica ter gerado muitas certezas para a humanidade, inúmeras zonas de incerteza permanecem intactas. Faz-se necessário o ensino de princípios de estratégia que permitam enfrentar os imprevistos e modificar seu desenvolvimento em virtude das informações adquiridas ao longo do tempo.
- Ensinar a compreensão: propõe-se a compreensão mútua entre os seres humanos, incluindo a empatia e a identificação. Compreender não só os outros como a si mesmo, em contraponto à sociedade individualista em que vivemos, que favorece o sentido de responsabilidade individual, desenvolve o egocentrismo, o egoísmo e que, conseqüentemente, alimenta a autojustificação e a rejeição ao próximo.
- A ética do gênero humano: a educação deve ser conduzida pela chamada “antropo-ética”. Nesse sentido, deve-se ter consciência de que o ser humano é, ao mesmo tempo, indivíduo, parte da sociedade, e parte da espécie, cabendo-lhe desenvolver, ao mesmo tempo, a ética e a autonomia pessoal (as nossas responsabilidades pessoais), além de desenvolver a participação social (as responsabilidades sociais), uma vez que compartilhamos um destino comum.

Observamos que a visão de Morin para os sete saberes necessários para a educação do futuro sugere uma revisão das práticas pedagógicas atuais ao mesmo tempo em que reafirma princípios considerados básicos para a Educação Ambiental.

POR UMA EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE: A VISÃO DO SISTEMA FIEP

Na primeira parte deste texto, falamos sobre o surgimento da Educação Ambiental e a emergência do conceito de Educação para a Sustentabilidade. Na seqüência, trouxemos, de forma sintetizada, várias proposições que compõem bases teóricas e fundamentos pedagógicos para a implementação de uma Educação para a Sustentabilidade.

Esta estruturação tem uma razão de ser. Gostaríamos de conduzir o leitor em alguns questionamentos.

O estudo das bases teóricas aqui apresentadas não é exaustivo, porém chama a atenção por sua consistência e impacta pela profundidade das propostas. Considerando todo o trabalho já realizado por pensadores e pesquisadores de todas as partes do planeta, como explicar a ausência de uma proposta consolidada que estruture uma Educação para a Sustentabilidade e que seja amplamente adotada?

A situação pede reflexão. Sendo esta causa tão nobre e importante, por que a educação ambiental e mais recentemente a educação para a Sustentabilidade não ecoam como seria desejável?

Os últimos 50 anos foram marcados por manifestações que repudiam a situação vigente e clamam por uma mudança comportamental das pessoas, dos governos, das indústrias. Todos concordam que a transformação da sociedade, no ritmo que se faz necessário, passa por políticas e processos educacionais focados. Isso posto, por que as instituições responsáveis pela formação humana têm tanta dificuldade em reagir?

Obviamente, apesar de procurarmos, não existe uma causa fundamental única. Várias perspectivas precisam ser analisadas, mas podemos observar que o Sistema Educacional encontra-se cristalizado em um paradigma de funcionamento obsoleto. Não faltam experiências brilhantes, nem iniciativas heróicas de transformação da educação – como a Escola da Ponte criada por José Pacheco em Portugal. Todavia, essas iniciativas não encontram aderência. O sistema não as incorpora. E quando o faz, o faz lentamente e com ressalvas.

Com isso, chegamos a uma primeira constatação desestimulante. A instituição Escola é a que menos evoluiu no decorrer do tempo. Parafraseando Rubens Alves, se alguém voltasse do passado, com certeza seria surpreendido pela nova configuração das cidades e de suas infraestruturas. Ao visitar uma indústria, veria assombrado o impacto do desenvolvimento tecnológico. Porém, ao entrar em uma sala de aula de uma escola do bairro, não teria a menor dificuldade em se localizar. Entre outros, o layout é o mesmo de 100 anos atrás.

Outra perspectiva a ser analisada sobre a Educação para a Sustentabilidade é que o discurso que envolve o tema parece um sonho irrealizável, algo impossível de praticar.

Partindo desses dois aspectos, da necessidade de transcender o arcaísmo arraigado da escola tradicional e da necessidade de experienciar a Sustentabilidade na educação, nós do Sistema FIEP construímos experiências que nos permitem um posicionamento sobre o tema e que nos leva a defender, não uma Educação para a Sustentabilidade, mas sim, uma Educação na Sustentabilidade.

Na seqüência, trazemos a luz essas experiências de forma a argumentar e defender este posicionamento.

SETORES PORTADORES DE FUTURO

No ano de 2005, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) elaborou o Mapa Estratégico da Indústria para os próximos dez anos. Construído de forma compartilhada, com ampla participação empresarial, o documento traz como visão de futuro o Desenvolvimento Industrial Sustentável. O Sistema FIEP, assim como as demais Federações de Indústria, passou então a direcionar seus projetos para o alcance desta meta.

Dessa forma, ainda em 2005, por meio do Observatório de Prospecção e Difusão de Tecnologia do SENAI e do Observatório de Prospecção e Difusão de Iniciativas Sociais do SESI, iniciamos um exercício de prospectiva

para projetar a posição dos setores industriais do Estado, em relação às tendências internacionais de tecnologia, economia e indústria, num horizonte de 10 anos.

O estudo prospectivo “Setores Portadores de Futuro para o Paraná – Horizonte 2015”, disponível no site www.fiepr.org.br/observatorios, fez emergir um questionamento sobre a formação dos quadros técnicos e executivos necessários para alimentar e suportar o desenvolvimento socioindustrial sustentável vislumbrado como possível e desejável para o Paraná.

Esse questionamento deu origem a um novo exercício de reflexão, desta vez uma perspectiva exploratória, com vistas a estimular o pensar coletivo sobre como deveria ser a escola e como formar pessoas capazes de construir um futuro sustentável.

A motivação desse esforço foi a decisão firme de inovar cada vez mais nos processos educacionais do SENAI, do SESI, do IEL e da UNINDUS, dentro de uma dinâmica de desenvolvimento sustentável.

PROJETO ESCOLA DO FUTURO

A perspectiva exploratória sobre a educação foi realizada em 2006 e recebeu internamente o nome de Projeto Escola do Futuro, cujo objetivo era identificar tendências e trajetórias possíveis para consolidação de uma educação transformadora, acessível a todos, ao longo de toda a vida.

A atividade foi estruturada com base na metodologia de Prospecção Estratégica desenvolvida por Michel Godet (2001), no LIPSOR – *Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation*, que está ligado ao CNAM – *Conservatoire National des Arts et Métiers* de Paris.

A perspectiva exploratória baseou-se nos princípios da participação e da flexibilidade de expressão. A metodologia de trabalho compreendeu uma pesquisa sobre experiências educativas inovadoras, levantamento de tendências internacionais em educação, rodas de conversa com jovens, entrevistas com especialistas em educação e personalidades de

diversas áreas do conhecimento e realização de painéis de especialistas. As diversas etapas tiveram como intuito ouvir atores envolvidos na dinâmica educacional, representantes da indústria (foco do Sistema FIEP) e colaboradores da instituição (público interno). Neste processo, foram mobilizados aproximadamente 165 jovens e 80 especialistas.

Os resultados desse exercício apontaram a necessidade de um novo modelo de educação voltado para a preparação para a vida. Ou seja, focado em garantir a aptidão para o trabalho, a flexibilidade para viver em uma sociedade em rápida evolução – cujas mudanças tecnológicas condicionam hoje, direta ou indiretamente, cada aspecto da existência e, finalmente, conseguir responder à busca do bem-estar pessoal, social e da qualidade de vida.

A busca pelo entendimento de como deveria ser uma escola do futuro se defrontou com inquietudes relativas às possibilidades de futuro e à nossa capacidade de pensar e tratar o porvir diante da nossa dificuldade de cuidar do presente. Foram vários os momentos em que os grupos de discussão se viram em um impasse diante de perguntas como: Que futuro? E o presente? Como pensar o futuro se não conseguimos pensar no agora?

Nesse processo se deu a construção de um entendimento que uma Escola do Futuro é aquela que realiza no presente, de forma consciente, ações que criam um futuro desejado e sustentável. Ou seja, uma escola capaz de proporcionar uma Educação na sustentabilidade para garantir uma vida presente e futura dentro de princípios de Sustentabilidade. Esta escola deve preparar cidadãos aptos a pensar e construir seu próprio dever. Constitui-se essencialmente em espaços de aprendizagem que integram: o ambiente físico, o desenvolvimento intelectual, a aprendizagem como competência essencial, o relacionamento social, a construção do conhecimento, a tecnologia, as relações de mediação, a autoconstrução, o desenvolvimento da afetividade.

De forma concreta, a reflexão sobre a Escola do Futuro permitiu a identificação de um princípio filosófico fundamental para nossa instituição:

a Educação na Sustentabilidade. A mudança semântica de Educação para a Sustentabilidade para Educação na Sustentabilidade é resultado da compreensão que a educação, além de buscar inculcar valores que conduzam a um comportamento sustentável, deve se dar, o mais próximo possível, dentro de condições de sustentabilidade, agindo no presente para criar o futuro.

Para ser efetiva e trazer à realidade as práticas preconizadas, é preciso um esforço profundo para que a educação seja vivenciada dentro de uma dinâmica e um contexto que busque a sustentabilidade. Só assim seremos capazes de preparar pessoas aptas a construir um mundo sustentável.

Sabemos perfeitamente que a situação de sustentabilidade ideal e perfeita é impossível na atualidade e talvez continue sendo por um bom tempo ainda. Porém, é preciso começar de onde for possível. Acreditamos que, uma vez introjetado o conceito, experienciado a vivência e exercitado o espírito crítico, as transformações serão sentidas com maior amplitude e mais rapidez na vida em sociedade.

COLÉGIO SESI – ENSINO MÉDIO

Antes do projeto Escola do Futuro, iniciamos outra importante experiência para o Sistema FIEP voltada ao processo educacional formal. É o Colégio Sesi de Ensino Médio, que atende jovens entre 14 a 17 anos, com metodologia inovadora, baseada nos princípios da educação na sustentabilidade. Atualmente este modelo conta com 21 unidades no Paraná, prestando serviço a 2.000 alunos.

O propósito é oferecer à indústria paranaense um profissional com competências diferenciadas e significativas para os atuais modelos dos processos produtivos, dentre as quais: capacidade de trabalhar em equipe, resolver problemas propondo soluções criativas, ter iniciativa, pensar de modo sistêmico, ter postura empreendedora, ser pró-ativo, desenvolver o

relacionamento interpessoal, administrar conflitos, ser flexível e aprender a aprender.

Nesse sentido, inspirados nos pilares básicos propostos pela UNESCO, o Colégio enfatiza o “Aprender a conviver com o outro” e o “Aprender a fazer”. Estas dimensões estão fundamentadas na metodologia inovadora do processo de aprendizagem, que se propõe a atender à diversidade educacional dos alunos de forma ativa, dialógica e democrática, permeada pelo empreendedorismo. Concretiza-se por meio de Oficinas de Aprendizagem. A relação dialógica proposta por Paulo Freire é experienciada cotidianamente na elaboração e significação do conhecimento. O pensar globalmente e agir localmente são diariamente exercidos. Essa prática possibilita a quebra de muitos paradigmas educacionais cristalizados.

A experiência da Educação na Sustentabilidade, vivida pelo Colégio SESI, pode ser reconhecida nos seguintes exemplos:

- a vivência democrática, nos momentos de Acolhida e (ou) nas Assembléias quinzenais que permitem a discussão, pelos jovens, dos assuntos de interesses comuns, criando e compartilhando soluções coletivas;
- nos projetos sociais desenvolvidos na comunidade onde os alunos aplicam de forma prática os conhecimentos adquiridos, intervindo e modificando favoravelmente os problemas encontrados na cidade.
- participação ativa dos jovens estudantes em temas sociais, políticos e ambientais, por meio de seminários, fóruns e debates.

Toda essa formação básica e sólida, pela via da ética, da valorização humana, da conexão com a vida e parcerias com a comunidade, também possibilita aos jovens a oportunidade de profissionalização, em nível médio técnico, mediante a ação articulada SESI-SENAI.

UNINDUS – UNIVERSIDADE DA INDÚSTRIA

Ainda no ano de 2005, o Sistema FIEP, também de forma inovadora, criou a Universidade da Indústria (UNINDUS). Trata-se de uma organização de ensino corporativa, cuja missão é promover a prosperidade sustentável por meio de soluções inovadoras e empreendedoras de classe mundial.

Isso se efetiva por intermédio de uma extensa e articulada rede de parceiros nacionais e internacionais, que permitem que a UNINDUS atue na identificação, no mapeamento e no desenvolvimento de competências estratégicas e essenciais para a indústria e para a sociedade. Nesse processo, os temas centrais são Gestão, Inovação, Liderança, Empreendedorismo e Sustentabilidade, considerados prioritários para promoção da competitividade industrial através da mudança de consciência de seus líderes e gestores.

Por ser uma universidade corporativa, a UNINDUS atua não apenas junto às indústrias paranaense e brasileira, provendo soluções e capacitando líderes e gestores, mas também promove o desenvolvimento dos colaboradores do Sistema FIEP para que possam melhor servir à indústria e à própria organização.

PILARES PARA UMA EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE

O princípio de Educação na Sustentabilidade adotado pelo Sistema FIEP considera as dimensões propostas por Sachs numa visão tridimensional: fatores de ordem social, econômica e ambiental.

- **Dimensão Social:** a sustentabilidade observada na esfera social enfatiza a presença do ser humano na ecosfera, sendo que a preocupação principal desta linha é com o bem-estar humano e a qualidade de vida. Para Sachs (1997), a Sustentabilidade Social refere-se a um processo de desenvolvimento que leve a um crescimento estável com distribuição igualitária da renda. Dessa forma, haverá a diminuição das atuais

diferenças entre os diversos níveis da sociedade e a melhoria das condições de vida das populações. Neste programa, a dimensão cultural é considerada dentro da perspectiva social.

- **Dimensão Econômica:** a Sustentabilidade Econômica, para Sachs (1993), é possibilitada por uma alocação e gestão mais eficiente dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado. Segundo o autor, a eficiência econômica deve ser avaliada mais em termos macrossociais do que apenas por critérios de lucratividade microempresariais. Assim, considera-se o impacto do fluxo monetário existente entre empresas, governo e população.
- **Dimensão Ambiental:** nesta perspectiva, a principal preocupação é relativa aos impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente. Sachs (1993) afirma que a Sustentabilidade Ecológica pode ser ampliada mediante a utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, sem prejuízo aos sistemas de sustentação da vida, para propósitos socialmente válidos. Deve-se reduzir a utilização de combustíveis fósseis e a emissão de substâncias poluentes, adotar políticas de conservação de energia e recursos naturais, substituir produtos não-renováveis por renováveis e aumentar a eficiência dos recursos utilizados.

Além das dimensões de sustentabilidade sugeridas por Sachs, foram incluídos na proposta do Sistema FIEP mais cinco pilares julgados importantes a uma proposta de Educação na Sustentabilidade direcionada para o Sistema Indústria. São eles:

- **Ética:** trata-se dos valores e princípios assumidos pela instituição que deverão ser latentes na conduta de todos os profissionais envolvidos no processo educacional e transmitidos de forma sinérgica aos outros atores: alunos, pais, comunidade. Os princípios da Sustentabilidade deverão ser expressos nas ações e não devem se limitar ao discurso. Cada colaborador, cada envolvido no processo deverá ser sensibilizado e

contagiado a agir e a pensar em si e em seus atos com complexidade, reforçando a idéia de Capra de que somos todos membros de uma comunidade ecológica, interligados numa vasta e intrincada rede de relações, a teia da vida

- Valorização humana: toda tecnologia que aumente a eficiência e melhore os resultados do ensino é bem-vinda. No entanto, a prioridade de foco deve estar na valorização dos seres humanos envolvidos no processo educacional, sejam eles professores, alunos ou a família. Caracterizam-se como fundamental neste processo: o respeito à diversidade, a liberdade de expressão, o incentivo às formas de gestão participativa e a busca da efetivação de igualdade de acesso de todos a uma educação de qualidade.
- Educação em conexão com a vida: as atividades de ensino devem fazer sentido aos alunos, devem ter uma ligação com situações reais de sua vida cotidiana. Os métodos de ensino devem estar em sinergia com a atualidade, privilegiando a troca, as atividades práticas, as redes de relacionamento, o pensamento sistêmico e a reflexão. Os modelos educacionais devem estar voltados para a complexidade da realidade, com atenção especial às etapas da vida, à sinergia com o mercado de trabalho, à formação integral, à consciência do espaço, do ambiente e da história. Deve haver um respeito às diferenças e admiração pela diversidade, um cuidado para com os sentimentos, e o zelo pelas outras espécies de vida que coabitam o planeta.
- Parcerias com a Comunidade: quando esforços são somados colaborativamente e conhecimentos e recursos de diferentes atores são reunidos, ampliam-se as possibilidades de atuação. Assim, observa-se nas parcerias e alianças estratégicas um forte elemento para aumentar a eficiência e a eficácia de projetos educacionais. Como pré-requisitos para a formação de parcerias, alguns fatores são essenciais: abertura para inovação, postura solidária, motivação para a transformação, saber ouvir,

ver além dos muros, respeitar a diversidade dos posicionamentos, saber argumentar, consensar e pensar no bem comum.

- Inovação: entende-se que a inovação pode ser alcançada tanto pela tecnologia como por meio dos currículos e das metodologias de ensino. Inclui também uma educação integral, obtida mediante a educação para a mente (artes, ciências humanas, experiências laboratoriais, matemática aplicada), para o corpo (esportes, espaços ergonômicos, nutrição) e para a alma (música, terapias alternativas, educação espiritual). Uma educação em que os espaços de aprendizagem não se restringem às quatro paredes da sala de aula.

PERFIL DE SAÍDA DESEJADO PELO SISTEMA FIEP

Uma escola que provê uma Educação na Sustentabilidade será capaz de preparar indivíduos com o seguinte perfil de saída:

- Sabe lidar com a complexidade;
- Integra a mudança e o questionamento permanente;
- Possui pensamento reflexivo e crítico;
- Tem capacidade de sistematização;
- É empreendedor, cria oportunidades para si e para os outros;
- Interage e comunica bem;
- Busca a excelência pessoal e a responsabilidade socioambiental em todas as atividades;
- Busca compreender o mundo e ser agente de mudanças;
- Enfrenta a obsolescência acelerada dos conhecimentos e das competências;
- Sabe aprender e desenvolver novas competências;
- Tem autonomia e gerencia bem seu tempo;

- Valoriza a diversidade e os espaços plurais no trabalho e na sociedade;
- Tem flexibilidade à mudança;
- Tem preparo emocional para lidar com suas situações de vida.

EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA

O processo de reflexão exploratória sobre a Escola do Futuro culminou na criação, em 2006, do Projeto de Educação Transformadora SESI/SENAI/ IEL/UNINDUS, que tem como princípio filosófico a Educação na Sustentabilidade e cujo objetivo é disponibilizar para o tecido industrial e sociedade paranaense pessoas e profissionais com um perfil diferenciado. O projeto foi estruturado em dois eixos: “Construindo o Futuro” e “Potencializando o Presente”.

O eixo “Construindo o Futuro” abriga a proposta de implementação, em parceria com a Refinaria da Petrobras, em Araucária (PR), de uma iniciativa educacional experimental inovadora, o Parque Educacional Tindiquera.

No Parque Educacional Tindiquera, a atuação do SENAI será construída em torno da convergência tecnológica das nano, bio, info e cognotecnologias, abrindo uma nova frente de atuação para o SENAI e antecipando demandas industriais de novos segmentos usuários de tecnologia de ponta. A atuação do SESI será focada em atividades de contra-turno em educação para a cidadania e educação científica e tecnológica para jovens no ensino fundamental. Esta abordagem tem por objetivo, entre outros, atrair o interesse dos jovens para as áreas exatas e prepará-los para formações profissionalizantes altamente tecnológicas.

A atuação do IEL se dará pela aproximação dos jovens estagiários com empresas alinhadas com os princípios da Educação na Sustentabilidade, promovendo desde o início da vida profissional destes jovens a consciência e prática transformadoras. O IEL também promoverá a capacitação em competências humanas de jovens estagiários prontos para ingressarem no mercado de trabalho.

O eixo “Potencializando o Presente”, do Projeto Educação Transformadora SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, tem por objetivo melhorar nossa capacidade atual de ação. A estratégia é potencializar as competências de nossos educadores, técnicos e gestores com vistas a um efeito multiplicador. A idéia é transformar nossos quadros para que possam por sua vez transformar seus ambientes e formas de trabalho, de maneira a impactar na formação das pessoas que passam por nossas instituições. Este eixo abriga três subprojetos complementares: Centro de Línguas e Culturas, Núcleo de Inovação em Educação e Hábitats de Educação Transformadora.

O Centro de Línguas e Culturas, já implementado e funcionando, trata da necessidade de comunicação em diferentes idiomas e interação com distintas culturas neste mundo globalizado. Visa contribuir para a internacionalização do perfil dos quadros técnicos do Sistema FIEP e trabalhar a questão do segundo e terceiro idiomas para os estudantes do SESI/SENAI.

O Núcleo de Inovação em Educação, ainda em construção, vai pesquisar, monitorar, desenvolver e implementar metodologias e experiências pedagógicas inovadoras.

Os Hábitats de Educação Transformadora referem-se a todas as circunstâncias e ocasiões pensadas e construídas dentro de uma dinâmica de Educação na Sustentabilidade para a formação das nossas equipes de professores, técnicos e gerentes. A idéia é trazer um novo significado para a vida profissional dos colaboradores do Sistema FIEP, impactando diretamente no perfil de saída dos jovens e profissionais que passam por nossos espaços de formação.

Nesse sentido, fundamentada pelo Projeto de Educação Transformadora, cujo eixo central é a Educação na Sustentabilidade, o Sistema FIEP inicia um movimento de conversão de sua proposta educacional. Este direcionamento se apóia na percepção de que a aprendizagem significativa se dá na experiência, na vivência e na experimentação, muito mais do que acontece nos processos fixados em

repassa de conteúdos. A idéia-chave da proposta prevê a migração do modelo linear de educação para um modelo complexo, no qual toda a estrutura educacional passará por uma revisão e deverá caminhar para novos alicerces construídos a partir dos princípios da sustentabilidade.

O Projeto de Educação Transformadora propõe a revisão de todos os componentes da educação: currículos, espaços, docentes, propostas pedagógicas, gestão, finalidades, posicionamentos, entre outros; no sentido de experienciar um modelo de Educação na Sustentabilidade. Obviamente, estamos conscientes de que existe um longo caminho pela frente. Contudo, cabe-nos agora assumir um posicionamento e traçar metas capazes de orientar esforços conjuntos que atendam às expectativas coletivas.

CONSTRUINDO RUMOS

Vivemos uma nova etapa civilizatória proporcionada pela modernidade, pela revolução científica e pelo processo de globalização, sendo o conhecimento o personagem principal. Segundo Leff (2000), nunca antes se havia construído e transformado o mundo com tanta intensidade tendo como base o conhecimento. Por outro lado, nunca antes vivemos tamanha exploração de recursos e desgaste de ecossistemas. A ciência e a tecnologia são, sim, a maior força produtiva da humanidade, que atualmente tem sido administrada com dificuldades pois pode ser usada de forma altamente positiva ou negativa. Esta civilização do conhecimento é também a sociedade do desconhecimento e da alienação generalizada na medida em que nunca antes tivemos tantos seres que desconhecem tanto, que estão tão excluídos dos processos decisórios e que se encontram tão perdidos a respeito da própria condução de suas vidas.

Dessa forma, o compromisso da educação não é apenas formar técnicos ou especialistas eficientes em suas áreas de atuação, mas possibilitar uma visão ampliada e crítica a respeito de sua própria atividade e sobre seu papel nos processos que o circundam ou envolvem. Ao mesmo tempo em que o aprendizado deve incluir a possibilidade do indivíduo

reavaliar constantemente o conjunto de informações a que tem acesso, deve possibilitar a construção de uma nova visão e nova compreensão do mundo.

Essa nova visão implica uma mudança não somente nos campos da tecnologia, da política ou da economia, mas também das crenças que determinam o mundo que habitamos. O PNUMA (2002) defende que “devemos mudar as concepções dominantes da racionalidade econômica e tecnológica que intentam legitimar processos de dominação, insustentabilidade ecológica e inequidade social”.

Os resultados da reflexão prospectiva feita pelo Sistema FIEP com foco na indústria do Estado do Paraná indicam que, para concatenar o desenvolvimento tecnológico crescente com a sustentabilidade dos sistemas naturais e sociais, é preciso formar pessoas que sejam capazes de ir além da racionalidade tecnicista e instrumental, do individualismo competitivo e do interesse prático e que possam pautar-se por uma “nova” racionalidade, fundada em valores, no interesse comum e na solidariedade – elementos suplantados pela modernidade.

Sabemos que a idéia de sustentabilidade não é nova e que está intimamente relacionada a uma história mais ampla de mobilização das consciências e governos desde o primeiro Dia da Terra (1970). O desafio hoje é “ousar transpor a repetição”, indo além das fronteiras, buscando a “fonte da imaginação”.

Dessa forma, a Educação na Sustentabilidade foi adotada como um princípio filosófico que permeia as ações dentro do Sistema FIEP e busca sensibilizar e conscientizar colaboradores e parceiros da instituição para uma reflexão acerca de suas ações, idealizando a migração de uma cultura organizacional linear para uma nova cultura baseada na complexidade.

Fazemos parte de complexos *sistemas* socioambientais, e transitar neles de modo sustentável implica saber compreender, apreciar e manter. O Sistema FIEP está firmemente engajado na construção dos mapas dos caminhos e na caminhada para um mundo sustentável.

DESAFIOS DAS EMPRESAS NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Ainda que de modo bastante simplificado, na economia contemporânea podemos afirmar que aquilo que as empresas realmente produzem e vendem é de fato e em última instância “conhecimento”. Uma boa parte deste conhecimento se materializa em artigos que vão desde aviões a sabonetes; outra parte se expressa sob a forma de registros eletrônicos, tais como: filmes, discos, softwares, desenhos e textos. E ainda, uma outra, sob a forma de serviços apropriados diretamente pelas pessoas ou na forma de cuidados aplicados aos bens materiais.

É como se o valor do trabalho pudesse ser inteligível atualmente como valor/conhecimento, já que todo o trabalho humano, sem exceção, compõe-se de trabalhos muscular, intelectual e neuronal. E que ao executá-lo, qualquer que seja sua composição dominante, necessariamente o ser humano demonstra algum conhecimento. Assim, podemos entender que qualquer produto nada mais é do que a expressão do conjunto de conhecimentos evidenciada pelo trabalho.

Na prática, isso significa considerar que os bens e serviços negociados em mercado tenderão a ter o seu valor determinado, de forma crescente, pela quantidade de conhecimento que neles se expressam.

A transição para a economia do conhecimento é bastante complexa e resulta em alterações profundas na vida das pessoas. É bem mais do que

a criação de alguns novos setores produtivos “modernos”, pois, como todas as anteriores revoluções de paradigmas, o “novo padrão” acaba impondo e reenquadrando, em suas novas formas, todas as atividades produtivas que o antecederam.

Por meio de sistemas de linguagens de comunicação entre as máquinas, ficou estabelecida a possibilidade de serem estruturadas redes abertas – a internet e a www –, e com a rápida apropriação de suas potencialidades efetuada pelas empresas, um novo padrão de relacionamento econômico global vem se instituindo e gerando um processo em expansão. Então, as anteriores condições operacionais das empresas e dos mercados tornam-se obsoletas.

A exigência de mudanças na gestão das empresas vem acelerando a obsolescência dos velhos métodos de gestão, ainda fortemente centrados no binômio “comando e controle” e nas suas inerentes “hierarquias conflitivas de poder”. Os fundamentos da administração baseada em comando e controle não foram criados para desenvolver as capacidades humanas nas empresas, e os seus dirigentes, gerentes e chefias foram qualificados para comandar e controlar processos previamente definidos.

Esses métodos antigos, um amálgama do *taylorismo*, *fordismo* e *fayolismo*, foram significativas contribuições à sua época. Sobre esses fundamentos obsoletos têm sido agregadas ferramentas ditas modernas, mas que reforçam os aspectos inibidores da criatividade, da capacidade empreendedora e dos talentos dos colaboradores.

Entretanto, contraditoriamente, a despeito da cada vez maior escala dos investimentos físicos e dos valores monetários de capital, os diferenciais competitivos entre as empresas são cada vez mais determinados pela capacidade humana de inovar, mobilizados pelas pessoas no interior das empresas. Diferenciais competitivos duradouros não podem ser adquiridos no mercado aberto, pois seus concorrentes também poderão fazê-lo. A gestão empresarial passa a ser uma questão estratégica crucial para as

empresas e focada no desenvolvimento das capacitações de todas as pessoas que colaboram no processo produtivo.

As novas realidades estão substituindo progressivamente a velha mentalidade e exigindo empresas flexíveis e inovativas. Estamos diante de um novo desafio para o qual se exige que as coisas mudem radicalmente para que possam continuar a existir.

Ao empresário e empreendedor, será cada vez mais exigida a capacidade de reunir os diversos participantes do negócio (os *'stakeholders'*) – acionistas, trabalhadores, consultores, fornecedores, clientes; de alinhar seus interesses em torno da empresa, por meio de uma sempre renovada capacidade de propor pactos 'ganha-ganha', objetivando mobilizar as capacidades empreendedoras, criativas e inovativas dessas pessoas, para dinamicamente garantir as posições de mercado da empresa que maximize os ganhos e, portanto, os interesses de todos os seus diversos participantes.

Somente prosperarão empresas que efetuem, de forma integrada e sistemática, esforços de investimentos internos nas três dimensões organizacionais seguintes:

- a) Capacitação permanente: realizar esforços endógenos de capacitação permanente no conjunto de seus quadros profissionais.
- b) Gestão tecnológica: adotar programas ativos de gestão tecnológica, que capacitem as empresas a acompanhar, adquirir e absorver e desenvolver as tecnologias dominantes em seus respectivos setores.
- c) Ambientes inovativos: efetuar a transformação de suas culturas organizacionais vigentes objetivando constituir "estruturas sócio-técnicas com alinhamento dos interesses e dos valores das pessoas".

REVENDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Recordo-me que, em meados da década de noventa, Peter Senge lançou um livro, *A Quinta Disciplina*, que fez fortuna, correu mundo e impactou grandemente a educação corporativa. Pioneiramente, ele inicia a reflexão sistemática sobre aprendizagem organizacional, efetuando três grandes avanços na teoria e na prática das organizações: a) divulga o conceito de Organizações Aprendentes (*learning organizations*); b) cria uma metodologia de aprendizagem organizacional; e c) vincula o conceito de aprendizagem à Dinâmica de Sistemas, a quinta disciplina que integra holisticamente as formas de aprendizagem coletiva.

Paralelamente, as investigações sobre a mente, o cérebro, o poder da linguagem e das emoções e as descobertas da psicologia positiva geram uma poderosa corrente de iniciativas, estudos e publicações em torno do valor do conhecimento, de seu impacto nas relações de trabalho, nas formas de organização e na valorização das pessoas como o valor central da empresa emergente do século XXI.

Os grandes desafios que nascem desses avanços referem-se a tópicos importantes, como os que enumero:

- 1) A motivação e os sentimentos são aspectos essenciais quando se quer desenvolver a si mesmo e aos outros: aprende-se somente aquilo que se quer aprender; logo, na organização a aprendizagem implica diálogo e negociação entre os colaboradores, sejam eles mestres ou aprendizes; aprende-se de formas diversas; logo, é necessário um modelo abrangente que considere e respeite a diversidade e que enfatize tanto os aspectos cognitivos como os emocionais.
- 2) As pessoas se aprimoram quando chegam a uma visão clara de quem são, quem querem ser, que, por sua vez, implica uma imagem forte do ideal de cada um em relação à autoconsciência do eu atual.

- 3) As características do cérebro límbico, responsáveis pela aprendizagem e pelo desenvolvimento da inteligência emocional, obedecem a um ritmo mais lento, exigem mais prática para aprender e reter as aprendizagens, bem como planos de aprendizagem e apoio mediante *coaching* individual.
- 4) O ambiente organizacional deve contar com algumas características especiais: confiança e aceitação; perda momentânea da eficácia; cultura apreciativa permanente, em que o esforço é reconhecido e celebrado, e cultura de *feedback*.
- 5) O conhecimento é hoje o fator de maior impacto diferencial na competição de inovação e domínio de mercados. Como os gestores vão conviver com subordinados muito mais qualificados do que eles? Quais competências de relacionamento interpessoal precisam ser desenvolvidas para se construir equipes de alto desempenho, em que a livre manifestação de idéias e a iniciativa sejam encorajadas em vez de controladas?
- 6) Até onde as empresas estão dispostas a lidar com pessoas realmente livres, independentes, conscientes de seu valor e dispostas a construir uma carreira em ambiente interdisciplinar, com diversidade e colaboração voluntária?
- 7) Cada vez mais os empregados terão de assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal e sua progressão nas empresas onde trabalham. Eles deverão estar se perguntando sempre: Qual o valor agregado de meu trabalho nesta organização? Estou mantendo a capacidade de ser empregado? Que novas habilidades estou adquirindo? Qual é o meu projeto para o futuro e de que forma minha carreira está relacionada com ele?
- 8) Na era do conhecimento, a idade cronológica é pouco relevante e, portanto, não há como se surpreender com o fato de que

pessoas de idade avançada voltem aos bancos escolares em busca da educação continuada. As empresas estão preparadas para dar oportunidade às pessoas da chamada “boa idade” em seus quadros?

- 9) Os gestores do futuro certamente precisam exibir competências de coach, no sentido de saber ouvir, dialogar, dar e receber *feedback* para construir equipes de alto desempenho e contribuir para o desenvolvimento contínuo do talento de seus colaboradores.
- 10) Tanto gestores como colaboradores terão de progredir na aquisição e domínio de competências emocionais, como empatia, capacidade de escuta, comunicação autêntica, tolerância e resiliência.

Além desses desafios, a espécie humana vai descobrindo, aos poucos, que sua natureza é intrinsecamente espiritual, transcendente, e que a mera realização profissional, até hoje sinônimo de sucesso pessoal, não satisfaz as inquietudes do coração humano. Todos precisam transcender seus limites egóicos e aprender a elevação da convivência humana ao nível das virtudes. Somente neste nível as dicotomias se transformam em sinergia, dinamizando a *práxis* e aperfeiçoando a *techné*, tornando o ser humano melhor e mais competente.

REDES DE APRENDIZAGEM EMPRESARIAIS

Um grande desafio contemporâneo no mundo corporativo refere-se ao estabelecimento de um eficaz e contínuo desenvolvimento de competências e habilidades profissionais, muito além daquelas identificadas como essenciais para a sobrevivência e desenvolvimento dos negócios correntes.

Nesse contexto, as empresas ao perceberem as dificuldades de conviver com a rápida redução do prazo de validade do conhecimento,

compreenderam a necessidade de transferir seus esforços isolados de treinamento em salas de aula para a construção de uma cultura de aprendizagem contínua, inclusive o espaço físico deixou de ser mais uma condição necessária devido às modernas tecnologias da informação.

Foi essa constatação, a da necessidade de desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua para as indústrias que também motivou a criação da UNINDUS – Universidade da Indústria pelo Sistema FIEP, uma plataforma de cooperação estratégica das indústrias com as múltiplas redes de geração e transferência de conhecimentos voltados à agregação de novos e ampliados valores à produção e conseqüente criação de riquezas para a sociedade.

Entretanto, uma inovadora e mais adequada perspectiva de abordagem postula que tanto as universidades como as empresas são organizações que ensinam e aprendem e também são igualmente espaços de criação e de aquisição de conhecimentos. No caso das empresas, a criação de conhecimento refere-se à interação organizacional entre os “conhecimentos explícitos” e os “conhecimentos tácitos” na fonte de geração da inovação nos diversos níveis da organização.

Esse avanço no entendimento dos papéis das empresas e das universidades tem contribuído para balizar o questionamento do paradigma antigo, segundo o qual as universidades ensinam e as empresas aprendem ou, melhor, as universidades produzem conhecimento e as empresas, por sua vez, o adquirem. Por esta razão, nessa nova perspectiva, a construção de programas acadêmicos de educação e de programas corporativos de capacitação de pessoas nas organizações torna-se uma tarefa ainda mais complexa e desafiadora.

Assim, partindo da concepção de que as universidades e as empresas são organizações que ensinam e que aprendem, as formas de cooperação entre elas ganham maior precisão, na medida em que a aprendizagem e a inovação assumem uma importância primordial num contexto de constante partilha entre estes dois atores.

Nesse contexto, a UNINDUS se posiciona como uma base estratégica permanente para favorecer e promover um diálogo institucional entre estes dois conjuntos de atores: empresas e universidades.

Numa segunda dimensão, a do mundo das empresas, a UNINDUS também se propõe a facilitar a constituição de redes de aprendizagem entre empresas. Neste caso, destaca-se a dinâmica da flexibilização organizacional aprofundada nas duas últimas décadas em diversas regiões do mundo, resultando em dois grandes modelos de conexões entre empresas:

- As redes horizontais que congregam empresas de pequeno e médio portes de Arranjos Produtivos Locais – APLs e de setores industriais específicos.
- As redes de licenciamento e subcontratações de produção sob o controle de uma grande empresa.

Nesses dois conjuntos de redes, a atuação da UNINDUS pode potencializar e acelerar o aprendizado organizacional coletivo e seus desdobramentos para os ganhos crescentes de qualidade e produtividade da produção.

Finalmente, numa terceira dimensão, a UNINDUS se constitui em um nó específico de aprendizagem no âmbito das alianças corporativas estratégicas, operando como facilitadora ou interligadora de empresas de grande porte. Esta dinâmica tem sido mais freqüente entre empresas de alta tecnologia ou de setores sensíveis, tais como: automobilístico, fármacos e biotecnologia. Para essas empresas as informações privilegiadas são fundamentais para a competitividade e as parcerias de pesquisas e de aprendizado pré-competitivos, muito interessantes devido aos ganhos na velocidade do aprendizado e também no compartilhamento de conhecimentos básicos e explícitos.

Dessa forma, a proposta da UNINDUS inova ao procurar não fazer coro com os modelos tradicionais de ensino cuja eficácia vem sendo

questionada já há algum tempo, oferecendo uma plataforma em que a construção do conhecimento se dá de múltiplas formas e a redes de conhecimento entremeiam-se nos distintos estágios da aprendizagem.

A UNINDUS apresenta-se, portanto, como um laboratório das indústrias brasileiras, onde novas formas de aprendizagem são facilitadas e promovidas, tendo as pessoas como agentes da transformação necessária na forma de organização e gestão das empresas. Somente assim poderemos efetivamente contribuir para a construção de um modo de produção industrial sustentável.

MUDANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Observo que os avanços tecnológicos, as expectativas dos consumidores e dos cidadãos, e as realidades globais estão transformando a maneira com que as organizações se relacionam interna e externamente. Conseqüentemente, as abordagens de questões relacionadas à cultura organizacional e ao trabalho estão sofrendo mudanças – às vezes radicais. Os modelos de gestão, ultrapassados devido à sua rigidez, estão sendo cada vez mais questionados.

No caos da realidade atual, noto que as empresas mais sensíveis e preocupadas com a direção do mundo estão questionando seriamente os modelos de poder institucional e pessoal, bem como os conceitos de progresso e de liderança. Elas estão reinventando a forma pela qual fazem e conduzem negócios pelo bem do sistema que sustenta todos. Já não basta um simples ajuste à turbulência do mercado. O furacão do caos político, econômico e social exige respostas e valores diferentes.

VALORES, INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL E INOVAÇÕES

Nossa educação ou “treinamento” formal poderia nos ajudar a nadar bem se a atmosfera de negócios fosse uma piscina de águas tranquilas.

O problema é que é um mar completamente revolto. As aptidões que precisamos são semelhantes às de um surfista. Ele sabe que não tem controle sobre a Natureza nem sobre os outros surfistas; só pode conduzir a si mesmo e ser um exemplo para os outros. Não pode determinar o formato das ondas, mas pode desenvolver a paciência para escolher a melhor, a agilidade para pegá-la e o equilíbrio para não cair. Seu objetivo não é chegar à praia, nem chegar antes dos outros surfistas. É tirar o máximo de benefício enquanto a onda dura. O desenvolvimento de tais valores – paciência, agilidade e equilíbrio – e tantos outros no nível pessoal, bem como os valores coletivos associados à responsabilidade social e ambiental se tornaram fundamentais para a nossa sobrevivência num mundo dinâmico, complexo e cada vez mais imprevisível. Esses valores fazem parte do desenvolvimento pessoal que, sem sombra de dúvida, é o respaldo da preparação das nossas habilidades e o chamado *know-how* que são do reino exclusivo de treinamento.

Sabe-se que a vantagem competitiva, hoje em dia, aumenta à medida que se dispõe de informação. Portanto, corremos atrás dela para prepararmos sem entender que é apenas uma parte da nossa educação. As experiências de vida respaldam as informações que adquirimos, as quais não têm sentido se não estiverem conectadas à vida. Na vida, considerada dentro e fora do trabalho, aprendemos quais são os valores importantes diante das mais variadas situações.

Eles se tornam alicerce das nossas habilidades, que igualmente só adquirem sentido quando destinadas ao desenvolvimento da vida plena. Com o tempo, esses valores se transformam em princípios que devem servir de base das nossas políticas. O mundo hoje é testemunha das conseqüências de políticas sem princípios. Viver de acordo com estes princípios é a sabedoria. O divórcio entre *know-how* e sabedoria, facilmente averiguável, tem sido desastroso para a humanidade.

Um estudo realizado pela AMSA (*American Medical Student Association*) mostra claramente a defasagem entre as exigências de um mundo complexo

e o nosso preparo para lidar com ele. O problema é que a complexidade cresce de forma exponencial e a nossa capacidade em lidar com ela (“treinamento”) cresce apenas linearmente. As estatísticas o comprovam: uma pesquisa sobre a sobrecarga da informação, realizada na Inglaterra, em 2003, mostrou que 75% dos executivos entrevistados sentiram que o volume de informações recebidas tem impacto na sua efetividade, resultando em produtividade reduzida, e grandes níveis de tensão individual. Num dia com média de 8,5 horas, eles passam 2,8 horas em reunião e 1,7 hora lendo e respondendo e-mails. Esta sobrecarga, se mensurada hoje, provavelmente acusará um aumento substancial.

Nesta era do conhecimento, a via de treinamento é essencial, pelo menos para atender à avalanche de exigências mencionada acima. Entretanto, é incompleta. Ela se completa pela via do verdadeiro significado da palavra *educar*. Do latim, *educere* significa *conduzir para fora*, ou seja, *extrair o potencial que está dentro do ser humano*. *Educere* não está baseado num conhecimento adquirido do externo, mas sim, com a manifestação do potencial inerente ao ser.

É fácil elaborar uma lista de qualidades e valores humanos que precisamos para lidar com a realidade e conviver bem como grupos humanos – respeito, tolerância, humildade, cooperação, confiança, sensibilidade, sinceridade, são algumas delas. No papel, parecem maravilhosas. Os lindos pôsteres sobre “os valores da nossa organização” pendurados nas paredes e nos elevadores até despertam interesse. Entretanto, colocá-los em prática requer um entendimento mais profundo e um esforço pessoal contínuo. Este esforço é contemplado pelos conceitos de inteligências emocional e espiritual.

Desenvolver a inteligência espiritual no ambiente empresarial não significa esoterismo, rituais estranhos, paredes com cores novas ou sessões de passes. É a prática de valores humanos em situações adversas. No mínimo, é o desenvolvimento verdadeiro dos valores previstos nos planos

estratégicos e que são a base do desempenho de boas equipes de trabalho. No máximo, é a permissão de revelar os valores especiais de cada ser.

Por isso, quando procuramos melhorias de processos administrativos e produtivos, não podemos nos esquecer de incluir nos planos um trabalho consciente de desenvolvimento de valores humanos que atinja os indivíduos que são a base de qualquer organização. Muito além da questão de ganhar ou perder, de números ou de modernização tecnológica, essas virtudes tornam mais agradável o local de trabalho, onde passamos até um terço das nossas vidas. As pesquisas mostram que o lugar que agrada, produz.

Desde os anos 80 foram empreendidas diversas tentativas para lidar com um mundo em transformação plena. Primeiramente a Gestão de Qualidade Total e suas promessas maravilhosas de solução, com uma boa dose de visão, missão e valores. Depois, a reengenharia de processos, moda por algum tempo. Em seguida, vieram as mudanças de paradigmas, gestão de conhecimento e a organização de aprendizagem e tantas outras ofertas de fórmulas de sucesso. Entretanto, segundo pesquisas científicas, os processos de transformação têm falhado em 80% das corporações.

Isso ocorre devido à resistência quase crônica do ser humano a qualquer mudança externamente imposta. Sempre que a mudança implica alterar hábitos, atitudes ou comportamentos, a resistência humana está praticamente presente. Leva-se tempo para entender que as organizações só mudam de fato quando os indivíduos que a compõem também mudam. Além disso, mesmo que todos queiram mudanças positivas no nosso mundo, quantos realmente querem mudar?

O atual quadro de caos num mundo globalizado exige de todos uma ampliação da capacidade pessoal para responder às mudanças. Transformações contínuas e rápidas afetam todos os níveis de qualquer organização. Se, para o corpo gerencial, já é difícil ajustar-se, impossível é dimensionar como isso afeta as camadas mais simples da organização.

Um exemplo da mudança necessária de atitudes: um executivo hoje, por pura necessidade, precisa saber trabalhar em equipe para aperfeiçoar

os processos e tornar o setor, departamento e a organização como um todo, mais efetivo. Para ser bem-sucedido, necessita de contribuições pessoais e espontâneas de seus colaboradores, como a flexibilidade, o respeito mútuo e o compromisso para com o trabalho/equipe, aliadas a uma avalanche de informações referentes à sua área de trabalho ou ao exercício do seu papel.

As organizações que terão sucesso no novo ambiente são aquelas que apresentam a habilidade assimilada de inovar, de entender-se com as mudanças e de aproveitar oportunidades jamais imaginadas antes. Isto só pode acontecer por uma convergência estratégica de foco, vontade e capacidade da empresa e as pessoas que a compõem.

Freqüentemente a palavra 'inovação' aparece nos planos estratégicos das empresas como um dos valores imprescindíveis que precisa ser assimilado. Infelizmente, pouco se faz para que isso seja uma realidade. Não se cria inovação sem que haja quatro fatores principais:

- visão sistêmica;
- ambiente que cultive a liberdade de expressão;
- estrutura que contribua para a rapidez no fluxo de comunicação e processos;
- trabalho que desenvolva a intuição e a criatividade nas pessoas.

Para a inovação, em primeiro lugar, é necessário difundir uma visão sistêmica de todo o processo de uma organização dentro e fora dela, pois isto traz novas percepções. Estar preso a idéias, crenças, e sentimentos do passado nos limita. Os indivíduos inovadores têm de ser observadores do todo. A ausência de um foco claro, também prejudica a inovação, porque muita energia é desperdiçada, como se fosse uma mangueira de água sem controle.

A fusão inteligente de treinamento e desenvolvimento é imprescindível para formar novos líderes de processos de mudanças positivas. O líder verdadeiro ou consciente nasce do esforço interno do indivíduo e não de

cargos, normas ou decretos. Habilidades técnicas e capacidades inatas formam suas atitudes que o guiam nas situações diversas e relacionamentos com colaboradores. Estes três fatores em equilíbrio – atitudes, relacionamentos e situações – produzem a *química* de uma boa liderança.

Embora existam muitos cursos sobre liderança, um líder verdadeiro ganha aval dos seus liderados, e não dos diplomas e certificados. Basta fazer uma pergunta simples. Se você se considera um líder, as pessoas ficam mais contentes quando você chega ou quando você vai embora? Ou ficam indiferentes? O líder verdadeiro inspira outros a mostrar o que têm de melhor para oferecer ao esforço conjunto. Isto torna o trabalho mais fácil e deixa a equipe contente.

Hoje, parece-me que até a natureza da mudança está ganhando outros contornos. A maior parte de nós cresce acostumada ao processo de mudança como uma série de passos rápidos e incrementais. Nossos sistemas mentais aprenderam a lidar com ajustes dessa natureza. Contudo, estamos realmente equipados para lidar com mudança transformacional, isto é, mudanças através das quais nossas organizações, ambientes e nós mesmos tomamos uma forma completamente nova?

Em qualquer ciclo de vida, há um momento em que meros ajustes de acordo com o ambiente variável são insuficientes. Ou acontece transformação significativa ou o sistema perece. Em resumo, não adianta investir na lagarta se ela já está para transformar-se em borboleta.

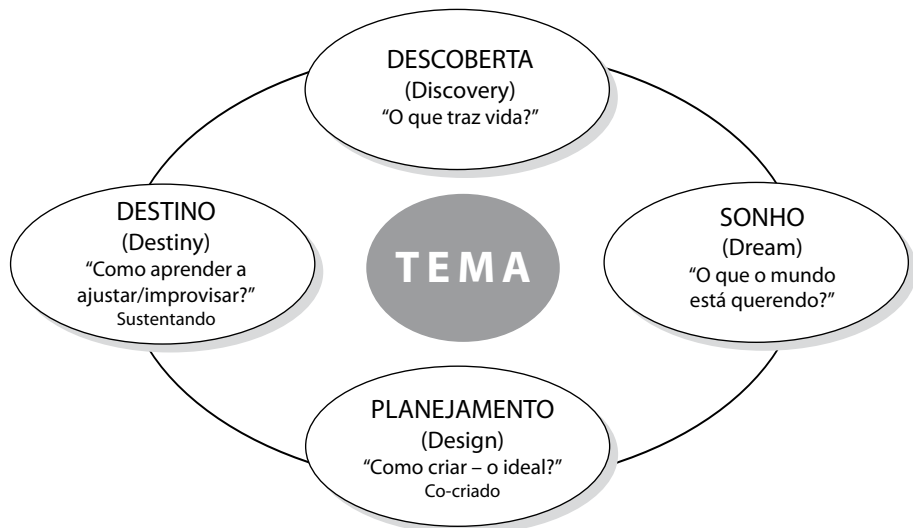
O CASO NUTRIMENTAL

Como considerei anteriormente, as abordagens de mudança e desenvolvimento organizacionais utilizadas atualmente pelas empresas têm influência direta na aprendizagem das pessoas. No caso da Nutritional, elegemos a metodologia da Investigação Apreciativa (IA), considerada pelos especialistas como um instrumento de transformação organizacional que focaliza na aprendizagem a partir do sucesso.

Assim, a IA substitui o foco nos déficits e problemas pelo foco na descoberta daquilo que funcionou bem, buscando entender por que funcionou bem e procurando criar cenários de como o sucesso pode ser distribuído por toda a organização. Trata-se de uma reflexão conjunta sobre o passado de vitórias para a construção de uma plataforma de sucessos que sustente os sonhos de futuro.

As etapas descritas abaixo compõem os quatro eixos do processo, que no caso da Nutrimental, demandaram aproximadamente três anos para que os 4 Ds fossem considerados devidamente implementados.

CRIANDO VISÃO DOS RESULTADOS



- Descoberta: mobiliza um sistema para investigar sobre sua essência positiva;
- Sonho: cria uma visão clara de resultados a partir dos resultados alcançados em direção a um propósito maior;

- Planejamento: cria proposições possíveis que descrevam a organização ideal capaz de alcançar seus sonhos;
- Destino: fortalecimento da capacidade afirmativa de todo o sistema para construir esperança e criar um *momentum* ao redor de um propósito maior e, com o tempo, criar processos de aprendizagem, ajustes e improvisações.

A característica dessa abordagem está na sua intenção de aprender a partir das experiências que deram certo e a partir delas, criar uma visão de futuro baseada na energia positiva, na autoconfiança e na coragem, que emergem quando da lembrança de tais experiências. Também segundo os estudiosos, a IA se diferencia de outras metodologias de desenvolvimento organizacional pelas suas pressuposições afirmativas sobre as pessoas, organizações e relacionamentos.

David Cooperrider pressupõe três âncoras para a base afirmativa nas organizações:

- 1) Organizações são resultados da mente afirmativa.
- 2) Quando confrontadas com dificuldades ou problemas repetidos, as organizações precisam menos de reforma, menos resolução de problemas e mais reafirmação, que significa maior apreciação do sucesso.
- 3) A principal vocação na era pós-burocrática é alimentar a apreciação do ambiente de onde novas imagens irão surgir na mente da coletividade dinâmica.

Nossa experiência na Nutrimental foi iniciada em setembro de 1997, quando David Cooperrider e uma das suas estudantes de doutorado, uma brasileira chamada Ilma Barros, vieram para o Brasil e realizaram o primeiro encontro de Investigação Apreciativa com todos os colaboradores da empresa num mesmo ambiente. Nessa época, nossa empresa enfrentava

grandes dificuldades, contava com um capital de trabalho limitado e precisava aprender e evoluir rapidamente para atuar num mercado crescentemente competitivo. Isso era realmente um grande desafio que exigia aprendizagem rápida de todos os funcionários em todos os níveis da empresa, uma vez que tínhamos que enfrentar, além do mercado nacional, também as empresas multinacionais que estavam se instalando no país.

Quando efetuamos a primeira reunião de cúpula na Nutritional, todos os interessados no futuro bem-sucedido da empresa foram convidados a contribuir com suas experiências bem-sucedidas com a empresa e seus sonhos de futuro. Nessa reunião, além de todos os funcionários, também estavam presentes clientes, fornecedores, parceiros e bancos, dentre outros. O projeto durou até 1999, quando completamos o ciclo dos 4 Ds e a equipe se sentia pronta para dar início a outros ciclos apreciativos independentemente dos consultores, mostrando uma autoconfiança que há muito tempo não fazia parte da nossa empresa.

A abordagem apreciativa trouxe resultados em diferentes níveis para a Nutritional: financeiro, individual e organizacional. As vendas em poucos anos dobraram, enquanto os resultados operacionais decuplicaram. Esse aumento de produtividade refletiu o esforço desempenhado por toda a equipe da empresa, pois as pessoas tinham mais energia para trabalhar, sentiam-se motivadas, mais comprometidas, queriam ver os resultados melhorarem e acreditavam que tinham algo a contribuir. Elas de fato colaboravam umas com as outras e queriam celebrar o sucesso mútuo.

Elas estavam ansiosas por aprender coisas novas, pois percebiam o impacto do indivíduo no resultado da organização como um todo. Isso as levava a trocarem experiências no trabalho para melhorar o desempenho umas das outras. Pessoas de funções diferentes trabalhavam intergrupos, denominados “força-tarefa”, os quais foram formados durante a reunião da Investigação Apreciativa e tinham como responsabilidade implementar as ações propostas durante o encontro de 97. Quando começaram a surgir os

primeiros sinais de recuperação, os grupos de força-tarefa resolveram inovar, implementando as idéias mais ousadas sugeridas na reunião de setembro/97.

Isso refletiu a atmosfera dinâmica da organização depois do encontro da IA. Um outro aspecto importante a ser ressaltado foi a facilidade com que os colaboradores de todos os níveis da empresa abraçavam as novas iniciativas. O entusiasmo dentro da Nutrimental se tornou contagiante. Pessoas que tinham abandonado a universidade voltaram a estudar; formou-se um grupo para aprender inglês, antes do horário do trabalho; outros deram início ao curso de pós-graduação e várias outras novas iniciativas foram alavancadas com o propósito de crescimento pessoal e profissional.

Durante os três anos ocorreram quatro encontros chamados encontros de cúpula da Investigação Apreciativa, envolvendo todo o sistema da empresa na mesma sala. Também aconteceram vários encontros menores, onde as pessoas tinham oportunidades de compartilhar seus desafios, suas maiores aprendizagens e re-planejar o futuro. Levou-se um tempo para as pessoas internalizarem a essência da Investigação Apreciativa, mas quando isso aconteceu, as mais importantes decisões da empresa passaram a ser tomadas de forma colegiada, com a participação de todos os interessados na decisão. Para que isso aconteça, é preciso que os colaboradores tenham maturidade, criatividade e acima de tudo compromisso com o todo, pois por mais que uma decisão seja local, ela certamente terá impacto na empresa como um todo.

Quando as organizações são inovadoras nesses processos, os resultados são alcançados ao mesmo tempo em que as pessoas aprendem, não sendo necessário o tempo para que as mesmas reflitam, internalizem a mudança e aprendam as novas atitudes e competências exigidas com o novo cenário. As duas coisas acontecem simultaneamente, transformando o processo de mudança organizacional bastante dinâmico e eficaz.

A história da Nutrimental evidencia que a Investigação Apreciativa é um poderoso instrumento, que permite o aprendizado construtivo e contínuo de todas as pessoas envolvidas no processo da mudança desejada. Ganha a empresa e ganham todos que com ela interagem. Crédito à metodologia da Investigação Apreciativa e suas abordagens positivas, mais inclusivas e participativas, que empoderam as pessoas, a faculdade de permitir o alcance dessas metas.

REFORÇANDO CONVICÇÕES

As descrições históricas e teóricas deste capítulo foram necessárias para demonstrar e ilustrar nossa prática empreendedora nas duas últimas décadas. Mais importante ainda é destacar que esta trajetória reforça minha profunda convicção de que:

- o desenvolvimento de uma rede criativa no seio das organizações humanas requer uma mentalidade bem diversa daquela dominante nos modelos hierárquicos tradicionais;
- o conhecimento é o tesouro oculto das organizações; e
- a mais alta tecnologia disponível no mercado jamais substituirá o contato pessoal de que todos nós carecemos.

O DESAFIO DA INOVAÇÃO

As condições criadas pela industrialização e o desenvolvimento tecnológico propiciaram um modo e um padrão de vida nunca antes alcançado por outras civilizações. Trouxeram consigo, no entanto, adversidades e ameaças às espécies vivas e aos recursos não-renováveis do planeta. A biosfera tem dado mostras inequívocas de que a ação humana ultrapassou os limites do razoável na convivência harmônica com a natureza.

Neste contexto, a cooperação entre a universidade e a indústria assume papel crucial para que o esforço e investimento em pesquisa e desenvolvimento do país sejam colocados à disposição da investigação de questões centrais que, de forma crescente e acelerada, têm desafiado a efetividade das políticas públicas e das práticas sociais, colocando em risco a convivência saudável das espécies e do usufruto por uma maioria das conquistas promovidas pela ciência e tecnologia modernas.

Perceber na sustentabilidade uma oportunidade para desenhar sistemas produtivos e de negócios pode fazer avançar a passos largos a gestão da inovação, viabilizando a atividade empreendedora estruturada em bases sustentáveis.

A história das civilizações demonstra que a inovação tem sido o grande recurso humano para as situações e as circunstâncias adversas de

escassez, de desconforto e risco de sobrevivência. O momento em que vivemos não deixa dúvidas de que a transformação do mundo atual em um mundo sustentável depende, incondicionalmente, da capacidade humana em inovar na sociedade, nos governos, na academia e na indústria.

Todavia, as inovações de que necessitamos não são de qualquer natureza. Elas têm de ser concebidas dentro de princípios de sustentabilidade e voltadas para a sustentabilidade.

As inovações desenvolvidas particularmente nos últimos 150 anos, que trouxeram tanto crescimento e culminaram na globalização, agora ameaçam a própria vida como a conhecemos.

UM NOVO PARADIGMA

Uma nova linguagem e um novo entendimento das coisas são necessários para que a educação possa fornecer, à sociedade e ao mercado de trabalho, indivíduos com capacidade de compreender e encontrar caminhos alternativos; e para que os processos produtivos possam ser repensados e redesenhados de forma a contemplar os princípios e conceitos da sustentabilidade neste planeta.

Tudo precisa ser refeito, de forma diferente, e rapidamente. Assim, neste momento em que urgem novas soluções com vistas à sustentabilidade, a educação de nível superior assume um papel particularmente importante.

A formação dos administradores de empresas tem de ser repensada com a mais absoluta urgência, assim como as engenharias e formações voltadas ao desenvolvimento de produtos e serviços.

Entre as competências que temos a desenvolver para fazer frente aos princípios da sustentabilidade estão a cognição e de habilidades que capacitem os profissionais a inovar, valendo-se do ativo de conhecimentos para uma prática sustentável disponibilizados até aqui. Ao mesmo tempo, é preciso incorporar novos conhecimentos e aprendizagens aos empreendimentos humanos.

Em 1997, Christensen alertou para o dilema existente entre o apego zeloso aos princípios da boa gestão e à dificuldade de manter organizações bem-sucedidas com a capacidade e prontidão para inovar. A gestão criativa da inovação requer conciliar o processo de manutenção das tecnologias que sustentam o negócio com a competência de perceber e apostar em novas frentes e oportunidades propiciadas pelo desenvolvimento tecnológico. O desafio não se dá apenas pela complexidade em gerir as duas vertentes, mas também pela transversalidade crescente do conhecimento gerador de novas tecnologias e suas aplicações.

Ao introduzir os princípios da sustentabilidade, o dilema da ruptura e o domínio de conhecimentos de natureza transversal assumem importância maior e estratégica. Do ponto de vista da ética, tecnologias não aderentes a estes princípios e negócios nelas baseados encontrarão maiores dificuldades de manter o crescimento dos empreendimentos, assim como sua sustentabilidade econômica.

EMPREENDEDORISMO INOVADOR

Economias não crescem nem se desenvolvem sem a ação de indivíduos empreendedores que transformam idéias, invenções, necessidades e recursos em oportunidades. Diferente da noção mais comumente encontrada, eles não são heróis solitários imersos em suas idéias e projetos. A investigação mais atenta ao processo empreendedor revela que este se constitui muito mais num processo social no qual o trabalho em rede aproxima, informa, influencia e articula recursos, informações, idéias e invenções.

A grande maioria dos desenvolvimentos tecnológicos que redundaram em inovações, seja na aplicação de materiais, novos produtos e serviços, seja na reestruturação de setores inteiros, veio da conexão de indivíduos que, munidos de novas informações e aplicações tecnológicas, levaram idéias, invenções e processos de uma atividade econômica a outra.

É a ação do empreendedor que gera a dinâmica do desenvolvimento econômico originada essencialmente na inovação e na percepção de oportunidades. É a infusão de conhecimento e descobertas que estimulam a formação de novos negócios e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Este é o verdadeiro processo de inovação, que se dá nas redes sociais e pela ação empreendedora de centenas de milhares de indivíduos perseguindo seus objetivos e sonhos.

É aqui que a conjunção da inovação e o empenho do indivíduo empreendedor se faz sentir essencial ao desenvolvimento. Adicionando-se os princípios e imperativos de uma sociedade sustentável, este desafio torna-se ainda mais premente e é nele que a educação fundada em novas formas de ensino e aprendizagem torna-se mais relevante e solicitada.

Segundo o economista austríaco Joseph Schumpeter, inovação e atividade empreendedora se confundem e diferem de modo significativo da invenção ou do inventor. Nas palavras de Schumpeter, “[...] o inventor produz idéias, o empreendedor faz as coisas acontecerem.”. Por isso, formas inovadoras de cooperação, conforme sugeridas aqui, podem envolver a invenção gerada pelo conhecimento instalado nas nossas universidades e instituições de pesquisa com o agente empreendedor, criando, desta forma, maiores oportunidades para a inovação estar presente com maior intensidade e relevância no contexto nacional.

A simbiose necessária entre empreendedorismo e organização está sendo apontada já há algum tempo por autores como Schumpeter, Drucker, Pinchott, Prahalad, entre outros. É a criação de ambientes criativos e autônomos que libera e mobiliza os indivíduos empreendedores a fazer o que melhor sabem fazer, que é romper e inovar valendo-se dos recursos materiais, humanos e tecnológicos disponíveis. Combinar e intercambiar estes recursos de forma inovadora é justamente a habilidade de julgamento imputada ao indivíduo empreendedor. Da competência de executar qualquer combinação e intercâmbio de recursos de forma organizada e integrada, e agora também holística, surge a equação necessária.

A ênfase dada por Ram Charan, em seu livro *Know-How*, a este aspecto da implementação e das habilidades necessárias para fazer com que as inovações se materializem em negócios bem sucedidos traz consigo o alerta para esta importante combinação. Segundo Charan, esta forma de gestão não pode prescindir de lideranças inspiradoras atentas às novas idéias, às capacidades pessoais existentes em cada equipe, organização ou sociedade e aos novos chamados e desafios históricos.

COOPERAR PARA INOVAR

Marc Giget, um dos mais reconhecidos especialistas em inovação da Europa, defende que estamos na iminência de um novo Renascimento. Temos grandes instituições de ensino e pesquisa, um alto nível de desenvolvimento tecnológico disponível, incentivos e mecanismos de financiamento e novos instrumentos sendo criados quase que diariamente. Nesse sentido, o que precisamos agora é, partindo do sonho de um verdadeiro desenvolvimento sustentável, elaborar uma *síntese criativa* a partir de todas as possibilidades e recursos existentes. Ou seja, fazer um novo arranjo entre instituições e atores, tendo em mente os pressupostos da sustentabilidade, para que possamos erigir as novas “catedrais” do nosso tempo.

Parece-nos que a *síntese criativa* que precisamos pode ser articulada por meio dos elementos que criam condições favoráveis a uma cooperação efetiva entre as instituições de ensino e o mundo empresarial/industrial. Considerando a inversão na proporção de doutores na academia *versus* indústria brasileira, e considerando a necessidade premente de mudanças profundas, a cooperação entre academia e indústria/sociedade é o caminho para a inovação que necessitamos.

Tendo em vista que o tempo é hoje a matéria-prima mais escassa, a velocidade passa a ser um dos valores essenciais no desenho desse novo

arranjo e na busca de alternativas. A interação Universidade-empresa vem sendo objeto de estudos e projetos, porém não apresenta grandes avanços na prática. O caráter inexorável do tempo dificulta sobremaneira a espera por soluções provenientes de longas discussões e digressões teóricas.

Premidos pela necessidade de velocidade na resposta, e conscientes de que o processo será uma experimentação a ser analisada *a posteriori*, a Indústria convida os demais atores do processo educativo e inovativo para juntos implementarem um espaço de cooperação para a sustentabilidade. Os aspectos de financiamento, infra-estrutura, RH, competências, P&D, produção, conectividade, precisam ser arranjados para resultar em inovações para um mundo sustentável.

Propomos a mobilização de ativos físicos (locais), intelectuais (equipes) e tecnológicos (equipamentos e TI) para a constituição de espaços privilegiados para a inovação – verdadeiros “*habitats* de inovação”. Nesta proposta cooperativa, a empresa traz seus problemas e suas competências internas, a academia entra com suas pesquisas e seus especialistas, e o Sistema Indústria entra com a estruturação do “*habitat* de educação e inovação sustentável” necessário para tratar o problema colocado. Neste arranjo, todos cumprem suas missões, todos trabalham pela sustentabilidade e todos ganham, principalmente o planeta.

A crise ambiental desperta a humanidade para os efeitos de sua estratégia de dominação da natureza e aponta para a necessidade de uma reflexão do conhecimento desenvolvido sobre o mundo. O Sistema Indústria propõe que seus processos educacionais possibilitem a formação de indivíduos que participem ativamente de iniciativas capazes de transformar seu entorno e de gerar dinâmicas construtivas. As bases para esta proposição estão centradas nos princípios da inovação e da educação na sustentabilidade.

Compreende-se que educar transcende a dinâmica de repasse de conteúdo e extrapola o aporte de competência técnica. O conceito de educação na sustentabilidade imbuí-se da finalidade de resignificação do

conhecimento, que possibilita a formulação de um novo raciocínio, que alimenta sentimentos éticos estabelecidos sobre um novo paradigma de produção sustentável.

A palavra-chave é a conectividade – todos somos responsáveis pela construção de sociedades sustentáveis. Para tanto, é preciso inovar. Individualmente temos a força de nossa reflexão, de nossas idéias, e podemos buscar as pistas do caminho para um mundo melhor. Coletivamente temos a força da mudança e podemos construir uma nova estrada para chegar ao mundo que desejamos.

REFLEXÕES FINAIS

Em que pese a gravidade dos problemas da atualidade, quem examina a história do desenvolvimento com um olhar de longo prazo sabe que o aumento da produtividade, da renda e mesmo da esperança de vida é um fato muito recente. Só depois de 1820, se verifica uma elevação sensível nesses indicadores. Mesmo assim, em 1900 a esperança de vida média no mundo era de apenas 31 anos. Em 1820, era apenas de 26 anos, praticamente a mesma de mil anos antes.

Muito do que se identifica como progresso e melhoria das condições de vida está intimamente ligado à moderna sociedade industrial. O aumento sistemático da produtividade está no âmago dessa trajetória. Ela liberou milhões de seres humanos do trabalho agrícola, impôs uma urbanização acelerada, gerou uma incessante incorporação de novas tecnologias à produção manufatureira, mecanizou o trabalho fabril e fez crescer em paralelo um imenso setor de serviços.

Hoje, questionamos o elevado custo ambiental dessa trajetória. Somos muito mais céticos sobre as conquistas dessa nova civilização material. Em muitos lugares e em muitas cabeças, o ceticismo assumiu a forma de um niilismo negativo. Passamos a questionar tudo, especialmente

a noção de progresso do século XIX. O relativismo que impera nos tempos atuais é um subproduto do tipo de sociedade que criamos.

A questão é se há ainda espaço para a esperança iluminista que alimentava o sonho de progresso pelo pleno desenvolvimento das capacidades da humanidade. Creio que há e muito. É difícil imaginar soluções para o desafio que a humanidade criou para si mesma sem mobilizar essas mesmas capacidades para a solução de nossos problemas.

Num livro elaborado para o Millenium Project das Nações Unidas e dedicado a exaurir algumas dessas possibilidades, uma expressiva força tarefa de pesquisadores, sob a coordenação de Celestus Juma e de Lee Yee-Cheong, relaciona inúmeras contribuições do conhecimento para atender as metas do milênio.¹ São muitas soluções para a melhoria da saúde, da educação, para a geração de renda e emprego, ou para a sustentabilidade. Mas não se trata apenas de colocar à disposição da sociedade novas técnicas ou instrumentos. Trata-se, especialmente, de entender que a inovação tecnológica é mais do que isso. Significa entender o próprio processo de desenvolvimento como um processo de aprendizado, em que a sociedade se transforma e com ela seus valores.

O que se salienta não é apenas que muito do que foi possível avançar no último século – em termos de melhorias substantivas de qualidade de vida de uma parte importante da humanidade – foi consequência de avanços tecnológicos e inovações na agricultura, na saúde pública e na nutrição, mas que a inovação é o mais importante motor da transformação econômica e que seu papel será crescente ao longo do tempo.

Evidente que não cabe aqui uma visão ingênua de que a tecnologia determina a mudança social. As mudanças sociais são bem mais complexas. Num certo sentido, essas mudanças se condicionam mutuamente. Muitas das possibilidades e desenhos de políticas capazes de criar ambientes

¹ UN Millennium Project 2005, Innovation: Applying Knowledge in Development, Task Force on Science, Technology, and Innovation.

favoráveis para a inovação e para o desenvolvimento tecnológico dependem desse jogo de condicionantes. Na prática, dependem de como sociedade, governo e empresas interagem, de como são moldadas as instituições que dão suporte a esses arranjos.

Cabe é chamar a atenção para a natureza essencial da inovação para a sustentabilidade. Os desafios criados pelas mudanças globais e os desafios cotidianos de melhorar a qualidade de vida de bilhões seres humanos exigem respostas criativas e também aumentos sustentáveis de produtividade que não comprometam as gerações futuras. Fazê-lo, implica mobilizar o que de melhor a humanidade possui. Sua condição humana, o conhecimento, suas capacitações.

Numa discussão recente sobre os desafios para a produção de energia dentro de parâmetros sustentáveis, a revista *The Economist* reproduz um debate com vários especialistas. Chama atenção uma assertiva de Vinod Khosla, um dos criadores da Sun Microsystems e hoje um grande capitalista de risco. Em síntese, a idéia é que a produção de energias mais limpas exige e irá exigir muita inovação. Sem elas será inimaginável oferecer alternativas capazes de competir em custo com as soluções convencionais.

Não cabe aqui fazer um diagnóstico ou proposições específicas de como adequar os sistemas de inovação para essa tarefa. Sabemos que esse é um assunto complexo. Que esses sistemas de inovação, para serem exitosos, pressupõem uma teia de atores públicos e privados, universidades e empresas. Todos têm papel relevante e todos os países buscam aproximá-los e estimulam sua cooperação. Temos avançado nessa direção, embora sempre com dificuldades.

Cabe apenas salientar uma dimensão mais ampla. Empresas e universidades têm muito o quê fazer no campo da inovação. Têm muito para se beneficiar dessa interação e da troca de experiências.

Mas, para além da pesquisa, da inovação, da difusão do conhecimento, há uma responsabilidade maior de ambas, que é incorporar em suas estratégias o tema da sustentabilidade.

Isso implica trazer para o plano estratégico dessas instituições o desafio da capacitação das novas gerações para a gestão e a prática da inovação. As empresas são o motor da economia. Aqui se decide o que e como produzir. As universidades têm um outro papel – tão ou mais importante – ali se formam as novas gerações. É a determinação e o entendimento acerca da necessidade de assegurar formas sustentáveis de desenvolvimento dessas novas gerações que podem nos trazer esperança num futuro melhor da humanidade.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA M., VERMULM R., HOLLANDA S. *Inovação Tecnológica no Brasil – A indústria em Busca da Competitividade Global – ANPEI*.
- BACON, Brian; O'DONNELL, Ken. *No olho do furacão: sobrevivência para organizações e indivíduos em tempos de caos*. São Paulo: Casa da Qualidade, 1999.
- BOYATZIS, Richard E. *et al.* Competencies can be developed: but not the way we thought. *Capability*, v.2, n.2. London, 1996. Disponível em: www.lle.mdx.ac.uk/hec/journal/2-2/2-2.htm. Acessado em 03 abr. 2006.
- CAPRA, F. *A Teia da Vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHARAN, Ram. *KnowHow*. São Paulo: Campus, 2007.
- CNI – Confederação Nacional das Indústrias. *Mapa Estratégico da Indústria: 2007 – 2015*. Brasília: CNI, 2005.
- COMMON, M. S. *Sustainability and policy: limits to economics*. New York: Cambridge University Press, 1995.
- COOPERRIDER, D. L. Positive image, positive action: the affirmative basis of organizing. In: APPRECIATIVE inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change. Stipes, 2000, Champaign, IL. p. 29-53.
- COSTANZA, Robert. *et al.* *An Introduction to Ecological Economics*, International Society for Ecological Economics, 1997.
- DIAMOND, Jared. *Collapse – How Societies Choose to Fail or Succeed*, Penguin Books, 2005.
- EDVINSON, Leif. *Longitude corporativa: navegando pela economia do conhecimento*. São Paulo: Makron Books, 2003.
- ELLIOT, R. *Environmental ethics*. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- ESCOLA DA PONTE. *Escola da Ponte*. Disponível em: <http://www.eb1-ponte-n1.rcts.pt/html2/portug/bemvindo.htm>. Acessado em: 02 ago. 2007.
- FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

- GADOTTI, M. *Ecopedagogia e educação para a sustentabilidade*. 1998. Disponível em <http://www.paulofreire.org/twiki/bin/oops/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/Pedagogia_da_Terra/Eco_educacao_sustentabilidade_1998>. Acessado em: 23 maio 2008.
- GODET, M. *Manuel de prospective stratégique: tome 1- une discipline intellectuelle*. Paris: Dunod, 2001.
- HENDERSON, H. *Paradigms in progress: life beyond economics*. Indianapolis, IN, USA: Knowledge System, 1991.
- HOCK, Dee. *Nascimento da era caórdica*. Tradução Carlos A. L. Salum e Ana Lucia Franco. São Paulo: Cultrix, 1999.
- LEFF, E. Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental. In: PHILIPPI, M.; TUCCI, C.; HOGAN, J.; NAVEGANTES, R. *Interdisciplinaridade em ciências ambientais*. São Paulo: Signus Editora, 2000.
- PHILIPPI, M.; TUCCI, C.; HOGAN, J.; NAVEGANTES, R. *Interdisciplinaridade em ciências ambientais*. São Paulo: Signus Editora, 2000.
- MATURANA ROMESIN H. & DÁVILA YÁNES X. *Habitar Humano em Seis Ensaios de Biologia Cultural* - Instituto Matriztico - J.C. Sázez Editor, 2008.
- MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Tradução Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- OBSERVATÓRIO SENAI/FIEP. *Setores portadores de futuro para o Estado do Paraná: Horizonte de 2015*. Relatório Técnico. Curitiba: SENAI, 2005.
- O'DONNELL, Ken. *A alma no negócio: para uma gestão positiva*. São Paulo: Brahma Kumaris, 2005.
- OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Oslo Manual*. 1997. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>>. Acessado em: 30 nov. 2006.
- PACHECO, J. *Entrevista realizada com José Pacheco na Federação das Indústrias do Estado do Paraná pela equipe do Observatório SESI*. Curitiba, 2006.
- PARENTE, C.; VELOSO, L. *As universidades e as empresas como organizações que ensinam e que aprendem: a sua articulação no domínio da investigação*. Porto, Portugal: Mimeo, 1998.

PNUMA. OFICINA REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE. *Manifiesto. Por una ética para la sustentabilidad. Séptima Reunión del Comité Intersesional del foro de Ministros de Médio Ambiente de América Latina y el Caribe*. São Paulo, 2002.

PORTER, M. E. and KRAMER, M.R. *Strategy and Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, dec. 2006. p. 78-92.

SACHS, I. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

SBRAGIA R.; STAL E.; CAMPANÁRIO M.A.; e ANDREASSI T. *Inovação - Como Vencer esse Desafio Empresarial*. Clio Editora, 2006.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2000.

TOYNBEE, Arnold. *A Study of History*, Vols. I-X, Oxford University Press, 1960.

UNESCO - UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. *Educação para um futuro sustentável: uma visão transdisciplinar para ações compartilhadas*. Brasília: IBAMA, 1996.

VON KROGH, George; NONAKA, Ikujiro; ICHIJO, Kazuo. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZACHARIAS, V. L. C. *Dewey e a escola progressista*. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.com.br/dewey.html>>. Acessado em: 27 set. 2007.

Global Forum América Latina

EMPRESAS, UNIVERSIDADES E SOCIEDADE NUM MUNDO SUSTENTÁVEL

DESAFIOS PARA A EDUCAÇÃO EXECUTIVA

ANTECEDENTES

NEW YORK

Em 2000, o então secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, propôs à comunidade empresarial internacional a adesão a nove princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Batizado de Pacto Global, esse conjunto de princípios foi o embrião de um movimento que desde então vem ganhando corpo em vários países e que tem como premissa o fato de que as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem.

Em 2002, em resposta à convocação da ONU, a Escola de Negócios da Case Western University, estimula a criação do movimento BAWB – Business as an Agent of World Benefit. O BAWB, que pode ser traduzido como “As Empresas como Agentes em Benefício do Mundo”, propõe uma profunda revisão na educação superior, especialmente das Escolas Negócios visando ao desenvolvimento sustentável.

CLEVELAND/OH

Em 2006, a Case Western Reserve University, em parceria com a Academy of Management, que congrega aproximadamente 19.000 professores de administração

oriundos de 90 países, e aproximadamente 4000 empresas de todo o mundo, congregadas pela United Nations Global Compact, tomam a iniciativa de instalar o Global Forum – para os negócios, entendidos estes, como agentes para o benefício do Mundo. O B.A.W.B – Business as an Agent of World Benefit, movimento em que se insere o Global Forum, passa a ser desde então a maior reunião de cúpula capaz de convocar e atrair mais de 1.000 executivos de empresas do porte da Alcoa, Toyota, Unilever, entre outras; renomados professores de administração, gestores responsáveis pela elaboração de políticas públicas, líderes sociais e jovens estudantes de todo o mundo.

O principal objetivo da reunião de cúpula BAWB – *Global Forum* foi alinhar a teoria e a prática, de tal forma que esses domínios contribuíssem com a perspectiva e o entendimento de que a sustentabilidade poderia vir a ser compreendida como a grande oportunidade de negócios do século XXI. Nessa perspectiva se insere a realização do BAWB – *Global Forum América Latina* no Brasil.

Em 2007, a convocação do Pacto Global da ONU ganha força e conta com a participação ativa de mais de 3.000 empresas de 100 países, mais de 700 organizações da sociedade civil, organizações trabalhistas e instituições acadêmicas estavam engajadas nesta iniciativa. Todas trabalhando para promover a cidadania corporativa responsável, garantindo que os negócios integrem a solução dos desafios trazidos pela globalização.

Dessa forma, o setor privado – em aliança com outros atores sociais – engaja-se definitivamente na iniciativa de co-criar uma economia global mais inclusiva e sustentável.

O documento emanado dessa Conferência da ONU, de 2007, considera que, em um mercado cada vez mais agitado, tornou-se essencial entender as conexões fundamentais entre negócios, meio ambiente e sociedade. O papel e as responsabilidades dos negócios como uma força global estão se tornando mais urgentes e complexos, e conceitos relacionados com responsabilidade e sustentabilidade social estão ganhando reconhecimento como elementos essenciais na condução dos negócios.

Complexidade e interdependência crescentes requerem novas abordagens. Empresas precisam de ferramentas de gestão que ajudem a integrar as preocupações

ambientais, sociais e governamentais em seus planejamentos estratégicos e operações diárias.

Elas precisam de suporte para internalizar e associar esses temas na essência de seus negócios, no diálogo com os acionistas e na explicação de seus atos. Elas precisam de líderes talentosos e éticos que possam não apenas antecipar as metas organizacionais e preencher obrigações fiduciárias para os acionistas, mas também estar preparados para lidar com o impacto e o potencial mais abrangente dos negócios como força positiva global na sociedade.

De uma nova convocação do pacto Global da ONU, nascem “Os Princípios para a Educação Empresarial Responsável”, conclamando para a ação cooperativa diferentes setores sociais. Esta convocação foi denominada, no campo internacional, como *Call for Action*, uma Chamada para a Ação

A responsabilidade global é um processo de crescente sensibilização para a ação. Ele está baseado na riqueza, na diversidade e na alternância de contextos de nosso mundo, e é um processo de participação e de envolvimento dos principais agentes de transformação.

O Pacto Global da ONU faz aqui um chamado a todas as instituições e associações de ensino superior dedicadas à formação de líderes empresariais para que endossem esse processo e participem ativamente de uma plataforma global para o ensino de gestão responsável.

O papel desta plataforma será o de defender o ensino de gestão empresarial responsável e o de coordenar esforços para desenvolver ainda mais esses Princípios pelos agentes com poder transformador: as instituições acadêmicas de administração e suas associações.

Para esse efeito, será convocada uma associação mundial de educadores, incluindo professores, reitores e associações envolvidas no progresso do ensino de administração. Assim, todas as escolas de negócios engajadas e participantes da elaboração desses Princípios estão convidadas a considerar a adoção deles e estender este convite a todos os âmbitos do mundo acadêmico.

Eis os Princípios para a Educação em Gestão Responsável

Princípio 1

Propósito: Iremos desenvolver as capacidades dos estudantes para que se tornem futuros geradores de valor sustentável para empresas e para

a sociedade como um todo e para que trabalhem para uma economia global inclusiva e sustentável.

Princípio 2

Valores: Iremos incorporar em nosso currículo e em nossas atividades acadêmicas os valores da responsabilidade social global como retratados em iniciativas internacionais como o Pacto Global da ONU.

Princípio 3

Método: Iremos criar modelos educacionais, materiais, processos e ambientes que viabilizem experiências de aprendizado eficazes para a liderança responsável.

Princípio 4

Pesquisa: Iremos nos engajar em pesquisas conceituais e empíricas que aperfeiçoem nosso conhecimento a respeito do papel, das dinâmicas e do impacto de corporações na criação de valores sociais, ambientais e econômicos.

Princípio 5

Parceria: Iremos interagir com administradores de corporações para estender nosso conhecimento sobre seus desafios no cumprimento de responsabilidades sociais e ambientais de forma a explorar conjuntamente abordagens eficazes para atender a esses desafios.

Princípio 6

Diálogo: Iremos facilitar e apoiar o diálogo e o debate entre educadores, empresas, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados e acionistas em assuntos críticos relacionados com a responsabilidade social e a sustentabilidade global.

Do BAWB – *Forum Global* ao *Global Forum América Latina*

Em 2008, em Brasil/Curitiba, numa parceria entre a UNINDUS – Universidade da Indústria do Sistema FIEP/PR, o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (EAESP/ FGV) e a Case Western Reserve University (EUA). Em resposta a uma das recomendações do Call for Action do GF-BAWB de Cleveland promovem O BAWB-Global Forum America Latina (GFAL).

O presidente do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), Rodrigo da Rocha Loures, assim definiu este evento. “O objetivo é

promover uma reflexão compartilhada quanto a formas de proporcionar aos estudantes valores e instrumentos que os tornem aptos a agir de acordo com os requisitos da sustentabilidade.” Ainda sob o enfoque de uma educação transformadora, entendida esta como aquela educação autoconduzida e social na qual os sujeitos, de forma cooperativa, se tornam responsáveis pela aprendizagem, o que implica necessariamente inovação e criatividade.

Durante três dias, de 18 a 20 de junho de 2008, Curitiba recebeu cerca de 1.300 empresários, executivos, representantes da academia, do poder público e da sociedade civil, interessados em trocar idéias, experiências e reunir propostas relacionadas ao tripé educação – negócios, sociedade – sustentabilidade. Os resultados serão levados ao BAWB -Global Forum mundial, marcado para 2009, em Cleveland.

A meta principal do BAWB- Global Forum América Latina é a articulação para a ação cooperativa e a formação de alianças estratégicas e parcerias entre os quatro principais atores implicados na educação para a sustentabilidade: empresas, academia, governo e sociedade civil.

Para tanto, propôs os seguintes desafios para a reflexão-ação de cada um dos setores envolvidos respectivamente:

- **Educação Empresarial**

Identificar novas alternativas de conhecimento – para empresas, indústrias e economias – capazes de contribuir com o desejo de criar, alcançar e agregar valor sustentável aos empreendimentos e à produção. Entre os efeitos desejados estão o alargamento das fronteiras no campo da educação e da formação profissional responsável, levando a resultados como reformas curriculares, fortalecimento da responsabilidade pelo meio ambiente e da cultura do empreendedorismo responsável, novas formas de inovação e criatividade.

- **Empresas e Negócios**

Identificar alternativas para transformar, empreender, produzir e comercializar produtos e serviços, de forma cada vez mais sustentável e lucrativa, assim como encontrar novas formas de fomento e financiamento.

- **Sociedade em Geral**

Identificar novas formas de consumo e de demanda por bens e serviços consistentes com os imperativos da sustentabilidade.

• Poder Público

Identificar novas formas de administrar, arrecadar, fiscalizar e prover políticas públicas e sociais básicas que valorizem e recompensem a sustentabilidade econômica, política, social e ambiental.

Os participantes do BAWB-Global Forum América Latina debateram ações que contribuíssem no fortalecimento das relações entre o mundo empresarial e o acadêmico, proporcionando o compartilhamento de conhecimentos, além de identificar práticas empresariais centradas na sustentabilidade como oportunidade de negócio para o século XXI, e desta forma estimular a geração de propostas para inovação e mudanças na educação, nas formas de produção, na construção social e nas formas de consumo, assim como nas formas de gestão política.

Universidades, Faculdades e Escolas de Negócios devem atualizar seus currículos para acompanhar os desafios do cenário nacional e mundial. Os jovens que estão hoje na universidade estarão atuando, nas próximas décadas, numa realidade econômica, social e empresarial totalmente diferente. Os currículos devem tratar o tema da sustentabilidade de forma transversal, além de incorporar novas tecnologias de ensino.

Nas palavras de Carlos Osmar Bertero, presidente da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração Ambiental da Universidade da Califórnia (EUA),

A sustentabilidade da espécie e do planeta serão um paradigma obrigatório da formação profissional e das dinâmicas culturais. O cuidado e o cuidar serão as novas categorias que vão ajudar a reenfocar todos os saberes acadêmicos e culturais. Não é uma opção; é uma necessidade para o significado e pertinência das profissões e da investigação.

O BAWB-Global Fórum América Latina foi precedido por um Congresso Acadêmico resultado do processo de Call for Papers liderado pela FGV-EAESP. Os trabalhos passaram por um processo de seleção entre as 400 submissões de 120 inscritos, mediante o procedimento de blind review. Foram selecionados e apresentados: 86 resumos científicos e relatos empresariais, distribuídos entre 12

áreas temáticas, relacionadas à sustentabilidade. Estas apresentações formaram um diversificado painel de ações e projetos realizados por empresas e instituições de ensino e pesquisa.

Nessa mesma ocasião realizou-se o Seminário de Apresentação de Resultados do Diagnóstico de Sustentabilidade Corporativa/Paraná. Trata-se de uma pesquisa-piloto levada a efeito em cinco indústrias paranaenses desde agosto de 2007, sob a coordenação da Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em parceria com a UNINDUS. A pesquisa contou também com a *expertise* técnica do Sesi e Senai. Dela participaram as empresas Sadia, de Toledo; Volvo, de Curitiba; Masisa, de Ponta Grossa; Romagnole, de Maringá; e Milênia, de Londrina.

Entre os palestrantes convidados para a abertura do *Global Forum América Latina* (GFAL), o presidente da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), Israel Klabin, falou sobre a fragilidade do atual modelo de sustentação do planeta. Ele atribui a fragilidade às três inviabilidades do modelo: *ambiental* (relacionada à matriz energética, baseada em combustível fóssil); *econômica* (reflexo do modelo macroeconômico que pauta o crescimento da economia pelo aumento do consumo); e *social* (gerada pela distribuição desigual dos benefícios que a sociedade produz de forma globalizada). Para ele, o principal desafio para o mundo empresarial e acadêmico é incluir no modelo de governança os vetores socioambientais. O empresário destacou a importância do GFAL ao reunir num mesmo espaço empresas, academia e sociedade civil para discutir a educação para os negócios com foco na sustentabilidade.

Para Israel Klabin, o principal desafio para o mundo empresarial e acadêmico é incluir no modelo de governança os vetores socioambientais. O empresário destacou a importância do GFAL ao reunir num mesmo espaço empresas, academia e sociedade civil para discutir a educação para os negócios com foco na sustentabilidade.

Um dos pontos altos da conferência foi a palestra do consultor indiano Ram Charan, que veio ao Brasil especialmente para falar aos participantes do *Global Forum*. Reconhecido como um dos mais influentes consultores de negócios da atualidade, Charan disse que a chave para o desenvolvimento sustentável está em desenvolver a mente e o raciocínio lógico. Para ele, devemos trabalhar com a inteligência das pessoas.

O *Global Forum* reuniu outros profissionais de destaque preocupados com a sustentabilidade. É o caso de Oscar Motomura, fundador e principal executivo do grupo Amaná-Key; Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos; Mario Monzoni, coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas; Claudio de Moura Castro, economista, educador e presidente do Conselho Consultivo da Faculdade Pitágoras; e Christina Carvalho Pinto, diretor-geral e apresentadora do programa de televisão Mercado Ético. Eles participaram de um diálogo sobre alianças estratégicas entre empresas, universidades e sociedade.

A conferência teve também a participação do coordenador da área de academia e negócios do Pacto Global da ONU, Jonas Haertle, e de Luiz Antônio Rodrigues Elias, secretário executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia. O meio acadêmico foi representado, entre outros, pelo presidente da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), Jorge Guimarães, e pelo presidente da Angrad (Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração), Antônio de Araújo Freitas Júnior. Além disso, reitores, pró-reitores, coordenadores de cursos de diversas universidades públicas e privadas estiveram presentes ao Global Forum.

A presença desses convidados contribuiu para fazer do Global Forum um amplo e diversificado painel de idéias e experiências, complementado pela apresentação de *cases* de grandes empresas, por sessões temáticas de apresentação de resumos científicos e relatos empresariais e ainda pelos trabalhos em grupo, envolvendo todos os participantes.

Casos concretos de práticas sustentáveis no mundo corporativo foram apresentados por executivos do Wal-Mart, da Editora Abril e do Banco Bilbao Vizcaya (BBVA).

Durante o painel "O sonho é possível: a sustentabilidade como oportunidade de negócios do século XXI", eles mostraram que o desafio de disseminar o conceito de sustentabilidade pode muitas vezes ser enfrentado com iniciativas simples, capazes de mobilizar muitas pessoas, gerando resultados concretos e impacto positivo sobre os negócios.

Ainda o BAWB - Global Fórum América Latina contou com a participação e o envolvimento de aproximadamente 1.300 participantes, entre lideranças empresariais, acadêmicas, governamentais e da sociedade civil. Provenientes

de catorze estados brasileiros e cinco diferentes países (Argentina, Venezuela, Paraguai, Uruguai e Estados Unidos). Porém, mais do que esse expressivo número de participantes, evidenciaram-se a relevância do movimento e a qualidade do diálogo apreciativo promovido entre os participantes.

Foi construída durante esse encontro uma visão estratégica. Fruto de criação conjunta, foi colocado em evidência aquilo que é essencial para a seqüência do debate sobre a sustentabilidade: uma plataforma de trabalho que vai permitir que outros grupos, em outras localidades, possam participar deste processo a partir de um estágio de discussões mais avançado, mas ainda em construção.

A partir de agora, a nossa tarefa passou a ser dar vida às iniciativas sugeridas. Ou seja, transformar as aspirações e proposições em ação efetiva. No momento em que nos capacitamos como agentes em favor do desenvolvimento sustentável, o desafio é multiplicar encontros como os que realizamos. Eles devem acontecer em todos os lugares para mantermos viva a necessária aprendizagem sobre como conviver com os preceitos da sustentabilidade.

Resultados do BAWB-Global Fórum America Latina.

Entre os resultados do Global Forum, foram produzidas 77 propostas relacionadas aos temas: reformulação da educação de forma transversal; formulação e implementação de Políticas Públicas; geração e gestão do conhecimento da sustentabilidade; articulação de parcerias em rede; nova ética – valores e protagonismo social.

Quadro 1 – Consolidação das Proposições Provocativas

ASPIRAÇÕES Proposições provocativas	AÇÃO			Academia
	Governo	Empresas	Sociedade civil	
primícia: quem?	Responsabilidade compartilhada entre e pelos três setores			
primícia: o quê?	O rumo de toda atuação é um mundo sustentável			
primícia: quando?	A urgência de toda e qualquer atuação é inquestionável			
Formulação e implantação de políticas públicas - por exemplo, com incentivo fiscais.	Criar linhas de incentivo para fomentar a geração de projetos e programa sustentáveis.	Mobilizar e articular esforços e promover ações para constituir uma frente parlamentar pela sustentabilidade.	Criar mecanismo de conscientização para torna-se protagonista do seu próprio destino, apropria-se do seu desenvolvimento.	Subsidiar com conteúdo, pesquisa, cenários, estatísticas... grupos de trabalho que congregue os demais setores.
Geração e gestão do conhecimento da sustentabilidade.	Manter informações permanentemente atualizadas da gestão municipal, estadual, governamental e federal nos sites dos poderes públicos respectivos.	Usar o seu potencial político e econômico para subsidiar inovações para sustentabilidade.	Auscultar e advogar pelos anseios da sociedade como um todo.	Estabelecimentos de redes de intercâmbio com instituições de ensino.
Reformulação da educação de forma transversal.	Criar linhas orçamentária para sua operacionalização.	Formulação para a academia do <i>job-description</i> de sua demanda.	Formulação para a academia do <i>job-description</i> de sua demanda.	Reinventar-se.
Articulação de parcerias em redes.	Incluir-se como ator no movimento de sustentabilidade e criar espaço formais de gestão participativa.	Potencializar os impactos sustentáveis articulando sua cadeia de valor em rede de forma dialógica.	Estabelecer o diálogo entre as comunidades a partir dos projetos de sustentabilidade de cada uma.	Formar conselhos de educadores sobre a matéria (sustentabilidade).

O *Call for Action* – Chamada para ação transformadora pelo aprendizado antecipado.

Dando continuação ao Global Forum para a América Latina, o *Call for Action*, realizado nos dias 29 e 30 de julho de 2008, teve a responsabilidade de transformar em ações concretas as setenta e sete propostas e aspirações desafiadoras do *status quo* e transformá-las em ações estratégicas para benefício do mundo, a começar pela inserção ecológica de cada participante. (Para conhecê-las acesse www.globalforum.com.br)

Permanece válido o pressuposto básico da iniciativa: a necessidade urgente de mudança substantiva nos processos educativos, nas formas de produção, distribuição e consumo dos bens e serviços, nas articulações intersetoriais dos grupos sociais e das sociedades e em todo o espectro de conseqüências antrópicas que impactam todas as formas de vida no planeta.

Entre os seus objetivos, o *Call for Action* visa 1) criar um ambiente propício para o diálogo produtivo e para a formação de alianças estratégicas entre quatro dos principais atores implicados na educação para a sustentabilidade: empresas, academia, poder público e sociedade civil.; 2) detectar e debater as necessidades de empresas que buscam o desenvolvimento sustentável, particularmente no que tange ao capital natural (disponibilidade de recursos da biosfera, uso de tecnologias limpas), ao capital humano (pessoas capacitadas, saudáveis e autônomas) e ao capital social (pessoas culturalmente cooperativas, socialmente responsáveis, articuladas em rede de *stakeholders*); 3) por fim, fortalecer as articulações institucionais em redes de cooperação com a sociedade civil e o diálogo com as instâncias regulatórias de governo.

Assim, todos os participantes do diálogo tiveram como desafio comum encontrar um novo paradigma, isto é, uma “nova forma de ver”, como produto da reflexão coletiva sobre as conseqüências decorrentes das ações em curso.

Talvez a conclusão mais importante e desafiante do GFAL, trazida à tona pela Case Western Reserve University, é que a sustentabilidade pode muito bem ser a maior oportunidade econômica, social e de negócios do século XXI – se abordarmos as questões da sustentabilidade mediante a “inovação inspirada pela colaboração”. Sendo assim, os temas para o encontro dos dias 29 e 30 de julho

incluem: a inovação inspirada pela cooperação; a concepção de intervenções que considerem a necessidade de implementar projetos de inovação massiva e o entendimento de que a universidade do futuro necessita facilitar o conhecimento colaborativo por meio de domínios de conhecimento especializado até agora nunca antes percebido, é uma convocação para o aprendizado antecipado, ajudando a humanidade a adiantar o futuro e a evitar as conseqüência de complexidade global, isto é, um conhecimento fundado, combinando rigor, relevância e liderança.

Desafios para a Educação e Educação Executiva da UNINDUS/FIEP/PR

No cumprimento de sua missão de promover a prosperidade sustentável através de educação empreendedora de classe mundial, a UNINDUS desenvolve, interrelaciona e une os pontos fortes da indústria e da cultura brasileira com as necessidades e o bem-estar da comunidade global. Embora não se posicione como – nem seja – uma universidade *stricto sensu*, assume para si o papel de educação de executivos e líderes capazes de levar a frente negócios sustentáveis. Paratanto, busca, nesse processo, transcender a mera transmissão de conhecimentos e enfrentar permanentemente o desafio de implementar novas formas de aprendizagem que enfatizem os aspectos de inovação, empreendedorismo e sustentabilidade, que devem estar presentes e ser a marca em todas as modalidades de formação executiva.

No diálogo, na reflexão coletiva e na tentativa de implementar esta educação transformadora a que todos somos convocados, temos refletido sobre alguns dos desafios implicados nessa busca de uma “nova forma de ver”, que necessariamente nos levará a novas formas de fazer.

Temos como premissa que é possível viver e agir num mundo diferente, um mundo guiado por valores de escuta, cooperação, coordenação de ações, comportamento ético baseado na convivência dos diferentes, mas legítimos na diferença e eficazes na construção coletiva de uma prosperidade duradoura. Para tanto, alguns valores, crenças e pressupostos devem ser revistos e reconceitualizados, assim como devem ser reordenadas algumas formas arraigadas de “fazer”, relacionar-se e interagir pessoal e institucional e politicamente.

De fato, praticamente todos, como pessoas e (ou) atores políticos e sociais – empresários, executivos, administradores, gerentes, líderes sociais, políticos –, temos experimentado que, a despeito dos grandes investimentos em processos, estratégias e tecnologias de ponta, feitos historicamente, ainda não se alcançaram as transformações adequadas às necessidades de bem-estar e prosperidade da humanidade que hoje, mais do que nunca, requerem formas sustentáveis de convivência. Isso nos leva a pensar se não é um imperativo passar da ênfase na tecnologia para uma busca de ampliação da consciência pessoal, social e planetária.

Do ponto de vista cognitivo, talvez o desafio seja ultrapassar a visão linear e fragmentada dos conhecimentos técnico-científicos, do entendimento do contexto em que nos encontramos mergulhados e da complexidade da ecologia humana para uma visão sistêmica da sustentabilidade percebendo então as relações entre os diferentes domínios: sociais, econômicos, ambientais e a interconexão entre eles na dimensão cultural, em que o elemento humano é fundamental.

Do ponto de vista da educação, o desafio é superar a visão do ensino instrucional para a aprendizagem reflexiva, que, além de nos colocar em outro patamar científico, nos faz entender que aprender é um processo vital, iniludível, presente em todos os ambientes humanos. Daí que o desafio não é simplesmente aprender e sim, o que aprendemos em cada estado do habitar humano – família, cultura, escola, universidade, empresa, vida social e política. Nessa perspectiva, todos estamos implicados na educação, todos somos solidariamente responsáveis pela formação própria e das futuras gerações.

Além dessa busca de novas formas de ver, pensamos que é requerida a superação de diferentes “mitos” que ordenaram e condicionaram todas as estratégias, políticas e iniciativas em curso, seja no campo da educação e da cultura, seja no campo da economia, da atividade empresarial, da atividade sociopolítica e ambiental.

- Sabemos que toda a teoria da administração e dos negócios com muita frequência tem considerado a competitividade como um diferencial e uma dimensão essencial para o sucesso dos negócios. O novo contexto de escassez questiona esta premissa? Que significaria em termos de diferencial o vetor da

cooperação? Quem não compete pode agregar valor? O que mudaria e o que seria mantido e ampliado nesta perspectiva?

- Com muita frequência pensa-se que a pobreza, se superada, pode nos conduzir a um mundo sustentável. A lógica subjacente é que todos podem acessar as formas de consumo vigentes no mundo não-pobre, mediante a “economia de mercado” e o modelo político democrático. Isso se choca com as inviabilidades – ambiental, econômica, social – apontadas por Israel Klabin. E do ponto de vista do empresariado latino-americano integrante da CEAL – Conferência de Empresários da América Latina, que coloca a seguinte pergunta, para orientar as reflexões dos participantes: na sua XXII International Conference of Private Business Organization, a ser realizada em Santa Cruz de la Sierra/ Bolívia, no próximo mês de setembro: Por que a maioria dos países com sistemas de livre mercado e democracia não tem conseguido reduzir significativamente a pobreza?

Com essas e outras preocupações e desafios em mente é que a FIEP e a UNINDUS empreendem, se inserem e convocam a todos os implicados na educação empresarial responsável a aderir aos objetivos prioritários do GFAL e do *Call for Action*: buscar formas articuladas para ação cooperativa e formação de alianças estratégicas entre os quatro principais atores implicados na educação para a sustentabilidade: empresas, academia, poder público e sociedade civil.

Da sustentabilidade; articulação de parcerias em rede; nova ética – valores e protagonismo social.

Dando continuação ao Global Forum para a América Latina, o *Call for Action* a ser realizado em diversas regiões do Brasil e da América Latina tem agora a responsabilidade de transformar em ações concretas as propostas desafiadoras do *status quo* e transformá-las em ações estratégicas para benefício do mundo, a começar da inserção ecológica de cada participante

Essa é a responsabilidade do *Call for Action* – Chamado para a ação transformadora, que se realizou em Curitiba, de 29 a 30 de julho e se desdobra em

São Paulo com encontros preparatórios nos dias 20 e 21 de agosto do ano 2008, e, por fim, no próprio *Call for Action* - São Paulo, a ter lugar nos dias 20 e 21 de novembro de 2008.

Instrumentos de Implementação

Partindo da experiência acumulada desde o BAWB-Global Forum de Cleveland/OH até a experiência de do BAWB-Global Forum América Latina de Curitiba, apresentamos a seguir, com o intuito de cooperar, a metodologia e os instrumentos utilizados durante esses encontros. Desejamos que eles sejam de utilidade para todos aqueles que desejam dar continuidade a este movimento de inovação e educação na sustentabilidade.

Para assegurar a inclusão e a participação significativa dos múltiplos atores implicados nesta iniciativa, assim como a produtividade do diálogo, optou-se pela metodologia de investigação Apreciativa, formulada pelos professores David Cooperrider, PhD e Ronald Fry, PhDA da Weatherhead School of Managemnet, Escola de negócios da Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.

A metodologia convida a experimentar de forma coletiva e solidária um processo de investigação e reflexão que é tanto uma jornada como um ciclo de aprendizagem. Este ciclo é concebido como um processo que se realiza em quatro passos, que serão descritos adiante: descoberta, visualização, concepção e experimentação.

Caderno de trabalho

Global Forum América Latina 18 a 20 de junho de 2008 Curitiba – Paraná

A realização do *Global Forum América Latina* constitui-se numa iniciativa para promover uma Sociedade Sustentável nesta parte do planeta mediante o pensamento cooperativo e ações compartilhadas entre diferentes setores da sociedade. É um chamado para o setor empresarial, sociedade civil organizada e sistemas de educação superior, especificamente escolas de administração de empresas e cursos afins. Estes são os principais setores da sociedade, em que todos podem formar e influir nas lideranças futuras e no processo de capacitação para o desenvolvimento sustentável.

Empresas, como agentes para uma sociedade sustentável, exigem líderes em todos os setores, preparados e capacitados para enfrentar os desafios do mundo de hoje, com confiança, processos de inclusão e cooperação, compreensão de dinâmicas sistêmicas, inteligência emocional e confiança no poder dos sistemas humanos de prosperar em prol do bem comum. Isso, por sua vez, requer que o sistema de educação superior se torne uma voz importante e um parceiro do desenvolvimento sustentável, não apenas por meio da pesquisa e do desenvolvimento alinhados às necessidades empresariais, mas também da formação e do desenvolvimento dos jovens que assumirão e liderarão o mundo sustentável do futuro que, atualmente, só podemos imaginar.

Objetivos

1. Aumentar a conscientização sobre as oportunidades existentes para a construção de alianças multissetoriais para ação direcionada à educação para o desenvolvimento sustentável;
2. Compartilhar forças e comemorar inovações e estratégias em prol da sustentabilidade social, ambiental e econômica;
3. Gerar uma intenção consciente e uma visão comum para o desenvolvimento de líderes e cidadãos dedicados a uma sociedade sustentável do futuro;

4. Elaborar iniciativas que utilizem os pontos fortes da academia (universidades e escolas) e das empresas para ajudar a construir uma sociedade sustentável e próspera;
5. Agir cooperativamente.

O que é um fórum de Investigação Apreciativa?

Realmente, é uma reunião de planejamento atípica!

Todo o sistema participa, por meio de um corte transversal de todos os interessados, até onde for prático. Ou seja, mais diversidade e menos hierarquia do que normalmente se tem numa reunião de trabalho, além da oportunidade oferecida a cada pessoa de ser ouvida e de aprender outras maneiras de enxergar a tarefa a ser realizada.

Iniciamos com uma **Abordagem** para a mudança **baseada em pontos fortes**. Antes de imaginarmos, juntos, as possibilidades futuras, primeiro nos reconectamos com nossos principais fatores de sucesso – ou seja, coisas que nos permitem ser bem-sucedidos quando estamos no nosso melhor.

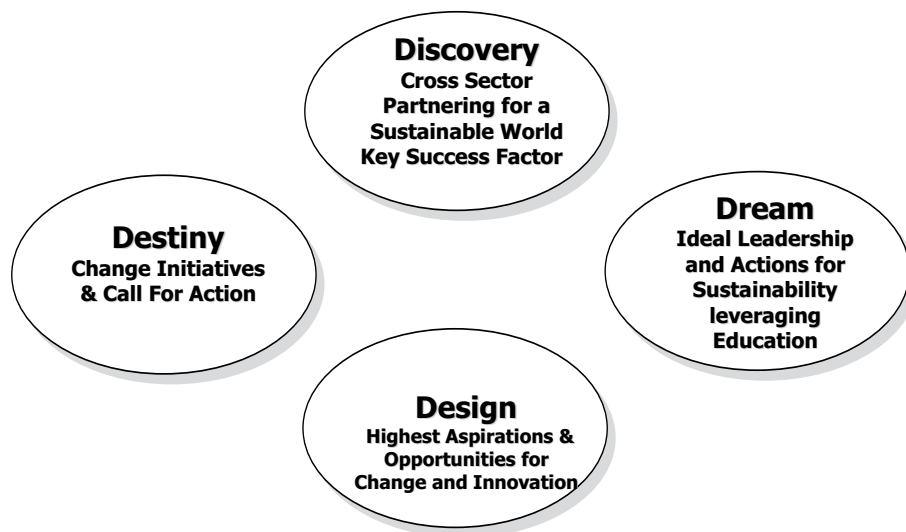
As pessoas **Autogerenciam** seu trabalho e usam **Diálogo** – e não “resolução de problemas” – como a principal ferramenta de mudança. Isso significa nos ajudarmos mutuamente, a fim de realizarmos as tarefas e assumirmos responsabilidade por nossas percepções e ações.

Pontos comuns e narrativa rica são o referencial – e não gestão de conflito ou negociação. Isso significa reconhecer nossas diferenças, ao invés de termos que reconciliá-las. Buscamos significado e direção em relatos que honrem e nos conectem a nossa “história como uma possibilidade positiva”.

Usamos a **Investigação Apreciativa (IA)** – **apreciar** significa valorizar – para entender tudo aquilo que valorizamos, que merece ser valorizado. Investigar significa estudar, fazer perguntas, buscar. Assim, a **IA** é uma busca colaborativa para identificarmos e entendermos os pontos fortes da organização, seu potencial, suas maiores oportunidades e as maiores esperanças das pessoas para o futuro.

Ação inspirada em benefício do todo – Porque o sistema como um todo está representado, fica mais fácil tomar decisões mais rápidas e nos

comprometermos com a ação, publicamente – abertamente, onde todos podem apoiar e ajudar a fazer acontecer. O movimento para a ação é guiado por inspiração interna, liderança compartilhada e iniciativa voluntária. As pessoas trabalham no que têm mais paixão, no que mais lhes interessa e no que acreditam que fará uma diferença positiva.



Discussão em grupo nas Mesas

Sugestões de papéis de autogestão e liderança de grupo

Cada grupo pequeno gera seu próprio debate, dados, tempo e relatórios. Aqui estão alguns papéis úteis para a gestão deste trabalho. *Pode haver rodízio dos papéis de liderança.* O trabalho pode ser dividido como o grupo desejar.

- **Líder do diálogo:** Garante que cada pessoa que quiser falar seja ouvida no tempo disponível. Mantém o grupo no foco para terminar a tempo.
- **Cronometrista:** Mantém o grupo consciente do tempo restante. Monitora os relatos e marca o tempo restante para cada pessoa que está falando.

- **Redator:** Escreve os resultados do grupo no computador, usando as palavras da pessoa que fala. Pede às pessoas que repitam as idéias mais longas, de forma resumida.
- **Relator:** Relata perante o grande grupo no tempo determinado.

Reflexão inicial

“Em busca de alianças inovadoras e ações cooperativas para um mundo sustentável”

DECLARAÇÃO INICIAL

Estamos vivendo uma das mais significativas transformações na história da humanidade – e ela está convergindo para o tema da sustentabilidade. Não são apenas os governos e as organizações não-governamentais que estão liderando essa transformação. Cada vez mais, os negócios, que freqüentemente eram vistos apenas como instrumentos de lucro, estão surgindo como a grande força para a criação de uma sociedade sustentável. Além disso, as universidades estão começando a usar sua grande influência social para influir na mudança, por meio de pesquisas relevantes e desenvolvimento de nossos futuros líderes de empresas e instituições.

Realmente, as inovações estão explodindo. Fábricas e prédios “verdes” estão sendo projetados para devolver mais energia limpa para o mundo do que a consumida. Os prêmios Nobel estão sendo dados para modelos de microempresas “empoderadoras”, demonstrando como as empresas podem erradicar a pobreza pela lucratividade. As empresas estão projetando produtos que não viram lixo, mas sim “alimento”, que se torna insumo para outros ciclos biológicos e tecnológicos. As universidades estão ajudando o mundo a “se elevar”: estão divulgando conhecimento e soluções promissoras; estão criando prêmios para chamar atenção para as inovações produzidas por seus membros; e estão usando sua capacidade inigualável para educar, reunir e conectar para catalisar inovação, virtualmente, em todas as esferas de mudança positiva ambiental, social e econômica.

Talvez, a força mais importante para a construção de uma sociedade sustentável e próspera esteja no chamado às universidades para unir esforços com a sociedade civil, as empresas e a indústria. As universidades têm um papel especial a desempenhar – realmente, a raiz da palavra *educação* é “educare” ou “liderar”: produzir pessoas e idéias que possam liderar o mundo para frente. As empresas, com os seus recursos e capacidade inovadora, estão descobrindo que podem “fazer o bem, e bem”, que podem criar valor econômico e ao mesmo tempo ser agentes de benefício para o mundo. Finalmente, a sociedade civil pode incentivar isso por meio de políticas e alocação de recursos com objetivos de parceria entre os setores para obter resultados sustentáveis.

O que poderia acontecer se uma comunidade acadêmica brasileira, latino-americana e mundial se reunisse com as empresas, indústria e líderes da sociedade civil, de forma concentrada e dedicada à união, para criar soluções sustentáveis para o mundo? Como seria o mundo se aumentássemos as inovações já existentes em 10, 100 vezes? Quais poderiam ser as próximas fases da sustentabilidade? Como seria a educação e quais seriam as novas ferramentas de gestão e conceitos para aumentar o valor sustentável? Como seria a nova geração de líderes movidos a sustentabilidade?

Instruções: Nas próximas páginas estão perguntas que exploram esse terreno. Convidaremos pares de participantes para refletirem sobre essas perguntas, numa entrevista mútua. As perguntas são apenas um ponto de partida. Adotem uma postura de descoberta. Perguntem-se: “o que é importante, mais interessante e por quê?” Esperem se surpreender. E, ao final, agradeçam seu parceiro pela excelente conversa!

1. Uma experiência “de ponto alto”: Obviamente, para todos nós, já houve altos e baixos, picos e vales, pontos altos e baixos. Então, iniciemos com uma reflexão sobre um dos “momentos de ponto alto” mais memorável – um momento que se sobressaia, porque você se lembra de ter se sentindo engajado, vivo e eficaz – como se você tivesse realmente achado a sua “vocaçãõ” na vida.

- A. O que tornou essa experiência um “ponto alto” para você?
- B. Que qualidades pessoais os outros diriam que você trouxe à situação, que ajudaram a conseguir os excelentes resultados?

2. Uma história sobre VOCÊ como líder de uma mudança colaborativa¹ Meg Wheatley define como líder qualquer pessoa que toma iniciativas com o intuito de deixar o mundo melhor do que foi encontrado: “um líder”, diz ela, “é qualquer pessoa que queira fazer a diferença, neste momento”. De acordo com essa definição, todos nós nesta sala somos líderes. Gostaríamos que você revisse sua vida sob a ótica de líder de um esforço colaborativo para criar mudança positiva. Conte uma história sobre uma mudança positiva bem-sucedida da qual você tenha participado.

- A. Enquanto você pensa na história, o que em VOCÊ ajudou a torná-la um sucesso?
- B. O que nos OUTROS fez dela uma mudança bem-sucedida?
- C. Que outros fatores na situação, ambiente, ou organização ajudaram esta mudança a acontecer?
- D. De que maneiras a sua formação ajudou VOCÊ a se preparar para essa experiência bem-sucedida?

3. Inovações em alianças para um mundo sustentável:

“Em busca de conexões inovadoras: O que as empresas, a academia, o governo e as ONGs trazem de único para o mundo da sustentabilidade?” Alianças multi-setoriais são iniciativas importantes para a educação e a sustentabilidade. As empresas, universidades, organizações sem fins lucrativos e o governo trabalhando juntos parece ser um dos passos mais importantes nesta direção. Pense em uma das alianças ou parcerias (grandes ou pequenas) a mais bem-sucedida em que a sua organização tenha participado. Conte a história desta colaboração bem-sucedida.

- A. Por que essa aliança foi tão poderosa?
- B. Que qualidades de liderança foram alavancadas para tornar esta aliança tão bem-sucedida?
- C. Quais são os pontos fortes/características destas histórias que precisamos manter e levar adiante para inovar, em nossas alianças futuras em educação e sustentabilidade?

¹ Livros: *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future* (2002); *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time* (2005)
Site: www.margaretwheatley.com

4. Sonho – Suas imagens de um mundo melhor e uma nova dimensão de liderança sustentável: Imagine que já estamos 10 anos à frente e que você e seus colegas, de diferentes setores, estão dando uma entrevista para uma rede de comunicação internacional – vocês serão vistos e ouvidos no mundo todo. Sua entrevista é sobre o papel dos líderes nas mudanças positivas em educação para a sustentabilidade que aconteceram no mundo. Você entrou para a história por ser um dos líderes que agiu para transformar o papel da educação que ajudou a criar um mundo sustentável. Como resultado de iniciativas diferentes, os últimos 10 anos superaram as expectativas em termos de conscientização em relação a questões de sustentabilidade, negócios, universidades e desempenho ambiental, e não de maneira insignificante, graças aos esforços resultantes do *Global Forum da América Latina*, em 2008.

- A. Qual é a questão mais importante desta entrevista? Quais são alguns dos principais temas?
- B. De quais resultados você, como líder ativo, está mais orgulhoso nos últimos 10 anos – realizações que tiveram resultados ambientais, ao mesmo tempo em que fortaleceram as alianças entre empresas, universidades, organizações sem fins lucrativos e governo? Quais foram as mudanças mais marcantes na educação? Que papel a sua organização desempenhou nessas realizações?
- C. Olhando para trás, o que tornou esse sucesso possível? Que fatores geraram um resultado que “os negócios de sempre” ou a “educação tradicional” jamais poderiam ter gerado? Qual foi o tipo de comprometimento que as lideranças tiveram e quais foram as principais decisões, ações para a criação de um novo futuro?

5. Chamado para a ação: Suas esperanças para ações futuras

A famosa antropóloga Margaret Meade disse: “Nunca duvide que um número pequeno de cidadãos conscienciosos e comprometidos pode mudar o mundo. Na verdade, sempre foi isso que aconteceu.” Os resultados desta reunião e os efeitos da mudança que ela vai criar, começam com as suas intenções, compromissos e lideranças individuais. Ao lançarmos este fórum sui generis, cada um contribui com suas esperanças para os resultados desejados.

Cada base nas suas imagens da Pergunta 4,

- A. Quais são as 2 ou 3 menores coisas que podem resultar desta reunião mas que podem ter o maior impacto?*
- B. Quais são as 2 ou 3 coisas mais ousadas que podem resultar deste fórum – coisas que talvez nem tenhamos considerado ainda?*
- C. Que idéia para a ação você gostaria de contribuir no chamado para a ação (depois deste Fórum), em agosto de 2008?*

EXERCÍCIO 1

Descoberta: Pontos fortes e habilidades que podemos trazer para este fórum como colaboração para um mundo sustentável

OBJETIVO

Receber bem e valorizar uns aos outros, aprender com experiências especiais, qualidades, habilidades e recursos que as pessoas trazem para este fórum e iniciar o diálogo sobre todos os aspectos de nossa “tarefa” para todo o fórum.

PASSOS

Nota: Escolher um líder, um cronometrista e um relator para o diálogo.

- 1) Apresente o seu parceiro de entrevista para toda a mesa (em 1 minuto) e compartilhe alguns momentos essenciais da sua entrevista – coisas que mais se destacaram nas histórias ou visões de seu parceiro. Todos devem apresentar seus parceiros. (10 minutos)
- 2) Em seguida, aprofunde-se na pergunta 2 e compartilhe com o grupo a experiência de seu parceiro como líder de mudança colaborativa. Todos compartilham suas histórias e observações. O grupo ouve, prestando atenção nos padrões/temas. Os grupos devem registrar o seguinte no computador:
 - Temas comuns entre as histórias;
 - Fatores de sucesso mais comuns nas histórias;
 - Implicações para o nosso trabalho de hoje.

- 3) Agora, aprofunde-se na pergunta 3 e compartilhe com o grupo as experiências de seu parceiro como participante de uma colaboração ou alianças inter-setoriais ou interinstitucionais. Todos compartilham suas histórias e observações. O grupo ouve, prestando atenção nos padrões/temas. Os grupos devem registrar o seguinte no computador:
- Temas comuns entre as histórias;
 - Fatores de sucesso mais comuns nas histórias;
 - Implicações para o nosso trabalho de hoje.
- 4) Finalmente, compartilhe e faça uma lista das imagens mais comuns da situação futura ideal resultantes das perguntas 4 e 5 da entrevista. Ajude o redator a registrar as imagens e ações possíveis mencionadas mais frequentemente (alianças futuras etc.).
- O facilitador designado preencherá esta folha de trabalho no computador (olhar as páginas seguintes como exemplo).
- 5) O relator deve se preparar para fazer um relato de três minutos, certificando-se de incluir (além das listas de temas) **uma ou duas das histórias/exemplos de maior impacto** relatados no seu grupo.

Notas para o redator incluir no computador: Folha de trabalho de “pontos altos” em experiências de liderança.

P-2 e 3: Histórias de “pontos altos” em mudança positiva e colaboração multissetorial	Causas do sucesso	Implicações para o nosso trabalho aqui
<p>Lista dos temas comuns das histórias do grupo:</p> <p>Nota para os relatores: Escolha uma ou duas das melhores histórias do grupo para compartilhá-las com o grande grupo.</p>	<p>Quais são os principais fatores de sucesso?</p>	<p>Quais são as implicações para a nossa tarefa aqui?</p>

Pergunta 4 Imagens ideais comuns de alianças e iniciativas cooperativas inter-setoriais para um mundo sustentável	Pergunta 5: Idéias iniciais para a ação Como a nova ótica da “educação para a sustentabilidade” pode beneficiar ou impulsionar a colaboração multissetorial e vice-versa?

EXERCÍCIO 2

Descoberta: “Desafios estratégicos de cooperação para a educação e sustentabilidade”

OBJETIVO

Alcançar um nível de compreensão e concordância mútuas sobre a interdependência entre indústria e universidade para a criação de uma base de ação cooperativa para um futuro sustentável.

PASSOS

- 1) Sua mesa receberá uma das seguintes perguntas para discutir e chegar a um acordo: (30 minutos)

1.^a *Exigências da indústria* em relação à academia para a formulação e implementação de estratégias de sustentabilidade bem-sucedidas.” Favor definir *dois* tópicos específicos de sustentabilidade que agreguem valor ao entusiasmo e aos interesses dos líderes da indústria, e invista tempo para definir quais os insumos necessários para a ação com os quais a academia pode contribuir.”

Tópico 1:

Tópico 2:

1b. “*Exigências da academia* em relação à indústria para formulação e implementação de estratégias de sustentabilidade bem-sucedidas.”

Favor definir *dois* tópicos de sustentabilidade específicos que as universidades gostariam de seguir, seja em educação ou pesquisa, e invista tempo para definir quais os insumos necessários para a ação com os quais a indústria pode contribuir.

Tópico 1:

Tópico 2:

2) Quais são os fatores essenciais que servem de base para a cooperação efetiva entre os seguintes atores: empresas, academia, sociedade civil e governo?

A sua mesa receberá uma das seguintes perguntas para debate e acordo: (20 minutos)

2.1 Quais são os *dois* fatores essenciais que servem de base para a cooperação efetiva entre indústria e sociedade civil?

Fator 1:

Fator 2:

2.2 Quais são os *dois* fatores essenciais que servem de base para a cooperação efetiva entre indústria e governo?

Fator 1:

Fator 2:

2.3 Quais são os *dois* fatores essenciais que servem de base para a cooperação efetiva entre universidades e sociedade civil?

Fator 1:

Fator 2:

2.4 Quais são os *dois* fatores essenciais que servem de base para a cooperação efetiva entre universidades e governo?

Fator 1:

Fator 2:

2.5 Quais são os *dois* fatores essenciais que servem de base para a cooperação efetiva entre sociedade civil e governo?

Fator 1:

Fator 2:

Exigências da indústria em relação à academia para a formulação e implementação bem-sucedida de estratégias de sustentabilidade.	Exigências da academia em relação à indústria para a formulação e implementação bem-sucedida de estratégias de sustentabilidade.

"Quais são os fatores essenciais que servem de base para a cooperação efetiva entre os seguintes atores: empresas, academia, sociedade civil e governo?"
1. 2. 3.

EXERCÍCIO 3

Vislumbre o futuro

Cenários ideais de “Educação para um mundo sustentável”

OBJETIVO

Imaginar um futuro pelo qual você gostaria de trabalhar – um futuro em que os diferentes setores da sociedade possam trabalhar juntos em direção ao mesmo objetivo de ter a educação ideal para um mundo sustentável.

INSTRUÇÕES

- 1) Em suas mesas, revisem e compartilhem os “pontos altos” das perguntas 4 e 5 da entrevista e os resumos dos fatores essenciais para a cooperação de ontem à tarde. (20 minutos)

- 2) Em grupo, imaginem-se no ano de 2018. Visualizem o mundo que vocês realmente querem – como se já existisse agora. O que está acontecendo que é novo, melhor e diferente, relacionado à colaboração multissetorial para educação e sustentabilidade? Ao criar sua imagem de futuro, seguem abaixo alguns aspectos que você talvez queira considerar:
 - O papel das empresas e universidades na educação para a sustentabilidade;
 - Colaboração multissetorial;
 - O papel do governo em um mundo sustentável;
 - Utilização de tecnologia, redes, ensino eletrônico e compartilhamento de informações entre os setores;
 - Padrões de excelência em treinamento, aprendizagem e desenvolvimento relacionados à sustentabilidade;
 - Resultados empresariais;
 - Outros? (30 minutos)

Nota: Passe tempo suficiente imaginando concretamente o mundo sustentável e todos os componentes que servem de apoio a esta nova imagem. Seja ousado. Este é um exercício de sonho e imaginação – sobre o tipo de mundo sustentável para o qual você quer trabalhar e contribuir.

- 3) Agora, escolha uma maneira **criativa** de apresentar sua visão, como se ela estivesse acontecendo agora. (Apresentação de 3 a 5 minutos, com a participação de todos de sua mesa.)

(20 minutos)

Exemplos:

- Especial de TV;
- Reportagem de capa de revista;
- Dramatização;
- Um dia na vida de...
- Uma obra de arte;
- Outros – apresentação em painel etc.

- 4) Faça anotações sobre as coisas que você gostar mais nas apresentações dos outros etc.

Coisas que eu mais gosto nas Imagens de Futuro (tome notas sobre cada uma das apresentações)

Elementos das visões que eu considero mais importantes ou estimulantes (O quê)	Oportunidades e possibilidades para ação (Como)

EXERCÍCIO 4

Do sonho ao projeto: “Idéias para a ação”

OBJETIVO

Começar a projetar o futuro sustentável que mais desejamos. Um futuro movido por alianças inter-setoriais, extraordinárias, que se constroem a partir dos pontos fortes e o potencial da educação, em parceria com a indústria e o setor público.

PASSOS

- 1) No seu grupo, cada indivíduo deve apresentar uma idéia para a ação para ajudar a criar uma nova realidade e compartilhar o porquê de sua escolha.

(15 minutos)

Redator: faça anotações enquanto as pessoas expõem suas frases, idéias, ou imagens essenciais.

- 2) O grupo prepara uma versão preliminar da Declaração de Aspiração que melhor descreve como seria o sucesso, se esta oportunidade, ou idéia passível de se tornar ação, oferecida pelo seu grupo, se tornasse realidade. Se você estivesse em 2018 e se tivéssemos sido bem-sucedidos em tornar esta idéia, ou possibilidade de ação em realidade, como seria? O que estaria acontecendo entre os setores? Quais seriam os resultados em termos de práticas sustentáveis e benefícios sociais?

(45 minutos)

Anotações:

Relator: Esteja preparado para ler a sua versão preliminar da Declaração de Aspiração para o grande grupo às: _____

O Call for Action
29 e 30 de julho
Curitiba – Paraná

Chamada para ação transformadora
pelo aprendizado antecipado

Após 40 dias da realização do *Global Forum América Latina*, aconteceu o *Call for Action*, cujo propósito foi transformar em ações concretas as quase oitenta aspirações desafiadoras do *status quo* surgidas na primeira conferência e transformá-las em iniciativas estratégicas para benefício do mundo, a começar da inserção ecológica de cada participante.

Neste encontro, permanece válido o pressuposto básico da iniciativa: a necessidade urgente de mudança substantiva nos processos educativos, nas formas de produção, distribuição e consumo dos bens e serviços, nas articulações inter-setoriais dos grupos sociais e das sociedades e em todo o espectro de conseqüências antrópicas que impactam todas as formas de vida no planeta.

Objetivos do *Call for Action*: 1) criar um ambiente propício para o diálogo produtivo e para a formação de alianças estratégicas entre quatro dos principais atores implicados na educação para a sustentabilidade: empresas, academia, poder público e sociedade civil.; 2) detectar e debater as necessidades de empresas que buscam o desenvolvimento sustentável, particularmente no que tange ao capital natural (disponibilidade de recursos da biosfera, uso de tecnologias limpas), ao capital humano (pessoas capacitadas, saudáveis e autônomas) e ao capital social (pessoas culturalmente cooperativas, socialmente responsáveis, articuladas em rede de *stakeholders*). 3) por fim, fortalecer as articulações institucionais em redes de cooperação com a sociedade civil e o diálogo com as instâncias regulatórias de governo.

Para este encontro, as proposições sugeridas anteriormente foram agrupadas em cinco grandes categorias, como forma de dinamizar os trabalhos: **Formulação e implantação de políticas públicas; Geração e gestão do conhecimento da sustentabilidade; Reformulação da educação de forma transversal; Articulação de parcerias em redes; Nova Ética – Valores e protagonismo individual.**

Essa organização permitiu a construção de vinte e três iniciativas de ação concreta, que aliam educação, negócios e sustentabilidade. Entre elas, estão: **resgate dos valores morais e cívicos com a participação engajada da academia e sociedade civil; gestão compartilhada da sociedade civil e governo; fórum pré-eleitoral pela sustentabilidade; criação de um centro de planejamento e execução de projetos estratégicos sustentáveis em rede distribuída; criação de um centro de capacitação transdisciplinar intersetorial de formação; estruturação de agenda de diálogos entre os múltiplos setores; criação de uma rede virtual Global Fórum; criação de subsídios para formação acadêmica transversal para a sustentabilidade; formação para educadores; revitalização dos currículos; inserção da sustentabilidade nos currículos dos ensinamentos fundamental e médio, entre outros.**

Esse resultado demonstra o interesse dos participantes em construir soluções para o desenvolvimento sustentável. Saímos do encontro com uma visão clara do que fazer ao formular uma plataforma para introduzir e desenvolver o conceito de sustentabilidade na sociedade local, continental e global. O próximo passo é dar corpo às iniciativas geradas. Para isso, os grupos que apresentaram os projetos ficaram responsáveis pela articulação e andamento das propostas criadas.

Caderno de Trabalho

CALL FOR ACTION
CHAMADA PARA AÇÃO TRANSFORMADORA

29 e 30 de julho de 2008

Curitiba – Paraná

Prezados,

Sejam bem-vindos a uma nova etapa do GFAL – Global Fórum América Latina –, a Chamada para Ação Inovadora pelo Aprendizado Antecipado, uma ação conjunta do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, por meio da UNINDUS (Universidade da Indústria), Fundação Getúlio Vargas, Pacto Global

da ONU, Academia de Administração e o Centro dos Negócios para um Mundo Melhor (Center for BAWB) e seus parceiros. Você está convidado (a) a dialogar sobre como fazer acontecer o futuro que idealizamos juntos, em junho passado, em Curitiba, e engajar-se em ações que irão transformar o nosso entendimento prático da sustentabilidade.

Refletiremos também sobre quais papéis cada uma das nossas instituições pode assumir neste cenário de ação transformadora pela sustentabilidade. E como nós, indivíduos, podemos nos engajar em ações que nos trarão paz interna ao mesmo tempo em que cuidamos do planeta e nutrimos vidas futuras.

Neste encontro, nós iremos criar estratégias operacionais e conversar sobre os valores que deverão servir de base para as nossas estratégias, para que estas sejam alinhadas com a sustentabilidade, com a visão sistêmica, que transcendam gerações, sejam inovadoras e que aconteçam em alta velocidade e em grande escala.

Reconhecemos que somos expostos diariamente às dificuldades que vêm acometendo nosso planeta nos últimos anos e cada vez que lemos ou ouvimos tais notícias pensamos: “se fizéssemos tal coisa, poderíamos solucionar tal situação”. Mas, logo em seguida, as nossas grandes idéias são desencorajadas pelos mesmos paradigmas internos de onde estamos acostumados a operar e de onde vêm as mensagens de impossibilidade: “bem, mas não sou um gênio e certamente alguém deve estar fazendo isso em algum lugar”. Desta forma, esse também é um convite à cooperação, como as idéias das universidades, as práticas do setor privado, os propósitos da sociedade civil organizada e a defesa dos interesses de todos podem ser compartilhadas e consolidadas em estratégias operacionais conjuntas? Quais características de liderança serão necessárias para promover as parcerias entre os diferentes setores?

Otto Scharmer comenta que “a liderança bem sucedida depende da qualidade da atenção e intenção que o líder traz para uma determinada situação”. “Dois líderes, diz ele, “em uma mesma circunstância fazendo a mesma coisa podem obter resultados completamente diferentes e essa diferença será de acordo com o espaço interno a partir do qual os mesmos operam e decidem”. Essa reunião pode ser o passo mais importante na sua atuação como líder de mudança. Prepare-se para assumir um papel decisivo na construção do nosso futuro idealizado.

Chamada para Ação Inovadora pelo Aprendizado Antecipado

Fundamentação:

Imagine o mundo daqui a 30 anos e considere o seguinte cenário para a economia:

É uma economia verde restauradora que purifica o ar que respiramos; o conceito de lixo e resíduo industrial tóxico foi eliminado; a pobreza extrema foi erradicada; a economia é alimentada por inovações no campo da energia solar e de outras fontes renováveis; ela oferece grandes saltos de prosperidade para todos em nossa sociedade; ela é amparada por sinais de mercado que geram incentivos positivos alinhados com o bem social de longo prazo (eliminando desta forma os incentivos perversos); os grandes líderes industriais são celebrados como criadores de valor sustentável; o movimento de responsabilidade social uniu planejamento sustentável e estratégia de negócios em uma corrida positiva para o topo; é um sistema inclusivo que respeita e fomenta a saúde das pessoas, das comunidades e a força da natureza; e tudo é construído sobre uma economia de instituições que são amplamente creditadas como instituições positivas – locais de trabalho, universidades e organizações governamentais que elevam, magnificam e refletem os maiores valores humanos (sabedoria, coragem, humanidade, compaixão, inspiração, criatividade, liberdade, esperança, alegria, integridade, amor e significado) para o mundo.

Isso, em resumo, foi a essência da visão perfeita do futuro desejado: uma economia inclusiva na qual pessoas prosperam, empresas vencem e a natureza se fortalece vigorosamente, conforme foi articulado por executivos, professores e estudantes reunidos no primeiro Global Forum América Latina, realizado em Junho de 2008, em Curitiba. Esta visão não está sozinha. Por exemplo, no Global Forum do BAWB realizado em 2006 na Case Western Reserve University, líderes corporativos, professores e estudantes da Europa, Ásia, América do Sul, América do Norte, Austrália e África compartilharam da mesma forma esperanças e sonhos de um mundo melhor e de um planeta sustentável. Por esse motivo, o próximo fórum

na Case Western Reserve University, de 3 a 6 de junho de 2009, irá mudar este tema para a questão do “como”, com foco na idealização do desenho. Seu título será **“Gestão como Desenho em uma Era de Inovação Em Massa.”** Nosso trabalho irá ajudar a moldar a visão estratégica desta conversação global – especialmente em nosso foco de reunir as forças das empresas, universidades e sociedade em novas e efetivas parcerias para a ação.

Em vários sentidos, essa visão reflete uma demanda global sem precedentes por uma mudança positiva e uma visão crescentemente compartilhada, desordenada, mas brotando, emergindo em todos os lugares. Paul Hawken descreve este movimento como “abençoado desassossego” – milhões de pessoas e organizações trazendo à tona aquilo que algum dia poderá ser reconhecido como a mais profunda mudança da sociedade humana em harmonia com o planeta sustentável.

Enormes realidades se contrapõem a isso. Diariamente somos lembrados dos desafios que teremos de vencer, incluindo toda a magnitude da mudança em si: temperaturas em elevação e condições climáticas destemperadas; reconhecimento do auge do ciclo do petróleo e dos altos custos ambientais, econômicos e sociais da queima de combustíveis fósseis; a possibilidade da Sexta Extinção – a incompreensível perda de metade das espécies da terra até 2050; os efeitos em onda da explosão demográfica de 8 a 14 bilhões de pessoas; lembranças constantes da possibilidade de terrorismo ou acidente nuclear; bilhões de pessoas presas numa pobreza devastadora; e, é claro, o surgimento de um mundo em que as massas (pessoas em toda parte do mundo) querem viver exatamente da mesma forma próspera que aqueles que já vivem em déficit ecológico – ou seja, em um estado em que o capital natural é usado com tanta intensidade que os sistemas terrestres não conseguem se recuperar sozinhos (zonas pesqueiras, terras férteis, petróleo, água fresca e nossas grandes florestas).

Alex Steffen (2007) comenta:

Então aqui estamos. Precisamos, nos próximos 25 anos, fazer algo que nunca foi feito. Precisamos conscientemente redesenhar toda a base material de nossa civilização. O modelo que nós implantarmos precisa ser drasticamente mais ecologicamente sustentável, precisa oferecer amplos acréscimos de prosperidade para todos no planeta, e não apenas funcionar em áreas de

caos e corrupção, mas também ajudar a transformá-las. Isso isoladamente é uma tarefa de magnitude histórica, mas ainda existe uma complicação adicional: nós só temos uma chance... Se não atuarmos de forma ampla e concentrada, corremos o risco de falhar completamente.

Uma chamada para a Ação

É neste contexto que o(a) convidamos para participar da “2.ª parte” do Global Forum América Latina (GFAL) – acompanhamento dos resultados e chamada para a ação. Em parceria com o Global Fórum do BAWB, Pacto Global da ONU, área Acadêmica de Administração e o Centro para Empresas em Benefício do Mundo (Center for BAWB) e seus parceiros – convidamos você a se unir nesta tarefa de significância histórica.

Como um *follow-up*, nesta “2.ª parte” mudará a nossa perspectiva e iremos para visões de uma sociedade sustentável (visões de “O quê”) e para a fase do desenho perguntando “Como podemos...?” (visões de “Como”).

Talvez a conclusão mais importante a emergir da sessão anterior é a de que a sustentabilidade pode muito bem ser a maior oportunidade econômica, social e de negócios do século XXI – se abordarmos as questões da sustentabilidade por meio da “inovação inspirada pela cooperação”. Sendo assim, os temas para o encontro dos dias 29 e 30 de agosto incluem:

- **Inovação Inspirada pela Cooperação:** Quais são as áreas prioritárias de oportunidade para a colaboração entre empresas, universidades e o setor educacional e a sociedade no que se refere às iniciativas sustentáveis com a promessa de fazer crescer a economia, ajudar a revigorar a natureza e possibilitar a prosperidade das pessoas? Quais são as forças peculiares de cada setor? Podemos identificar os ingredientes principais para um tipo de colaboração que vá além da inércia burocrática e realmente sirva para inspirar e energizar inovações superlativas? Como devemos criar parcerias em que, superando as expectativas de todas as partes, os negócios se beneficiem, as universidades melhorem e os parceiros da sociedade civil e dos governos cresçam em capacidade, credibilidade e respeito?

- **Inovação Massiva:** Um paradoxo interessante do movimento sustentável atual é que inovações e soluções estão emergindo de todos os lugares – é um tempo de inovações superlativas – e, ainda assim, muitos de nossos sistemas naturais e humanos aparecem em declínio. A questão que merece atenção é “o que nós realmente sabemos sobre sustentabilidade, empreendedorismo e inovação em escalas cada vez maiores”? Fica cada vez mais evidente que não sentimos mais falta de exemplos isolados de produtos ou de soluções sustentáveis surpreendentes no campo dos negócios. O grande desafio atual reside no amplo desenho do sistema. Ou seja, na tarefa de descobrir meios de superar os desafios sistêmicos da criatividade humana aplicada não somente em grandes corporações, mas ao longo de uma cadeia de fornecedores com muitos acionistas, biorregiões inteiras, indústrias e profissões e, também, ao longo de economias e geografias onde bilhões estão presos a uma pobreza debilitante. Por exemplo, não seria o momento de prestar atenção, mais do que na “empresa sustentável”, em “negócios sustentáveis”? Como sugerem as palavras “inovação em massa”, esta é uma era em que é imperativo pulverizar as soluções isoladas: é um tempo de aumentar a escala, de amplificar. Uma era de mudanças em massa é, portanto, uma oportunidade para a inovação magnificada. É uma chamada para a criatividade humana em uma escala e senso de propósito que representa uma nova ordem de grandeza. Valorizar a inovação em termos de desenho sistêmico é valorizar um dos mais abundantes e renováveis recursos de que podemos dispor.
- **A Universidade como Força de Aprendizado Antecipado:** Se tudo que imaginarmos fosse possível, sem restrições, como poderíamos desenhar a universidade do futuro de forma a empregar todas as suas forças na histórica tarefa de construir a sociedade sustentável onde as empresas se desenvolvem, a natureza se revigora e a sociedade prospera? Sustentabilidade, em muitos aspectos, é ponto convergente e a chamada coletiva para o novo conhecimento e ação por excelência. Ela demanda um nível de conhecimento colaborativo mediante os domínios de conhecimento especializado que nunca percebemos antes. Ela demanda mais do que o conhecimento de ontem. Sua chamada mais recente é a do aprendizado antecipado, ajudando a humanidade a adiantar o futuro e a evitar conseqüências de complexidade global como a extinção em

massa das espécies. E sua chamada é por conhecimento fundado, combinando rigor, relevância e liderança. Se formos analisar, a raiz latina da palavra educação é *educare*, que pode ser literalmente traduzida como “levar adiante”. Eis nosso grande objetivo.

Chamada para Ação Inovadora pelo Aprendizado Antecipado

Reflexão sobre fortalezas existentes

Propósito: Definir as fortalezas e as capacidades presentes que os participantes trazem como colaboração para a ação.

Refleta sobre as suas fortalezas e seu interesse em fazer acontecer com base nas propostas de junho.

- O que o estimula na vida?

- Qual a inovação (em sua organização, estado, país, região ou no mundo) que aconteceu nos últimos cinco anos que mais o/a inspirou?

- O que você, como pessoa, profissional, líder, visionário, pode e quer oferecer hoje para fazer acontecer as nossas propostas?

Do Sonho ao Desenho

PROPOSTAS

Foram apresentadas 92 demandas propostas no primeiro dia e 77 no segundo dia do nosso encontro de junho e, a partir daí, uma equipe de consultores fez uma análise temática e de conteúdo dessas propostas agrupando-as em cinco categorias.

Então vamos trabalhar nesta fase com as áreas de oportunidades para a ação.

OPEN SPACE

“Nós iríamos literalmente nos chocar conosco mesmos se nós fizéssemos tudo que somos capazes.” (Thomas Edison)

Propósito:

Fazer acontecer para: desenhar projetos-pilotos e iniciativas que sirvam para:

- (1) dar poder a iniciativas já existentes dos diferentes setores trazendo uma oportunidade para outros se envolverem;
- (2) facilitar a cooperação entre diferentes setores e novas iniciativas entre instituições; e
- (3) criar formas para conectar todos os *stakeholders* presentes aqui com o objetivo de construir uma nova magnitude de liderança pela sustentabilidade.

Direcionamentos:

O que nós somos realmente capazes de fazer? Como o inventor Thomas Edison falou, “Nós iríamos literalmente nos chocar conosco mesmos se nos fizéssemos tudo que somos capazes”. Se esse for o caso, então nos perguntamos nessa sessão o que poderíamos implementar amanhã que poderia fazer uma diferença maior do que qualquer coisa que já tenha imaginado ou feito no passado?

Protótipo: nessa etapa do processo você será um projetista de um mundo sustentável.

Nessa sessão nós iremos pedir para vocês se mudarem para novos grupos com base no seu interesse de explorar iniciativas que são mais importantes e estimulantes

para você. Estas propostas que iremos apresentar agora surgiram coletivamente dos diálogos no final do nosso encontro em junho passado.

Favor ler cuidadosamente as propostas abaixo e escolher aquela com a qual você mais se identifica, acha importante ou estimulante. Nós pedimos para você escolher uma categoria de interesse, em seguida você pode se mover para a iniciativa ou oportunidade de ação que mais lhe interessa e se juntar a outros *co-projetistas*. Seguem abaixo:

- a) Formulação e implantação de políticas públicas;
- b) Geração e gestão do conhecimento da sustentabilidade;
- c) Reformulação da educação de forma transversal;
- d) Articulação de parcerias em redes;
- e) Nova Ética – Valores e protagonismo individual.

Em sua nova mesa de trabalho:

1. Compartilhe rapidamente um pouco sobre você: “O que me atraiu para essa proposta de ação...”
2. Em grupo articulem um foco para uma sessão de apreciação e criação de iniciativas. Complete o espaço vazio: Se qualquer coisa imaginável fosse possível, como nos iríamos projetar um(a) _____ (categoria escolhida acima) como iniciativa para _____?

Sugestão das fases do protótipo:

A. Apreciar, valorizar e criar: Com base nos resultados obtidos no GFAL localize no anexo correspondente ao seu tema as idéias mais promissoras para mobilização de ações concretas visando construir um protótipo de iniciativa. Identifique idéias comuns dentro do seu tema que sejam relevantes para construir um protótipo. Após listado veja como inserir/permear as temáticas a seguir: (1) Inovação em massa, (2) Inovação inspirada pela cooperação, (3) Aprendizagem antecipada e (4) Projetos/iniciativas já existentes.

Definição de papéis no grupo: Facilitador e Gestor do tempo.

B. Criação do Protótipo: Faça uma leitura rápida das idéias mais promissoras ou combinação de idéias da **parte A**, para que seja construído um protótipo de iniciativa. Anote as idéias em cartelas. Priorizem as idéias contidas nas cartelas listadas anteriormente. Uma forma de se fazer isso é votando com todos os integrantes do grupo. Utilize os adesivos coloridos, três adesivos para cada um e votem nas suas idéias preferidas e onde mais você gostaria de trabalhar (você pode colocar todos os três adesivos em uma só idéia, ou votar em três diferentes).

Pense em idéias que possam ser projetadas em algo tangível. Em seguida comece a construir o protótipo: um modelo visual. Protótipo é a forma visual de um conceito. Dê um nome à iniciativa ou projeto. Dê a ele uma cara ou logo. Apresente sua forma visual. Caso possua elementos discretos – ou está desenvolvendo mais de uma iniciativa, talvez seja melhor formar subgrupos para facilitar o trabalho em diferentes partes.

C. Elaboração de uma Apresentação: Prepare uma apresentação criativa de 3 minutos do protótipo da sua iniciativa.

Do Desenho ao Destino **Estratégia operacional para a ação**

Propósito:

Refinar o protótipo criado na sessão anterior e construir um plano de ação para determinar as formas mais rápidas e mais efetivas de lançar o protótipo ou piloto.

Direcionamentos:

Passos:

1. Nome da iniciativa:

2. A equipe central: Nomes, e-mails e telefones.

3. Outros participantes: Coloque os nomes das organizações, setores ou indivíduos que vocês gostariam de incluir, considere também iniciativas como esta. (GFAL)

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco² e data de entrega

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega

7. Quais os fatores de sucesso?

² Marcos são os pontos ou finalização, eles ajudam você a saber se está progredindo e se movendo na direção certa, sem eles você fica sem saber se as coisas estão acontecendo da forma certa. Por exemplo, finalizar a escrita de um plano de negócios para sua proposta, ou, mesmo, conseguir a participação de uma instituição importante em sua proposta podem ser considerados marcos.

8. Pessoa(s)-chave de contato e e-mail:

Segundo Dia – 30 de julho de 2008

Quais os principais aprendizados/*insights* do dia anterior?

Quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da sua iniciativa? (ex. parcerias, recursos financeiros, financiamento, comunicação, aquisição de tecnologia, pesquisa etc.)

Apresente sua iniciativa para os grupos ligados ao seu tema incluindo os fatores críticos de sucesso.

Aprimore sua iniciativa considerando as apresentações dos outros grupos, dos fatores críticos de sucesso e as temáticas: (1) Inovação em massa, (2) Inovação inspirada pela cooperação e (3) Aprendizagem antecipada.

Quais os três valores que temos que praticar entre nós para garantir o sucesso desta iniciativa?

Celebração com apresentação de manchetes:

Imagine-se daqui a um ano e prepare uma apresentação com duração de 30 segundos na forma de manchete relatando como está a sua iniciativa, o elemento mais entusiasmante e os valores que nortearam o grupo até aqui.

Reflexões Finais e Compromissos com a Ação

Com um dos parceiros da sua mesa, converse sobre o seguinte:

1. Fale das três coisas mais importantes e entusiasmantes que aconteceram neste encontro

o Uma área de aprendizagem ou surpresa para mim foi:

o Um ponto alto para mim no encontro foi

o Um dos resultados mais importantes na minha opinião foi

2. Compromisso Pessoal com a Ação

o A menor iniciativa eu vou tomar e que terá o maior impacto incluirá

o A iniciativa mais ousada – a iniciativa – ação coletiva que eu vou ajudar a colocar em prática inclui

o Eu saio desse encontro com a grande esperança de...

3. Fortalezas e sugestões para o futuro

o O que você manteria para os próximos encontros?

o O que você faria melhor no próximo encontro?

Realizadores

UNINDUS – Universidade da Indústria (Curitiba/PR – Brasil)

A Unindus – iniciativa do Sistema FIEP – está apoiada em uma extensa e articulada rede de parceiros nacionais e internacionais e atua no mapeamento e desenvolvimento de competências essenciais à Indústria. Um processo em que temas centrais são a liderança, a inovação, o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável. Utilizando-se de ferramentas e ambientes inovadores de aprendizagem, a Unindus oferece programas especializados de formação e atualização gerencial, serviços de consultoria e desenvolvimento de competências para empresas e setores produtivos. www.unindus.org.br

Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP/FGV (São Paulo/SP – Brasil)

Criada pela Fundação Getúlio Vargas, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV) é pioneira no ensino de Administração de Empresas no Brasil e um dos principais centros brasileiros de ensino, pesquisa, publicação e consultoria no campo da Administração. A EAESP/FGV é uma das 16 instituições credenciadas fora dos Estados Unidos e a primeira escola do Brasil a ter seus cursos reconhecidos com o *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) accredited*. O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) é uma iniciativa da EAESP/FGV e tem como missão disseminar o conceito e as práticas de sustentabilidade em todas as suas dimensões, por meio de atividades de educação, pesquisas e publicações e de comunicação.

www.fgv.br

Categoria de interesse: Nova Ética Valores e protagonismo individual

1. Nome da iniciativa: RESGATE DOS VALORES MORAIS E CÍVICOS (VALORES, ÉTICA, CIDADANIA, EDUCAÇÃO, PARTICIPAÇÃO ENGAJADA DA SOCIEDADE CIVIL).

4. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

- disseminar e valorizar boas práticas relacionadas à ética e aos valores para todos os segmentos da sociedade, estimulando a mudança no comportamento.

5. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega:
 - Campanhas de alcance nacional (tipo “utilidade pública”; *out doors* com boas práticas e ensinamentos; frases de impacto em contas públicas; ônibus com propagandas; mensagens em elevadores, banheiros públicos e privados e cartilhas de cidadania para ensino fundamental).
 - Estabelecer contatos com nossos vizinhos de forma estratégica; criar momentos de reflexão sobre o tema em ambientes comunitários; agir pensando na comunidade. Fazer uso da rede web.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega:
 - Reuniões com lideranças locais como: líderes religiosos, diretores de escola, clube de serviços, representantes das associações de classe e comunidades de base.
 - Disseminar o tema à equipe de trabalho incentivando os participantes a reflexões para ações concretas.
 - Sustentar os relacionamentos pelo empenho pessoal; consolidar os objetivos comum; identificar e incentivar lideranças; provocar ações das pessoas; continuar agindo para a comunidade local.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega:
 - Inclusão na grade curricular das disciplinas ética e cidadania desde a educação infantil até ao ensino superior, inclusive na rede de ensino do Sistema Fiep.
 - Incentivo aos acadêmicos das universidades para trabalhos voluntários com a comunidade, visando conscientizar.

- Envolvimento das empresas com a comunidade; revitalização de espaços públicos (esporte e recreação); reuniões com alunos do ensino médio.

Categoria de interesse: Nova Ética - Valores e Protagonismo Individual: Ética na comunicação, na propaganda, transparência nas ações, incentivos para o desenvolvimento de projetos comuns para a sustentabilidade.

1. Nome da iniciativa: Caleidoscópio - Redescobrimo Valores

(um objeto ótico que nos faz ver coisas belas) Basta agora olhar pelo orifício, voltando a outra extremidade para alguma fonte de luz. Você verá imagens belíssimas. Girando seu caleidoscópio, as pedrinhas se rearranjarão, e novas imagens irão se formar.

4. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

(corrente do bem) Mudança na cultura, maior consciência, resgate de valores, disseminação da informação sob a ótica da ética e da sustentabilidade. Puxar para si a responsabilidade. Ser consciente do seu papel no coletivo como agente de transformação.

5. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega:
 - Criação de uma rede de ações (práticas sustentáveis). Aplicação de valores; (com fórum de discussão);
 - Consolidação da rede a partir dos participantes da Mesa 02, e cada integrante se responsabiliza em agregar, no mínimo 2 pessoas (início da corrente do bem).
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega:
 - Que cada participante da rede tenha a responsabilidade de agregar + 1 participante (efeito pirâmide);
 - Apresentação de ações realizadas (boas práticas);
 - Reuniões virtuais/ workshop de boas práticas.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Primeiro congresso virtual de boas práticas.

Categoria de interesse: Nova Ética-Valores e protagonismo individual.

1. Nome da iniciativa: Gestão Compartilhada Efetiva entre Sociedade Civil e Governo.

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

Co-responsabilidade e interdependência dos atores.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Que o governo atue realmente como governo, observando os valores éticos, defendendo a sociedade e promovendo a sustentabilidade das gerações presentes e futuras, alavancando o avanço da sociedade como um todo.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Criar espaços representativos que legitimem a gestão compartilhada.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
- Regulamentar efetivamente a gestão participativa com indicadores de sucesso.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Reconhecimento do governo levando a consolidação inter-setorial da gestão compartilhada.

7. Quais os fatores de sucesso?

Comprometimento, transparência e compartilhamento.

Categoria de interesse: A) Formulação e implantação de políticas públicas.

1. Nome da iniciativa: Adequação das leis.

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

- Constituição de um parlamento técnico multissetorial, para elaboração e (ou) adequação das leis.
- Objetivo: Adequação das leis perante a realidade atual e necessidades futuras, com vistas à sustentabilidade.
- Resultados esperados: Justiça social, equidade social, difusão e conseqüente acesso a essas leis.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

- Resultados esperados: Justiça social, equidade social, difusão e conseqüente acesso a essas leis.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Elaboração do projeto de criação do parlamento técnico multissetorial. Entrega do projeto ao presidente. 13/08/2008.
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Decisão política e mobilização social no encontro de adequação das leis para o País. Entrega do projeto ao presidente da República para a criação da equipe elaboradora do estatuto e dos critérios de participação no Parlamento. 13/11/2008.
- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Parlamento criado e atuando. 13/11/2011.

Categoria de interesse: não indicou

1. Nome da iniciativa: Criação de princípios/diretrizes de responsabilidade sustentável para o Estado do Paraná.

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

Direcionar ações visando à sustentabilidade nos campos da educação, ética, segurança e trabalho, meio ambiente, desenvolvimento empresarial, alimentação, entre outros.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

A implementação das propostas e diretrizes no plano de governo independente da bandeira partidária e com a participação efetiva da sociedade civil e do setor produtivo.

Efetivação de um processo de mudança sustentável em curto, médio e longo prazo.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - 1 - Reunião do grupo de trabalho para definição da estratégia a ser seguida e recursos necessários.
 - 2 - Levantamento de dados e informações para desenvolvimento dos planos de ação.
 - 3 - Desenvolvimento de planos para atender à estratégia.
 - 4 - Definição dos temas críticos para a sustentabilidade para o desenvolvimento dos planos de ação.
 - 5 - Definição dos indicadores de sustentabilidade a serem considerados.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - 1 - Avaliação e adequação do trabalho realizado.
 - 2 - Aprovação das diretrizes.
 - 3 - Entrega da proposta ao governo.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Estabelecimento de um cronograma de implantação das diretrizes para a sustentabilidade para o Estado do Paraná.

Categoria de interesse: Formulação e Implantação de políticas públicas

1. Nome da iniciativa: “Fórum Pré-Eleitoral pela Sustentabilidade”

3. Outros participantes: Coloque os nomes das organizações, setores ou indivíduos que vocês gostariam de incluir, considere também iniciativas como esta.(GFAL)

Entidades de Classe (Associação Comercial, Associação Industrial, entre outras), Representantes da Academia, Lideranças Comunitárias, Sociedade Civil, Representantes do Setor Público, Imprensa, Fundação Honorina Valente.

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

Incluir na agenda política o tema sustentabilidade, criando o comprometimento dos políticos.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Incluir na agenda política o tema sustentabilidade, criando o comprometimento dos políticos.

Interação dos diferentes atores.

Promoção da cidadania.

6. Cronograma do Plano de Ação: o Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas)

- Ações, marco e data de entrega
- Mapear as organizações civis que possam participar do fórum;
- Mapear as coligações existentes em cada município;
- Montar um ofício/convite aos presidentes das coligações disponibilizando estrutura para realização dos fóruns municipais;
- Organizar reunião com presidentes de coligações para estruturar formato específico do fórum;
- Programar reunião com organizações civis;
- Enviar aos candidatos que aceitem o convite um texto resumido com conceitos de sustentabilidade;
- Elaborar questionário com temas relacionados à sustentabilidade e enviar aos candidatos previamente;

- Propor aos candidatos das próximas eleições municipais que façam uma proposta de governo baseada na sustentabilidade;
 - Montar mailing setorizado, com distribuição de convites pré-definidos;
 - Mobilizar imprensa, rede empresarial e outros para acompanhar via internet as discussões;
 - Desenvolver um vídeo de 5 minutos relacionado à questões de sustentabilidade, para exibir previamente nos fóruns;
 - Considerar os temas abordados no GFAL para elaborar um questionário para os candidatos;
 - Viabilizar equipe de condução, apoio e cobertura do evento;
 - Criar um espaço virtual para que participantes possam enviar perguntas para o fórum;
 - Sensibilizar as associações e entidades civis;
 - Formar parcerias com veículos de comunicação.
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Criar um videoteca para disponibilizar os compromissos assumidos com a sustentabilidade;
 - Definir formas de controle e monitoramento das ações pretendidas.
- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Realizar novo fórum para avaliar como está a implementação das ações propostas no fórum pré-eleitoral;
 - Mobilizar atores para criação de um fórum para as eleições de governadores e presidente;
 - Criar indicadores que possam aferir a efetividade da implementação das ações propostas;
 - Acompanhar anualmente (por meio de fórum) as ações propostas, bem como aumentar o escopo com novas propostas.

Categoria de interesse: Articulação de Parcerias em Rede

1. Nome da iniciativa: Centro de Planejamento e Execução de Projetos Estratégicos Sustentáveis em Rede Distribuída

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

Criar centros de planejamento e execução de projetos estratégicos em sustentabilidade (econômico-socioambiental) baseados nos dez princípios do Global Compact integrando todos os *stakeholders* (comunidade, empresas, academia, governo e indivíduos); considerando projetos já existentes e os critérios: inovação em massa, inovação inspirada pela cooperação, aprendizagem antecipada, sem gerar sofrimento. Organizar ações. Agir em grupo e em rede. Disseminar a informação em bibliotecas e centros de documentação.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Um Centro de planejamento e execução de projetos em sustentabilidade que seja o ponto referencial para a formação da Rede Distribuída.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Montagem de equipe transdisciplinar para elaboração do Projeto do Modelo de Centro.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Elaboração do Projeto.
 - Realizar Consulta Pública.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Operacionalização do Centro mediante a execução de projetos;
 - Disseminar as experiências elaboradas e (ou) executadas.

7. Quais os fatores críticos de sucesso?

Comunicação objetiva.

Capacidade técnica de administração de conflitos.

Aporte financeiro adequado.

**Categoria de interesse:
geração e gestão do conhecimento da sustentabilidade**

1. Nome da iniciativa: Criação de um centro de capacitação transdisciplinar intersetorial de formação para a sustentabilidade

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

1. Transformar o paradigma vigente por meio da parceria entre a academia e a empresa, para a construção de um novo modelo educacional e organizacional em consonância com os princípios da sustentabilidade de valores humanos e universais.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

5. 1. Conscientização, sistematização e aplicação dos conceitos de sustentabilidade no meio educacional e empresarial:

- Criação de um centro de capacitação transdisciplinar intersetorial de formação para a sustentabilidade.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Identificação de centros já existentes, ações existentes como - Orbis/ODM / Câmaras setoriais para mapeamento das realizações, pesquisa mais ampla, quem trabalha com esta formação.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
- Desenvolvimento pedagógico e metodológico do Centro de Formação;
- Projeto de viabilidade técnico, operacional e financeiro;
- Identificação dos possíveis parceiros.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Implantação do projeto piloto do “Centro de Ensino /Aprendizagem para a Sustentabilidade”.

7. Quais os fatores de sucesso?

Transdisciplinariedade, diversidade, representatividade, sustentabilidade econômica, desenvolvimento metodológico com base no paradigma holístico, gestão autônoma independente participativa, praticidade e efeito multiplicador.

Categoria de interesse:

Geração e gestão do conhecimento da sustentabilidade.

1. Nome da iniciativa: Intervenção no sistema educacional de forma a implementar as noções de sustentabilidade e produzir reflexos em projetos de uso comercial e sustentável.

3. Outros participantes: Coloque os nomes das organizações, setores ou indivíduos que vocês gostariam de incluir, considere também iniciativas como esta.(GFAL)

- Políticos (Secretarias de educação, Ministério de Educação).
- Universidades públicas e particulares.
- Entidades civis organizadas (FIEP, SESI, SENAI, Conselhos etc.)
- ONGs
- Iniciativa privada

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Um sistema educacional que atenda às novas perspectivas de negócios sustentáveis.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Mobilização e sensibilização de parceiros e agentes (reunião com os parceiros, 2 semanas);
- Utilizar a estrutura do sistema FIEP para dialogar sobre a inclusão do tema “sustentabilidade” na estrutura curricular, círculos de diálogos, discussão com colegiados.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - *Bench marking* das boas práticas e legislação vigente em outros países promovendo uma nova forma de integração entre instituições educacionais e sociedade civil organizada.
 - Criação de diretrizes para inclusão do tema sustentabilidade na grade curricular dentro do âmbito de atuação do grupo, modificar os sistemas de pontuação/avaliação dos trabalhos e atividades acadêmicas tanto de final de curso quanto das disciplinas isoladas para valorizar a sustentabilidade nos projetos e trabalhos.
 - Criação de uma maneira para dar visibilidade dos projetos produzidos nas instituições de ensino e facilitar vínculos entre os projetos comercialmente sustentáveis e as empresas/indústrias interessadas nestes projetos.
 - Criação de parcerias para ações de incentivo, criar uma premiação para projetos de final de curso com características sustentáveis que sejam aplicáveis às demandas do mercado.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Criação de uma lei (ou ementa na LDB) que inclua a sustentabilidade no sistema educacional para inclusão de disciplinas sobre sustentabilidade em toda a grade curricular – 3 anos.

Categoria de interesse: Articulação de parcerias em rede

1. Nome da iniciativa:

Estruturação de agenda de diálogos entre os múltiplos setores

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

A) Sensibilização do maior número de pessoas para a causa - formação de redes de diálogos para a sustentabilidade;

B) Ampliar os espaços de diálogo, mobilizando lideranças para gerar ações efetivas;

C) Articulação da comunidade educacional (academia e ensino básico) com a sociedade, para o despertar da consciência sobre o tema e para a geração de conhecimento;

D) Buscar a força das parcerias com o objetivo de gerar ações conjuntas e concretas.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Promover encontros de articulação local com os grupos já existentes e com os novos grupos a serem formados, a fim de manter vivas as redes.
 - Marco: criação de conselhos, comitês etc...
 - Criar e alimentar a rede virtual dos grupos “Call for Action”, propondo o desafio de colocarem o tema nos grupos paralelos nos quais os participantes do CfA já fazem parte. Utilizar a Blogosfera do GFAL como canal para divulgar as iniciativas bem-sucedidas.
 - Realizar, em 3 semanas, pelo menos 1 reunião para disseminar o tema com os grupos paralelos.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Monitorar os resultados dos grupos, comitês, fóruns, associações etc. quanto às mudanças promovidas, por meio de encontros regionais trimestrais dos sub-grupos do “Call for Action”.
 - Identificar e compartilhar projetos existentes na área de sustentabilidade, fomentando a participação dos membros das redes.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Apresentação de cases de sucessos/boas práticas de diálogo em encontros globais (Ex.: Global Forum em Cleveland).

Categoria de interesse: ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS EM REDE

1. Nome da iniciativa: REDE VIRTUAL GLOBAL FORUM

2. A equipe central: Nomes, e-mails e telefones.

3. Outros participantes: Coloque os nomes das organizações, setores ou indivíduos que vocês gostariam de incluir, considere também iniciativas como esta. (GFAL)

Maior inclusão do poder público

Incluir todos os participantes do Global Forum (participante pessoa física e pessoa organização)

Todas as secretarias municipais e estadual

Conselhos de políticas públicas

Apoiadores e patrocinadores do evento GFAL

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

- Aproximação de interlocutores.
- Ampliar as possibilidades de interação entre governo, academia, sociedade civil e empresas.
- Compreensão das diferentes realidades para uma ação coesa e adequada.
- Disseminação da informação e das ações que estão sendo realizadas.
- Romper paradigmas e criação de laços de confiança.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Pesquisar iniciativas já existentes.
 - Reunião de uma equipe para alinhar a estrutura da rede, hospedagem, custeio, responsáveis pela construção e manutenção da rede.
 - Definir equipe de trabalho para nas próximas três semanas elaborar o projeto da rede.
 - Autorização do Global Forum USA para utilização da marca e criação da rede.
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Reunião com uma equipe técnica da área de informática para definir tecnicamente a formatação da rede, requisitos e demais detalhes.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Celebrando 1.000.000 de internautas cadastrados em três anos.
- Daqui a um ano 29/07/09 - apresentação da rede no evento em Cleveland.

7. Quais os fatores de sucesso?

- Animadores da rede = conteúdos.
- Editor/redator.
- Confiança dos internautas.
- Número de programas, projetos e ações efetivas.

Categoria de interesse: (D) Articulação de parcerias em rede

1. Nome da iniciativa: Rede efetiva de cooperação

“CRIAÇÃO DE FÓRUNS LOCAIS TEMÁTICOS COM INTEGRAÇÃO DE SETORES”

p. ex. temáticos: inovação, sustentabilidade, ...

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

- Integração e cooperação das instituições.
- Viabilizar ações inovadoras destas instituições que concorram para o desenvolvimento sustentável.
- Maior agilidade nas ações cooperativas entre os atores.
- Melhor aproveitamento de oportunidades de parceria.
- Respeito pelas diferenças e particularidades de cada instituição.
- Modelo sistematizado.
- Replicação em diferentes níveis (regionais, municipais e nacionais).

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Identificação das instituições / Lista de nomes de instituições / 1ª semana;

- Definição dos interlocutores / Lista de nomes de instituições / 1ª semana;
- Convite aos participantes / envio de ao menos 20 convites / 2ª semana;
- Formação do grupo / adesão de ao menos cinco entidades representativas / 3ª semana.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
- Levantamento de necessidades e ofertas de cada instituição / recebimento das informações / 4ª semana.
- Sistematização de necessidades e ofertas de cada instituição / compilação das informações / 5ª semana.
- Reunião preliminar / realização da reunião / 6ª semana.
- Montagem de plano de ação.
- Contabilizar resultados.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega

7. Quais os fatores de sucesso?

Quais os três valores que temos que praticar entre nós para garantir o sucesso desta iniciativa?

SOLIDARIEDADE

RESPEITO

TRANSPARÊNCIA

Categoria de interesse:

GERAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO DA SUSTENTABILIDADE

1. Nome da iniciativa: PARADIGMA

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Um novo Ethos, um novo Paradigma.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Criação de um ambiente virtual para os encontros.
 - Nivelamento dos entendimentos sobre o tema pelo grupo.
 - Levantamento sobre o que já tem de iniciativa sobre o assunto.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Definição sobre o que é esse novo Paradigma.
 - Detalhamento das Ações.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Partir para ação.

7. Quais os fatores de sucesso?

- Buscar parcerias financeiras, instituições de ensino, constituição da rede em um ambiente virtual (pegar apoio de toda a blog esfera).

Categoria de interesse:

Geração e Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade

1. Nome da iniciativa: (sugestões)

- Como tornar sustentáveis comunidades carentes mediante a articulação das quatro forças integradoras do conhecimento.
- Núcleo permanente de desenvolvimento sustentável de interesse social.
- Rede de desenvolvimento comunitário para a sustentabilidade.

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

(NÃO RESPONDER)

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Viabilizar a sustentabilidade econômica, social e ambiental em uma comunidade.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Organização do trabalho da equipe.
 - Definição dos papéis das pessoas da equipe.
 - Investigação apreciativa.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Mapeamento da comunidade e suas necessidades.
 - Articulação com os outros participantes, organizações e setores incluídos na iniciativa.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Análise dos dados levantados.
 - Elaboração conjunta de projeto de ação.
 - Discussão com a comunidade.
 - Discussão com os parceiros, para a tomada das ações.
 - Desenvolvimento e implementação.

7. Quais os fatores de sucesso?

(NÃO RESPONDER)

Categoria de interesse: Reformulação da educação de forma transversal

1. Nome da iniciativa: Formação Acadêmica Transversal para a Sustentabilidade

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

Elaborar e aplicar projetos sobre sustentabilidade, com variadas ações transversais, adequadas às diversas áreas de formação acadêmica.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Formar profissionais com consciência acerca da sustentabilidade para que sirvam de agentes multiplicadores nas suas várias áreas de atuação.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Agenda dos encontros futuros.
 - Eleger facilitador para o grupo.
 - Criação do plano de trabalho do grupo - diagnóstico prévio.
 - Organizar círculo de diálogo para elaboração das ações futuras, com data, local e hora.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Por meio dos encontros, identificar os problemas mais emergentes, as áreas de atuação e apresentar às academias o levantamento feito, com sugestões de projetos abordando problemas da sustentabilidade do planeta para que sejam aplicados nas várias áreas do conhecimento.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Seguindo as necessidades da humanidade, os meios acadêmicos deverão colocar em execução, por meio de todos os seus departamentos, as novas idéias estabelecidas nos projetos, acompanhando o desenvolvimento dos mesmos, assim como os resultados obtidos.

7. Quais os fatores de sucesso?

Profissionais capacitados e comprometidos.

Adoção das propostas nos cursos de graduação.

Aplicação e acompanhamento dos projetos.

Condição de reformulação sempre que houver a necessidade.

Feedback constante.

Categoria de interesse: Reformulação da educação de forma transversal

1. Nome da iniciativa: Educação transformadora pautada na sustentabilidade

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Seja implantado o tema sustentabilidade nos currículos escolares em todos os níveis. Seja criada uma rede de educação transformadora com foco na sustentabilidade, no empreendedorismo e na responsabilidade social.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Criação de um grupo gestor (incluindo indústria, academia, FIEP, terceiro setor, e sociedade civil) para o desenvolvimento do novo modelo de educação transformadora baseada na sustentabilidade.
 - Elaboração do plano de trabalho.
 - Data: agosto de 2008

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Participação no evento “Call for action” em São Paulo e Recife, para alinhamento de ações e troca de experiências.
 - Elaboração de material de divulgação do plano.
 - O grupo gestor deve criar mecanismos para dissimular as idéias para todo país.
 - Implementação no SISTEMA FIEP pode ser imediata.
 - Data: dezembro de 2008

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Firmar novas parcerias para fomentar as ações do programa.
 - Instituição de ensino aprimorando seus currículos com base nas diretrizes nacionais.
 - Proporcionar o desenvolvimento dos profissionais da educação em todos os níveis.
 - Criar uma política nacional de valorização dos agentes da educação (remuneração).
 - Criar espaços chamados “Escola da sustentabilidade”, com educação ambiental e social.
 - Implementação das ações elaborados no plano de trabalho.
 - Data: até dezembro 2011.

7. Quais os fatores de sucesso?

Categoria de interesse: Reformulação da educação de forma transversal

1. Nome da iniciativa: Formação para educadores: Despertando Consciência Sustentável

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Educadores competentes para fomentar a consciência coletiva sustentável na atual e nas futuras gerações.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Criar um grupo gestor.
- Convidar os parceiros, explicar a proposta de trabalho e definir as linhas de planejamento e ação.
- Promover fóruns temáticos.
- Mapear os fundos de fomento.
- Mapear na esfera política os atores que colaborem com o projeto.

Data: Agosto/2008

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
- Estruturar cursos para formação dos educadores (multiplicadores).
- Apresentar propostas aos governos para o direcionamento de recursos financeiros, com vistas a formação do docentes e administradores de escolas.

Data: Novembro/2008

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Realizar a capacitação dos docentes.

- Promover um encontro de especialistas para traçar os caminhos a serem seguidos (*roadmapping*).
- Revitalizar a matriz curricular.
- Desenvolver um piloto em nível local (Escolas SESI).
- Apresentar ao MEC a proposta de revitalização da matriz curricular (mais de 3 anos).
- Data: Agosto/2011

7. Quais os fatores de sucesso?

Categoria de interesse: não identificou

1. Nome da iniciativa: Revitalização dos Currículos

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

A estruturação do currículo contemplando a transdisciplinaridade e tendo como intencionalidade a formação integral do ser humano: agente transformador de sua própria existência e do mundo.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Levantamento dos currículos vigentes.
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Convocação das categorias representativas.
 - Estudo apreciativo e compartilhado dos currículos.
 - Construção de uma visão sistêmica.
- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - Formulação de um currículo revitalizado.
 - Sensibilização e capacitação dos docentes e gestores para a ação.
 - Adequações físicas e de recursos humanos compatíveis à nova realidade.

7. Quais os fatores de sucesso?

Categoria de interesse: TEMA C

Reformulação da Educação de Forma Transversal

1. Nome da iniciativa: Inserir no currículo das escolas disciplinas de sustentabilidade

4. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Mudança comportamental dos educandos e conseqüentemente da sociedade.

5 Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
 - Desenvolvimento de um projeto para inserir o tema sustentabilidade nas disciplinas dos currículos escolares ou criar disciplinas específicas sobre o tema.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Por meio de reuniões com diferentes setores envolvidos, para mobilizar e validar a proposta até o mês de novembro/08.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
 - No início de 2009 realizar apresentação da proposta para o núcleo regional de educação, objetivando autorização de implantação no ano de 2010.

6. Quais os fatores de sucesso?

Mudança de consciência e comportamento voltados para ações de sustentabilidade, qualidade de vida, preservação ambiental.

Categoria de interesse: Reformulação da Educação de Forma Transversal

1. Nome da iniciativa: Mandala da Educação

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

Iniciativa: Aplicação eficiente dos recursos em educação e reformulação do currículo privilegiando sustentabilidade, empreendedorismo e responsabilidade social.

Propósitos ou Missão: Elaborar a efetivação de avaliação interna e externa em prol da aplicação eficiente dos recursos em educação.

Grande Objetivo: Verificar a eficiência na aplicação de todos os recursos dentro das Instituições escolares.

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

- Gestão mais eficiente dos recursos da escola.
- Revigorar a escola e resgatar a importância do professor.
- Melhoria da qualidade de educação.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de
 - Estabelecer um comitê gestor.
 - Oficialização das pessoas ou Insituições do comitê.
 - Criar uma sistemática de articulação com a iniciativa pública e privada.
 - A chancela de órgão avaliador da sistemática.
 - Data de entrega: três semanas
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
 - Elaboração do plano geral.
Geração do regulamento.
30 dias
 - Elaborar critérios de avaliação de cada item da mandala.
A elaboração do regulamento da mandala.
60 dias
 - Elaborar a estratégia de lançamento e divulgação.
Peça publicitária entregue ao departamento de marketing.
45 dias

- Elaborar um plano de endomarketing.
45 dias
- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Aplicação do sistema de avaliação da proposta mandala.
- Premiação e certificação das escolas.
- Monitoramento dos itens avaliados e consultoria de suporte.
- Reaplicação do sistema de avaliação e monitoramento dos resultados.

7. Quais os fatores de sucesso?

Categoria de interesse: não identificou

Passos.1. Nome da iniciativa: Reformulação da educação de forma transversal

4- Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

- Mobilização da comunidade escolar: professor, alunos, pais, diretores e todos os profissionais envolvidos na educação.
- Incorporar o conceito de sustentabilidade no cotidiano da comunidade escolar.
- Projetos implantados com base no conceito de sustentabilidade.
- Mudanças comportamentais e sociais concretas.

5. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Formar para um comitê multidisciplinar para apresentação da proposta : 01 Representante/multiplicador GFAL- 01 rep. Núcleo Regional de Educação- 01 Representante da Sec. Municipal de Educação (em caso de ensino fundamental)- 01 Representante da Sec. Municipal de Educação (em caso de ensino Médio).
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
- Articulação do comitê com a comunidade escolar para a apresentação e implantação do projeto.
- Planejamento do projeto com visão inter e intradisciplinar.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Desenvolvimento do projeto na escola.
- Avaliação e continuidade.
- Estabelecer agenda temática de trabalho.
- Estabelecer um calendário de atividades em todos os níveis.
- Trabalhar com indicadores e de maneira inter e intradisciplinar.

6. Pessoa(s)-chave de contato e e-mail:

- Coordenador no núcleo regional de Educação.
- Secretaria Municipal de Educação
- Diretores das escolas.
- Representantes do GFAL.
- Professores do PDE.

Compartilhe rapidamente um pouco sobre você: O que me atraiu para essa proposta de ação

Contribuir para uma sociedade melhor.

Porque é da área de educação.

Compromisso social, na cooperação.

Integração com vários segmentos da sociedade.

Interesse pela ética, responsabilidade social e ambiental.

Respeito a todas as formas de vida.

Para contribuir e dar subsídios para sua atuação profissional e para sua organização-

Universidade corporativa. (Unimed)

Sua empresa tem compromisso com sustentabilidade.

Quais são suas expectativas para este Call for Action?

Concretização das ações, de maneira factível, realista.

Aliar teoria e prática.

Oportunidade de direcionar as discussões para a prática.

Passar da fase do discurso para ação.

Aprender outras maneiras – metodologia para atuar na educação.

Contribuir para uma sociedade e pessoas conscientes.

Preparar as pessoas (capacitação) para trabalhar com novos conceitos e metodologias, gerando novas atitudes.

Desenvolver material didático antenado com as necessidades de contexto: sociopolítico e cultural.

Influenciar toda a rede de ensino para gerar um currículo transformador.

Atividade A- Apreciar, valorizar e criar três públicos diferentes

Na educação: Educação para a sustentabilidade?

Ações: na educação, comunidade e organizações.

Na educação: Formação Continuada (capacitação) para os professores. Capacitar o aluno.

- Construir e disseminar uma consciência de sustentabilidade utilizando uma metodologia de projetos em cima de uma situação-problema.

Na Comunidade:

- Atuar contribuindo para a mudança de hábitos cotidianos.

Categoria de interesse: Reformulação da Educação de Forma Transversal

1. Nome da iniciativa: Inserção no currículo das escolas das disciplinas de sustentabilidade, empreendedorismo e inovação.

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

Fazer com que seja concomitante na educação do cidadão os fatores de sustentabilidade, de inovação e de empreendedorismo.

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Estruturar um projeto-piloto das disciplinas - Finalizar as escritas do piloto.

- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
- Buscar parceiros para viabilizar o projeto-piloto.

- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega
- Implementar o projeto-piloto no Colégio SESI/SENAI.
- Avaliar os resultados.
- Estender a proposta para as escolas de todos os níveis para estabelecimento de diretrizes por meio de órgão competentes.

7. Quais os fatores de sucesso?

Formação cidadã.

Alinhamento entre a base de conhecimentos fundamentais com a formação transversal do ser humano.

Melhoria de qualidade de vida.

Categoria de interesse: Geração gestão do conhecimento

1. Nome da iniciativa: Apreciadores Informais

4. Visões da iniciativa: Quais os propósitos ou missão? Grande objetivo? Resultados esperados?

5. Qual é o resultado esperado com essa iniciativa?

6. Cronograma do Plano de Ação:

- Ações de Curto Prazo (primeiras três semanas) – Ações, marco e data de entrega
- Ações de Médio Prazo (próximos três meses) – Ações, marco e data de entrega
- Ações de Longo Prazo: (1 – 3 anos) – Ações, marco e data de entrega

7. Quais os fatores de sucesso?

(Thursday 14th of August 2008 05:01:51 PM)

*Este livro foi composto em Myriad Pro e BauerBodni BT e
impresso em papel Reciclado 90g/m². Capa em Vitacarta
340g/m². Tiragem: 2.000 exemplares.*