



Instituto de Pesquisas Ecológicas

ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

**OS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE
CORPORATIVA E A RELAÇÃO ENTRE SUAS ABORDAGENS E
EVIDÊNCIAS DE RESULTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO**

Por

ALEXANDRA ALCANTARA TEIXEIRA

NAZARÉ PAULISTA, 2012



ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

**OS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA
E A RELAÇÃO ENTRE SUAS ABORDAGENS E EVIDÊNCIAS DE RESULTADOS
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO.**

Por

ALEXANDRA ALCANTARA TEIXEIRA

COMITÊ DE ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. CLÁUDIO VALLADARES-PADUA
Prof. Dr. MARCOS AFFONSO ORTIZ GOMES
Prof. MSc. PAULO DURVAL BRANCO
Profª Drª. CRISTIANA SADDY MARTINS

**TRABALHO FINAL APRESENTADO AO PROGRAMA DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE E
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO REQUISITO PARCIAL À
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

IPÊ – INSTITUTO DE PESQUISAS ECOLÓGICAS

NAZARÉ PAULISTA, 2012

Ficha Catalográfica

Teixeira, Alexandra Alcantara

Os Programas de Educação para a Sustentabilidade Corporativa e a relação entre suas abordagens e evidências de resultados em uma instituição financeira: estudo de caso, 2012. 111 pp.

Trabalho Final (mestrado): IPÊ – Instituto de Pesquisas Ecológicas

1. Sustentabilidade Corporativa
2. Mudança Organizacional
3. Aprendizagem de Adultos
 - I. Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade, ESCAS \ IPÊ

BANCA EXAMINADORA

NAZARÉ PAULISTA, 15 DE FEVEREIRO DE 2012

Prof. Dr. Cláudio Valladares-Padua

Prof. Dr. Marcos Affonso Ortiz Gomes

Prof. Dr. Christoph Knogge

Prof. MSc. Paulo Durval Branco

Profª. Drª. Cristiana Saddy Martins

Dedico este trabalho às minhas avós, intensamente lembradas no dia do meu aniversário de 40 anos, passado em Nazaré na companhia de pessoas queridas

Vó Jecy: que me deixou pela descendência, o amor pela natureza e o olhar profundo às suas divindades e serviços ecossistêmicos – trouxe muita sensibilidade

Vó Maria: que me deixou pela genética, a coragem e a vontade de enxergar além do aqui e agora – trouxe o prazer pelo desafio

AGRADECIMENTOS

Cláudio Padua: pela inspiração

Suzana Padua: por ser a inspiração do inspirador

Cristiana Martins: pela atenção e presença – Cristi, somos amigas e a partir de hoje podemos conversar numa linguagem informal à metodologia científica...

Marcos Ortiz: pelos *insights* sociológicos que me mantiveram nesta vocação

Paulo Branco: porque foi o motor propulsor deste trabalho – profissionalmente gostaria de surfar na mesma praia que você agora (sustentabilidade corporativa)...

Andyara Outeiro: pela solicitude, o que a tornou para mim o ‘próprio modelo educativo para a sustentabilidade’

Juliana Mayrink, Maria Fernanda Pereira, Adriana Oliveira, Verônica Almeida: pela cadeia produtiva que fluiu

Andrea Rabinovic, Marcos Vaz, Fábio Abdala, Maria Emília Correa Perez, Andresa Silva, Aline Castro, Mariana Carlesso, Marcello de Cicco, Eugênio Mussak, Gláucia Térreo, Roque Galeão, Zysman Neuman, Roberta Lança, Aniele Silva, Alison Sawczuk, Ana Carolina Velasco, Karina Baratella, Jimena Berlanga, Arnon Carraro, Priscilla Garnica, Alex Oliveira, Débora Galhardo, Tatiane Rodrigues, Dr. Adriano Yacubian Fernandes, Manoel Barbosa de Sousa Neto, Marcos Egydio Martins, Regina Nardini, Denise Alves, José Eli da Veiga ...: pela ajuda profissional

Paulo Lalli: porque aprendi o significado de proatividade

Marilene Cabello: pela ajuda para estabelecer uma linha mestra na pesquisa

Solange Franzolin: por ter encontrado tempo para me auxiliar com os números

Mirella Lima: pelo encontro providencial que apresentou os autores Kegan e Lahey

Aloísio Sampaio e Klaudio Coffani: pela ajuda fundamental no início desse processo

Amigas Tati Seniciato, Lú Yacubian e Dri Noschese: pelas palavras de incentivo que traziam novo fôlego à jornada

Equipe Ipê: Alê Uezu, Edu Ditt, todos os docentes e parceiros responsáveis pela educação nesta trajetória; time administrativo, colegas de turma, colegas de todas as turmas: pela companhia em Nazaré

Artur: porque compreendendo o que significa a liberdade pra mim, me cativa

Clara: descendência evoluída que me ensina a viver

Dora: descendência evoluída que me alegra a vida

Pai e Mãe: Honro - lhes

Irmãos: genes partilhados e replicados

Deus: começo, meio e fim: em movimento espiral...

“Tudo deveria se tornar o mais simples possível, mas não simplificado”.

Albert Einstein

SUMÁRIO

PARTE 1	9
1.1 APRESENTAÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	11
1.3.1 Estudo de Caso	11
1.3.2 Análise de Conteúdo	122
1.3.3 Objeto e Sujeitos da Pesquisa	13
PARTE 2	155
2.1 INTRODUÇÃO.....	15
2.2 REFERENCIALTEÓRICO	16
2.2.1 Sustentabilidade: Conceituação e Histórico	16
2.2.2 Sustentabilidade Corporativa.....	21
2.2.3 Cultura Organizacional	23
2.2.4 Mudança Organizacional	266
2.2.5 Comunicação.....	29
2.2.6 Educação para a Sustentabilidade	31
2.2.7 Biologia Cultural.....	355
2.2.8 Aprendizagem para Adultos	366
2.2.9 Ativando <i>Stakeholders</i>	40
PARTE 3	443
3.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	443
3.1.1 Objeto da Pesquisa	443
3.1.2 Entrevistas	476
3.1.2.1 Entrevista com a Especialista em Educação da Instituição	498
3.1.2.2 Entrevistas com os Participantes da Trilha de Educação e Colaboradores	565
3.2 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	808
3.2.1 Conclusão Expressa Graficamente	80
3.2.2 Recomendações por SUMÁRIO EXECUTIVO	82

REFERÊNCIAS.....	92
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	98
ANEXO A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS AOS GESTORES – Especialista em Educação para a Sustentabilidade.....	102
ANEXO B - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS AOS COLABORADORES	105
FOTOS.....	107
BIOGRAFIA.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro	página
Quadro 1 - Principais acordos ambientais internacionais.....	20
Quadro 2 - Categorias críticas de Comunicação.....	30
Quadro 3 - Colaboradores entrevistados durante a Trilha de Capacitação da Rede – atividade educativa da instituição financeira estudada.....	48
Quadro 4 - Os três platôs da complexidade mental adulta.....	69
Quadros 5, 6 e 7 - Referentes à questão 3 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Defina brevemente a palavra sustentabilidade?”	70
Quadros 8, 9 e 10 - Referente à questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?”	72
Quadro 11 - Categorização através dos critérios da ‘lista dos conceitos chaves’ ou ‘índice para ordenadores’, inferindo alinhamento ao Modelo Educativo	76
Quadro 12 - Análise de Conteúdo sociológico – processos e variáveis de inferência	78

LISTA DE FIGURAS

Figura	página
Figura 1 - Representação livre do <i>Triple BottomLine</i>	22
Figura 2 - Representação gráfica da Estrutura de Sustentabilidade no Organograma da Organização.....	46
Figura 3 - Gráfico resultado da questão 2 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Houve relação entre os cursos e o tema da sustentabilidade?”	56
Figura 4 - Gráfico resultado da questão 4 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Como o curso contribuiu para esta temática (educação para a sustentabilidade)?”	57
Figura 5 - Gráfico resultado da questão 4 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Como o curso contribuiu para esta temática (educação para a sustentabilidade) – os Temas mais citados nas respostas?”	58
Figura 6 - Gráfico resultado da questão 7 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Existe correspondência entre os treinamentos e o melhoramento das práticas de sustentabilidade para a organização?”	59
Figura 7 - Gráfico resultado da questão 7 do roteiro de entrevistas para colaboradores: sobre a co-relação entre as respostas e os cargos ocupados pelos entrevistados.....	59
Figura 8 - Gráfico resultado da questão 8 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Sabemos o grande desafio que significa equalizar o curto e o longo prazo nas metas diárias da organização. Em quais situações estes cursos melhoram esta conciliação?”	61
Figura 9 - Gráfico resultado da questão 9 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais são os desafios mais prováveis na educação para a sustentabilidade hoje nesta organização?”	63
Figura 10 - Categorias conclusivas quanto aos desafios mais prováveis para a organização, hoje, na comunicação da educação para a sustentabilidade	64

Figura 11 - Gráfico resultado da questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?”	64
Figura 12 - Gráfico resultado da questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?” (temas coletados)	65
Figura 13 - Representação gráfica da trajetória do propósito educativo sistematizado a partir da entrevista com a especialista em educação da instituição.....	67
Figura 14 - Trajetória do desenvolvimento mental na fase adulta	68
Figura 15 - Referente ao comportamento entre a tarefa e o relacionamento estabelecido entre ‘liderança’ e ‘liderado’; e a co-relação destes com os níveis de maturidade das equipes.....	74
Figura 16 – Representação gráfica da conclusão desta pesquisa, baseada na configuração dos valores sugeridos pelos significados lingüísticos e cognitivos, segundo Bardin (2002, p.210) na proposição de suas técnicas inseridas na Teoria da Análise de Conteúdo	83
Figura 17 – Representação do <i>triple bottom line</i> inserido o vetor da Educação.....	93

LISTA DE ABREVIACÕES

CBD	Conveno sobre Diversidade Biológica
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEO	Chief Executive Officer
CII	Construction Industry Institute
CO2	Dióxido de Carbono \ Gás Carbnico
EPC	Empresas pelo Clima
EU	União Européia
EUA	Estados Unidos da América
FNQ	Fundao Nacional da Qualidade
GEE	Gases de Efeito Estufa
GETS	Grupo de Estudos do Terceiro Setor
GRI	Global Report Initiative
IBGC	Instituto Brasileiro de Governana Corporativa
ISE	ndice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
OMS	Organizao Mundial da Saúde
ONU	Organizao das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
UC	Unidades de Contexto (Análise de Conteúdo)
UICN	International Union for Conservation of Nature
UNEP	United Nations Environment Programme
UNGC	United Nations Global Compact
UR	Unidades de Registro (Análise de Conteúdo)
UWC-CC	United Way Canada – Centraide Canada
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

RESUMO

Resumo do Trabalho Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável

OS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E A RELAÇÃO ENTRE SUAS ABORDAGENS E EVIDÊNCIAS DE RESULTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO.

Por

Alexandra Alcantara Teixeira

Nazaré Paulista, 2012

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Valladares-Padua

Esta pesquisa tem por objetivo verificar os conteúdos propostos e as ações aplicadas pelos programas de educação para a sustentabilidade de uma organização membro da lista de empresas elegíveis ao ISE Bovespa 2011/2012, a fim de compreender como a base educativa beneficia a mudança organizacional, quando definida como seu vetor principal. A estratégia para a pesquisa definiu-se pelo estudo de caso desta instituição financeira dotada de acreditação pública e boa conduta nas práticas sustentáveis. Em um momento onde a sustentabilidade vai sendo legitimada como um novo valor, este trabalho torna-se oportuno, pois visa analisar os efeitos de tais processos, focando na gestão das pessoas responsáveis por essas demandas educativas e no comportamento dos colaboradores que recebem tais conteúdos. A revisão de literatura até o momento, pôde apontar que uma convergência entre – sustentabilidade corporativa, aprendizagem de adultos e mudança organizacional – poderia resultar em uma contribuição didática que orientasse as atitudes pró-desenvolvimento sustentável. A justificativa sobre a validade desta pesquisa refere-se à percepção de que tanto o Brasil, quanto a sustentabilidade, vivem um momento oportuno de serem reconhecidos como exemplos concretos na transição que presenciamos em escala global. E, a pesquisa tem seu estímulo no segundo setor por entender que este - orientado por legislações coerentes percebidas pelo primeiro e, baseado em dados científicos ou empíricos observados pelo terceiro - concentra a maior força propulsora de desempenho na disseminação das práticas sustentáveis. Para a verificação do material do estudo é proposto o método da Análise de Conteúdo. Como produto final, pretende-se a elaboração de um sumário executivo onde possa constar a conclusão dos dados apurados e possíveis recomendações para os escopos dos programas educativos.

Palavras-chave: sustentabilidade corporativa; mudança organizacional; aprendizagem de adultos.

ABSTRACT

Abstract presented to the Final Work Program for Professional Masters in Biodiversity Conservation and Sustainable Development as a partial requirement to obtain a Masters Degree in Biodiversity Conservation and Sustainable Development.

THE PROGRAMS OF CORPORATE SUSTAINABILITY EDUCATION AND RELATIONSHIP OF THEIRS APPROACHES AND EVIDENCES OF RESULTS IN A FINANCIAL INSTITUTION: CASE STUDY.

By

Alexandra Alcantara Teixeira

February, 2012

Advisor: Cláudio Valladares-Padua, Ph.D.

This research aims to verify the proposed contents and the applied actions of the sustainability education programs in an organization that is member of the eligible companies for the ISE Bovespa 2011/2012. The strategy used in this research was defined in a case study of this financial institution endowed with public accreditation and good conduct in sustainable practices. At a time when sustainability is being legitimized as new value, this work becomes appropriate, since it tends to analyze and understand the meaning of these processes, focusing on the management of the people responsible for these educational demands and of those who receive such content. The literature review has so far indicated that a convergence between corporate sustainability, adult learning and organizational change, could result in a didactic contribution that guides pro sustainable development attitudes. The justification for the validity of this research relates to the perceptions that both Brazil and sustainability are in a good moment to be recognized as concrete examples of the transition that we are witnessing on a global scale. The research has its stimulus in the companies for understanding that it – driven by perceived coherent legislations from governments and based on scientific or empirical observations by the scientific community and NGOs – concentrates the largest driven force of performance in the dissemination of sustainable practices. It is suggested that the Content Analysis method is used to verify the material of study. As a final product, it is expected the creation of an executive summary that is able to recommend new training scopes for the professionals involved on the sustainable development projects and education for sustainability.

Keywords: corporate sustainability; organizational changes; adult learning.

PARTE 1

1.1 APRESENTAÇÃO

A intenção desta dissertação de mestrado profissional, apresentada como um estudo de caso, foi investigar como a educação para a sustentabilidade vem sendo abordada no ambiente corporativo, e se sua adoção estabelece uma relação direta com os benefícios alcançados pela organização na direção deste novo modelo de gestão.

O conceito de sustentabilidade não é um paradigma estabelecido e muitos autores ainda divergem a respeito do que ele representa para a sociedade. No entanto, é notória a importância que o tema adquiriu em diversas esferas do momento em que vivemos - suas questões são globais e exigem respostas amplas e fundamentalmente conectadas.

O trabalho está dividido em 3 partes.

A parte 1, traz a apresentação dos objetivos e métodos de pesquisa e investigação.

Na parte 2, o referencial teórico é contextualizado a partir da uma introdução à relação entre Homem e Natureza; pela conceituação da triangulação: sociedade, meio ambiente e ciências econômicas (que juntas, traduzem-se no próprio significado de sustentabilidade), e um histórico da linha do tempo do tema - a partir da Conferência de Estocolmo (1972) - e das iniciativas organizacionais nesta direção, citando a formação do WBCSD por Stephan Schmidheiny e outros executivos coligados a nível mundial para a participação na Rio 92.

Aborda o tema da sustentabilidade transportado para o ambiente corporativo, com base nas referências e bibliografia consultada, entre elas os relatórios dos estudos: *The New Era of Sustainability UNGC Accenture CEO Study 2010* e *Sustainable Futures 2009*, além de outros realizados pela consultoria *New Energy Finance* e resumos do *getAbstract*. Menciona questões sobre a ativação dos *stakeholders* e mudança organizacional a partir das teorias de Peter Senge e de artigos de Sylvia Vergara; concluindo com a atenção que deve ser dada à forma de comunicar o tema e sua gestão, na condução da formatação de uma nova cultura organizacional.

Ainda nesta parte a educação para a sustentabilidade começa a ser discutida, através dos ensinamentos de John Dewey e Humberto Maturana, incentivadores da ideia de que a educação sempre será um processo contínuo e que, portanto, deve ser reconhecida como tal e valorizada a cada avanço. As teorizações de “biologia cultural” e “biologia do conhecimento” propostas por Maturana e aplicadas em suas convenções para audiências corporativas, consideram que a adoção de novos modos de vida ou cultura, ocorrem no ‘fazer’; ou seja, a educação é feita todos os dias, a cada ato. Também, no meio organizacional, o ecossocioeconomista Ignacy Sachs é citado como fonte que aponta que mudanças lentas, porém reais, estão acontecendo nos sistemas produtivos organizacionais: sejam operacionais ou humanos. A questão da aprendizagem de adultos em um cenário de transições globais: suas habilidades e eficácia, foi investigada e se baseou nos estudos de Robert Kegan e Lisa Lahey sobre a “imunidade à mudança” e a complexidade mental dos adultos, para gerar discussões e estabelecer uma relação com a realidade dos programas de educação aplicados aos colaboradores da organização estudada.

Na parte 3, estão descritos os resultados permeados pela discussão deste estudo, onde é feita a apresentação do objeto do estudo – a instituição financeira pioneira em práticas para a sustentabilidade fundamentadas em educação – e, as transcrições das entrevistas devidamente analisadas e tabuladas.

Na sequência da parte, é reportada a conclusão obtida na pesquisa, sistematizada em um Sumário Executivo onde estão resumidos os dados levantados e as recomendações para a permanência e o aprimoramento dos programas de educação para sustentabilidade na organização.

1.2 OBJETIVOS

O principal objetivo desta pesquisa é verificar os conteúdos propostos e as ações aplicadas pelos programas de educação para a sustentabilidade no estudo de caso de uma instituição financeira, pioneira na disseminação de práticas sustentáveis e listada no ISE Bovespa¹ – Índice de Sustentabilidade Empresarial;

¹ ISE Bovespa - índice criado a partir da união de várias instituições ABRAPP, ANBIMA, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente; acompanhando a tendência mundial sobre

com os objetivos específicos de (i) levantar os materiais e métodos adotados nos programas, (ii) compreender o significado dos mesmos para os gestores que os aplicam e para os colaboradores submetidos à eles, (iii) identificar as fraquezas e forças dos programas analisados, e, (iv) apontar uma análise crítica e recomendações de aprimoramento aos programas, se assim for previsto pela conclusão da pesquisa.

1.3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa é resultado da investigação dos programas de educação para a sustentabilidade, em uma instituição financeira, organizada em formato de Estudo de Caso e analisada a partir do método da Análise de Conteúdo.

1.3.1 Estudo de Caso

Segundo Yin (2005, p.86) o estudo de caso nem sempre é considerado uma ferramenta rigorosa no desenvolvimento de trabalhos científicos; porém, mesmo parecendo um paradoxo, pesquisadores interessados em questões do tipo “como” ou “por que” um determinado fenômeno ocorre, adotam-no com grande frequência, como sendo a melhor estratégia exploratória. Este método possui a especificidade de não apenas registrar os dados de maneira mecânica, mas de interpretar as informações à medida que estão sendo coletadas, analisando simultaneamente se estão trazendo evidências adicionais ou se contradizem o objeto de pesquisa.

Na investigação de estudo de caso, tem-se como protocolo, profundidade e julgamentos analíticos durante toda a fase de coletas de dados, pois, as informações que podem se tornar mais relevantes, também podem não ser previsíveis imediatamente (YIN, 2005, p.92).

Este tipo de investigação envolve uma situação em que a natureza das entrevistas tende a ser mais aberta, e por isso é recomendada a elaboração de protocolos de coleta de dados que incluam outras documentações e informações

bibliográficas sobre o objeto de estudo, mitigando o risco das entrevistas não cooperarem integralmente à análise dos relatórios obtidos (YIN, 2005, p.101).

1.3.2 Análise de Conteúdo

A pesquisa social é peculiar porque seu agente (homem) possui um entendimento da realidade passível de distintas interpretações: ora influencia, ora é influenciado pela estrutura social. A partir deste paradigma, a noção de 'significado' enfatiza a necessidade de que a 'análise' seja conduzida pela visão do ator da ação e nunca pela do observador. Atores sociais interpretam o ambiente onde atuam, extraindo dele informações que consideram hábeis para suas estratégias e atitudes. Entender o papel das representações sociais nas mudanças e transformações da sociedade, no que diz respeito à constituição de um pensamento social compartilhado, é um fenômeno complexo onde os conteúdos cognitivos captados devem ser cuidadosamente 'destrinchados' e objetivados, levando conceitos abstratos à algo tangível (SILVA, 2005, p.72).

As entrevistas são o recurso mais utilizado na coleta de dados das pesquisas científicas sociais, pois permitem que as informações sejam tratadas de maneira tanto qualitativa como quantitativa. Em Otutumi (2008, p.58) lê-se que uma entrevista é considerada boa quando consegue combinar perguntas previamente estruturadas com flexibilidade, isso porque sempre estará suscetível a uma dinâmica de reações geralmente determinada pelos entrevistados.

Este estudo definiu a Análise de Conteúdo como metodologia para a sistematização dos resultados, por se tratar de um instrumento de pesquisa científica com múltiplas aplicações. Enquanto método científico, a Análise de Conteúdo constitui-se em uma prática cuja ação principal é unir duas linhas de pesquisa - a quantitativa e a qualitativa - para enriquecer e complementar a investigação sobre o objeto de estudo. O método em si, segundo Berelson (1952) *apud* Oliveira (2008, p.570) necessita de quatro premissas para ser aplicado – objetividade, sistematização, foco da abordagem no conteúdo manifesto e quantificação. As etapas para a análise definidas por Bardin pressupõe: (i) pré-análise; (ii) exploração do material ou codificação; e, (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para os procedimentos que atribuirão o rigor metodológico ao desenvolvimento da análise vê-se: 1) as leituras flutuantes - contato intuitivo com o

texto, onde o pesquisador se deixe impressionar pelos conteúdos; 2) a formulação das hipóteses provisórias sobre o objeto estudado; 3) a determinação das unidades de registro (UR) – que consiste na referenciação dos índices e elaboração dos indicadores (a frequência de aparecimento – que permitirá a quantificação); 4) o agrupamento das unidades de registro em unidades de contexto (UC) – que correspondem à segmentos de textos que recolocam as URs em um contexto relacionado à pesquisa; 5) o tratamento e a apresentação dos resultados, que poderão estar representados em forma de descrições cursivas acompanhadas de exemplificação de URs significativas para cada categoria ou, em formas gráficas; e, 6) a discussão dos resultados e retorno ao objeto de estudo (BARDIN, 2002, p.55).

A partir da categorização dos dados em ‘unidades analíticas’, estas serão interpretadas tendo em vista o problema da pesquisa e o referencial teórico adotado. Após mapeadas as inter-relações entre as categorias, poderão ser obtidos esquemas que revelem articulações que poderão alavancar novas teorizações sobre o objeto de estudo (BARDIN, 2002, p.105).

1.3.3 Objeto e sujeitos da pesquisa

A seleção da instituição financeira objeto deste estudo, leva em consideração a (i) participação da organização na listagem do índice ISE da Bovespa e a (ii) divulgação de relatório anual em conformidade com a GRI – *Global Reporting Initiative*².

O ISE é um índice respeitado no mercado de ações, por ter desempenho superior à média, e concentra o grupo seletivo das organizações com critérios firmes em responsabilidade social e sustentabilidade corporativa. O GRI, por sua vez, é reconhecido globalmente como um instrumento consistente, com a função de direcionar a transformação positiva das organizações, por meio da transparência e do diálogo com as partes interessadas.

² GRI – *Global Reporting Initiative* trata-se de uma organização não-governamental, sediada na Holanda, responsável por desenvolver diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que tenham a mesma seriedade dos relatórios e balanços financeiros para as organizações. No Brasil, a iniciativa conta com o apoio do Instituto Ethos, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces).

São sujeitos das entrevistas realizadas para a efetivação do estudo: 1) a especialista em educação que responde pela coordenação dos programas de sustentabilidade da instituição, e, 2) os colaboradores (funcionários) submetidos aos treinamentos e cursos. Como procedimento de coleta dos dados, designou-se o padrão de entrevistas semi-estruturadas, onde um roteiro previamente estabelecido, organiza a trajetória particular de cada experiência revelada (contada livremente pelos entrevistados) para que sejam norteadas aos objetivos deste estudo.

As entrevistas foram possíveis através da autorização dos gestores responsáveis pelos setores de Relações Institucionais, Educação\Temas Corporativos, Recursos Humanos e Centro de Educação da instituição, e, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que garante a confidencialidade das informações obtidas, foi firmado, oficializando a permissão da coleta de dados. A cada entrevistado, também foram comunicados os objetivos do estudo, a confidencialidade das identidades e os esclarecimentos sobre a livre decisão na participação da pesquisa. Ao todo foram realizadas 79 entrevistas registradas em questionário impresso (ANEXO B) e 72 entrevistas gravadas (das quais 2 foram deletadas acidentalmente), finalizando uma amostra de 149 entrevistas (ver descrição detalhada na Parte 3).

Em aprofundamento aos objetivos específicos deste trabalho, pretendeu-se a partir da metodologia adotada, (i) recuperar e aprender mais sobre a história do surgimento do discurso da sustentabilidade, (ii) compreender a diversidade de interpretações que constituem a sustentabilidade nos campos corporativo e educacional; (iii) levantar a maior quantidade possível de conteúdos dos programas educacionais na instituição selecionada; (iv) desenvolver em seguida, a exploração do material obtido, aplicando as técnicas da análise de conteúdo, observando as principais críticas favoráveis e desfavoráveis ao processo; (v) para finalmente, abordar os significados e implicações da inserção da sustentabilidade através da educação, como resultado na adoção e aprimoramento das melhores práticas na instituição financeira, objeto deste estudo.

PARTE 2

2.1 INTRODUÇÃO

A vida significa um movimento contínuo de condução de energia. Homem e natureza representam uma relação deste tipo, na linha do tempo da humanidade. Conforme pensamento do físico Fritjof Capra: “A natureza tem existência autônoma e o homem possivelmente não pretende estar fora ou acima dela, é apenas um fio particular na teia da vida” (LOPES, 2009, p.28). A transmissão de conhecimentos aliada a uma capacidade ilimitada de criação, foram os combustíveis para que esta relação se mantivesse. E o esperado é que ela seja sustentável. A sinergia entre homem e natureza depende da sustentabilidade, compreendida como um conceito sistêmico de um ciclo contínuo e auto-regulador.

Em diversos níveis pessoais ou setores operacionais da sociedade, esta é uma busca atual: a manutenção de uma relação homem\natureza saudável. E a educação, entendida como um processo permanente de reflexões e escolhas que conduzem a humanidade, tem papel preponderante nesta trajetória.

Um dos importantes atores dentro do tema é o setor corporativo. Este dado, ao juntar-se às citações acima, sugere as perguntas: Quais são os sentidos envolvidos na construção deste binômio homem/natureza dentro das corporações? Como a educação para a sustentabilidade vem sendo conduzida neste cenário atual de transição e mudança de hábitos na sociedade (e na tomada de decisões dos atores corporativos)? Quais forças e dificuldades se destacam, e quais ênfases ou contradições marcam este discurso neste ambiente?

Toda organização que pretende ter sua imagem relacionada à inovação e à sustentabilidade deverá funcionar de maneira sistêmica, trabalhando pela integração que vise abranger desde tecnologias até pessoas. Não obstante, tudo nasce de um processo educativo.

2.2 REFERENCIALTEÓRICO

“A lição sabemos de cor, só nos resta aprender.”

Alberto de Castro Guedes

2.2.1 Sustentabilidade: Conceituação e Histórico

O conceito de sustentabilidade nasceu dentro da disciplina Ecologia das Populações³, onde se verifica uma estreita co-relação entre as populações de seres vivos e o meio natural, com cada ecossistema possuindo naturalmente um equilíbrio dinâmico que não pode ultrapassar sua capacidade de suporte⁴ (HIRSCH, 2010, p.62).

Ainda dentro da ecologia, as questões da resiliência⁵ e as teorias de não-equilíbrio⁶, também estão relacionadas à sustentabilidade (GROOM, 1962, p.14).

O conceito avança pela biofísica, mais precisamente pela Segunda Lei da Termodinâmica – a entropia – reveladora de que “a qualidade da energia em um sistema isolado tende a ser dissipada de maneira a não conseguir ser reaproveitada” (DINCER, 2007, p.06). Isto significa dizer que: a humanidade, que sempre teve o Sol como única fonte de energia difusa provedora de desenvolvimento, a partir da Revolução Industrial e da introdução dos combustíveis fósseis, acelerou insustentavelmente as esferas de produção, gerando uma grande ruptura no equilíbrio dos recursos disponíveis no planeta.

Os sistemas econômicos modernos consomem recursos naturais de baixa entropia, e os modificam - na indústria de transformação - devolvendo ao meio: calor, efluentes e lixo (TIMMERS, 2001, p.32).

³ Populações (conceito ecológico) - indivíduos de uma mesma espécie que vivem, interagem e migram através do mesmo nicho e habitat. A relação entre a Ecologia das Populações e o conceito de sustentabilidade, mencionada nesta pesquisa, foi apresentada pela historiadora social Samyra Crespo e pode ser assistida em <http://www.cpfcultura.com.br>.

⁴ Capacidade de suporte (k) - é expressa em termos do número máximo de indivíduos que o habitat pode suportar, através de fatores como espaço, alimentação, competição e doenças.

⁵ Resiliência - é a capacidade de um sistema restabelecer seu equilíbrio após este ter sido rompido por um distúrbio, ou seja, sua capacidade de recuperação.

⁶ Não-equilíbrio - é um conceito ecológico relacionado à sistemas auto-organizativos caracterizados pela capacidade de criar padrões de comportamentos e interações não previsíveis, em alguns casos, de crescente adaptabilidade.

As normas internacionais e estruturas de mercado necessitam de ajustes que favoreçam a proteção e o uso sustentável da biodiversidade. Será um avanço importante, a humanidade expandir seus objetivos econômicos para além do que representa o PIB dos países. O momento histórico pede que as sociedades e seus tomadores de decisões reconheçam outras formas de gerar riquezas.

Sustentabilidade é um conceito, portanto, que envolve meio ambiente, sociedade e economia.

Smeraldi (2009, p.30) ressalta a falta de uma metodologia adequada para calcular a capacidade de suporte do espaço ambiental em relação às três principais variáveis que a determinam no contexto da sociedade humana: (i) a quantidade da população, (ii) o consumo desta e, (iii) a eficiência das tecnologias.

Ainda segundo o autor, uma constatação severa divulgada pelos principais estudos neste sentido, é a de que a capacidade de suporte máxima do planeta - no atual padrão populacional, tecnológico e de consumo - já foi atingida ao longo dos anos 80 do século passado (SMERALDI, 2009, p.31).

Em 2003 a OMS – Organização Mundial da Saúde – divulgou que o aquecimento global estaria causando a morte de 150 mil pessoas por ano. Isto devido principalmente às variações do nível do mar que afetam a produção agrícola e produzem escassez de chuvas e a evaporação das reservas de água potável. Além disso, o uso de combustíveis fósseis para aquecimento, iluminação, condicionamento de ar, e os meios de transporte (terrestres, aéreos e marítimos), são exímios vilões da elevação das temperaturas (EDWARDS, 2005, p.04).

O estilo de vida urbano está fortemente relacionado à emissão de CO₂, e, atualmente, metade dos seres humanos habitam estes espaços – deste total, 50% ocupam megacidades de mais de 8 milhões de habitantes e 25%, cidades de mais de 1 milhão de habitantes (Ibid., 2005, p.05).

A partir disto, o debate sobre crescimento econômico e a maneira de considerá-lo, bem como mensurá-lo, passou a ser alvo de questionamentos. Os avanços econômicos e o crescimento populacional impactam cada vez mais o meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas: quanto mais a espécie humana se urbaniza - mais consome, desperdiça e polui (Ibid., 2005, p.05).

Para Veiga (2010, p.12) a noção de sustentabilidade foi colocada sob suspeita quando invadiu o vocabulário coloquial servindo para exprimir “vagas

ambições de continuidade”; mas, o autor reconhece a idéia como “a legitimação de um novo valor”, baseada na transição à economia de baixo carbono e no entendimento da distinção entre crescimento e prosperidade.

A expressão ‘baixo carbono’ é utilizada pelas ciências econômicas e resulta de uma adaptação ao contexto das mudanças climáticas. Ela não diz respeito somente ao CO₂ emitido pelas indústrias, mas “ao limite das emissões de uma Economia” - segundo explica Luiz Pires, coordenador da plataforma brasileira Empresas pelo Clima – EPC ⁷.

Se, a Segunda Lei da Termodinâmica – Entropia, define que uma parte de todo processo industrial é transformado imediatamente em calor e resíduo, pode-se deduzir que, o desenvolvimento humano qualitativo dependerá de um certo “decréscimo”, o que não significa necessariamente, a inexistência da força motriz produtiva. Estimula pensar que a superação da era fóssil já foi iniciada e que o que faz as nações se engajarem na transição ao baixo carbono é a oportunidade de que o combate ao aquecimento global está criando uma “nova era de negócios e prosperidade” (VEIGA, 2009, p.27).

Mesmo havendo tamanha pluralidade conceitual, existe o consenso de que a sustentabilidade é uma idéia eloqüente na sociedade atual.

A questão para os dias de hoje deverá estar focada em ampliar o conceito – talvez até ultrapassando a intenção de defini-lo – visando a disseminação e a efetividade de sua vivência, onde prevaleça um balanço entre o macro e o microcosmos⁸ de todas as áreas de conhecimento envolvidas nessa trajetória multidisciplinar: “toda escolha à respeito do desenvolvimento sustentável vai defrontar-se com a complexidade e a multidimensionalidade dos critérios ecológicos, econômicos e sociais que ainda geram receio pelo caráter imprevisível e irreversível desta transição” (TIMMERS, 2001, p.34).

Em se tratando de sustentabilidade, podemos resumir o histórico deste tema a partir da Conferência de Estocolmo⁹ de 1972, responsável por impulsionar a

⁷ Empresas pelo Clima – EPC. Mais informações: www.empresaspeloclima.com.br e www.fgv.br/ces/ghg

⁸ Conceitos originados na Antiguidade pelos filósofos gregos, principalmente Heráclito, onde macro seria destinado às galáxias e microcosmos destinado à energia quântica. Mais informações: www.upf.br/biblioteca.

⁹ Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente ou, Conferência de Estocolmo - reuniu em 1972 na capital da Suécia, 113 países ou 400 instituições governamentais e não governamentais. Nela revelou-se a problemática da chuva ácida e da poluição do ar que alarmaram

conversa sobre meio ambiente em uma escala global. Sua iniciativa estabeleceu um debate coletivo das nações sobre a administração do problema. A conferência delineou uma via média, reconhecendo a necessidade de desenvolvimento, por razões sociais; alertando entretanto, sobre a gravidade da destruição em massa dos recursos naturais, a qual a humanidade já estava submetida naquele dado momento.

No ano de 1987, o relatório *Nosso Futuro Comum*¹⁰, também conhecido como Relatório Brundtland, idealiza a elaboração de um futuro mais justo, próspero e seguro, através de novas relações entre o homem e a natureza. O documento prevê sabiamente a convocação de um diálogo entre diversos atores, concordando que o crescimento econômico tem de prosseguir, mas produzindo benefícios que garantam o manejo adequado dos recursos para as futuras gerações.

A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio 92 – solidificou-se pela Agenda 21 formada pelos textos: Convenção sobre Diversidade Biológica, Convenção Quadro sobre Mudanças Climáticas, Declaração sobre Princípio das Florestas e Declaração do Rio; além do lançamento da idéia de ecoeficiência capitaneada por Stephan Schmidheiny¹¹ e o WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Nesta conferência surgem compromissos oficiais com a sustentabilidade.

O WBCSD que foi fundado às vésperas desta Conferência (Rio 92) por um pequeno grupo de empresários - os mesmos que haviam se alarmado no ano de 72, na Suécia – tinha o objetivo de iniciar negócios envolvidos com questões de sustentabilidade e chegar ao fórum de maneira organizada e com voz ativa de participação. Este grupo, atuante de alguma maneira nesta temática desde os anos 80, estava atento quanto à escassez dos recursos naturais para a prosperidade de seus negócios e vislumbrando o futuro potencial que despontava na América Latina. O Conselho do WBCSD hoje, possui 200 membros oriundos de mais de 35 países e 20 grandes setores industriais, envolvendo cerca de 1.000 líderes empresariais

um grupo de empresários, os quais solicitaram ao MIT um estudo sobre as condições da natureza naquele momento.

¹⁰ *Nosso Futuro Comum* – é o nome dado ao documento elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, proposta pela ONU e chefiada pela primeira-ministra da Noruega – Gro Harlem Brundtland, publicado em 1987.

¹¹ Stephan Schmidheiny - empresário suíço foi CEO do Grupo Eternit. Na década de 90 criou a Fundação AVINA que contribui para o desenvolvimento sustentável na América Latina incentivando alianças entre líderes sociais e empresariais. E em 2003 deixou suas funções executivas para se dedicar ao VIVA Trust. Mais informações: www.vivatrust.com.

globalmente. A versão brasileira CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) criado em 1997, conta com a participação dos mais expressivos grupos empresariais do país, detentores de um faturamento anual correspondente a 40% do PIB nacional (CEBDS, 2011) – representando potenciais parcerias na efetivação de investimentos na agenda para a sustentabilidade.

A Rio 92 portanto, teve caráter de “revolução ambiental” apesar do momento histórico que em contrapartida, promovia um crescimento econômico acelerado das nações devido à queda dos regimes comunistas, da transnacionalização dos mercados financeiros e sistemas produtivos; e da generalização da tecnologia da informação. As regras eram: desempenho econômico, abertura dos mercados e livre concorrência internacional (TIMMERS, 2001, p.03).

A partir daquele encontro, o tema passou a ser comentado exponencialmente em todas as esferas da sociedade: do primeiro ao terceiro setor, e abrangendo boa parcela da esfera civil, assumindo sua legitimidade quanto aos desafios ambientais, sociais e econômicos do nosso tempo.

Quadro 1 - Principais acordos ambientais internacionais

1972	Conferência de Estocolmo para o Meio Ambiente Humano (ONU)
1979	Convenção de Genebra sobre a Poluição do Ar (ONU)
1980	Estratégia Mundial para a Conservação (UICN)
1983	Protocolo de Helsinque sobre a Qualidade do Ar (ONU)
1983	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ONU)
1987	Protocolo de Montreal sobre a Camada de Ozônio (ONU)
1987	Nosso Futuro Comum – Relatório Brundtland (ONU)
1990	Livro Verde sobre o Meio Ambiente Urbano (EU)
1992	Cúpula da Terra (Rio 92) – Rio de Janeiro (ONU)
1996	Conferência Habitat (ONU)
1997	Conferência de Kyoto sobre o Aquecimento Global (ONU)
2000	Conferência de Haia sobre as Mudanças Climáticas (ONU)
2002	Cúpula de Joanesburgo sobre o Desenvolvimento Sustentável (ONU)

Fonte: Adaptado de Brian Edwards, 2005.

Como dizia Schopenhauer¹², toda verdade passa por três estados: primeiro é ridicularizada, depois violentamente combatida, e finalmente aceita como evidente. Com a sustentabilidade um ciclo semelhante aconteceu durante as últimas três décadas (VEIGA, 2010, p.13).

¹² Arthur Schopenhauer (1788-1860) - filósofo alemão que ficou conhecido por seu pessimismo e por ter influenciado o pensamento de Nietzsche (1844-1900).

Decorrente desta trajetória histórica, o movimento da globalização, proporcionou uma nova percepção quanto à competitividade, abrindo a opção de uma lógica diferenciada para a gestão empresarial - voltada para relações mais interpessoais entre estas 'pessoas jurídicas' - principalmente, devido à necessidade da gestão estar mais focalizada nas cadeias produtivas às quais estão submetidas. A seguir, buscaremos compreender o que a sustentabilidade tem representado ou como tem se comportado no ambiente corporativo.

2.2.2 Sustentabilidade Corporativa

Segundo o *getAbstract* – principal serviço de resumos sobre livros técnicos, recomendado para executivos e que conta com um acervo de mais de 5 mil títulos - o termo “sustentabilidade” se tornou entre os anos de 2008-2009 um dos mais focados na literatura de negócios, incluído em mais de 450 volumes, na mesma dimensão de temas como “negociação”, “mercado de capitais” ou “marketing” e acima de outros como “recrutamento” ou “financiamento de projetos” (SMERALDI, 2009, p.18).

Em outra citação – esta publicada pelo relatório *A New Era of Sustainability UNGC Accenture CEO Study 2010* - 49% dos dirigentes das grandes empresas mundiais consideram como a maior dificuldade no aprimoramento de suas companhias rumo à sustentabilidade, a complexidade na implementação integrada das atividades necessárias para sua vivência corporativa; e, 48% citam a prioridade estratégica em competitividade como o principal motivo de se manter a sustentabilidade em segundo plano (LACY, 2010, p.14). O mesmo relatório ainda informa, entretanto, que 96% dos CEOs acreditam que a questão da sustentabilidade deve ser totalmente integrada à estratégia e operações das companhias, e acrescenta que desde 2007 este percentual já ultrapassava a marca de 72% dos CEOs consultados (Ibid., 2009, p.14).

Tais relatos vêm confirmar que, mesmo representando um grande desafio ou um mundo ainda desconhecido, a sustentabilidade está incorporada nas agendas das organizações; seja pela conscientização sobre uma nova ordem econômica global, seja pela vantagem competitiva, ou ainda pela obrigatoriedade legal e imposições da cadeia de valor cada vez mais madura e exigente.

Para o ambiente organizacional – (i) a redução de desperdício, (ii) a transformação de resíduos em matérias-primas, (iii) a otimização energética, (iv) a substituição de materiais e meios de produção, (v) o controle das emissões pelos meios de transporte; e outras iniciativas que vêm sendo reportadas como indicadores de sustentabilidade das operações produtivas - são, nada além do que metas ávidas de serem conquistadas para melhorar o desempenho dos negócios. O importante é que, agir sob estes preceitos, acaba por gerar novas oportunidades de negócios (SMERALDI, 2009, p.21).

Para John Elkington¹³, idealizador da triangulação deste novo tema: o *triple bottom line*¹⁴, isso significa dizer que a gestão de todo negócio, a partir de então, deve visar o longo prazo e coincidir a estratégia com os interesses dos *stakeholders*¹⁵. A sustentabilidade significa acima de tudo, transformar a economia global em um novo conceito de negócios; e, muitos investidores institucionais já a contabilizam em suas decisões de longo prazo.

Nas organizações, o alinhamento entre os *stakeholders* e a inovação em soluções sustentáveis promovem um diferencial (ainda basicamente ‘competitivo’, mas) que acaba por englobar toda a cadeia produtiva em operação, resultando em um modelo sistêmico mais próximo das idéias de Elkington.

A seguir, a representação gráfica do conceito de *triple bottom line*, criado nos anos 90 com o intuito de expandir a *performance* dos negócios, abrangendo as esferas ambiental e social, além da financeira:



Figura 1 – Representação do Triple Bottom Line
Fonte: Adaptado de <http://www.messiah.edu/sustainability>, 2011.

¹³ John Elkington – consultor britânico, foi um dos precursores da responsabilidade social e ambiental nas grandes empresas. Fundou em 1987 a SustainAbility e em 2008 a Volans Ventures.

¹⁴ O conceito *triple bottom line* surgido na década de 90, tornou-se conhecido do grande público em 1997 com a publicação do livro “Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business” de John Elkington.

¹⁵ Conjunto das partes interessadas ou públicos de interesses envolvidos ou afetados pela realização de um negócio ou empreendimento: comunidade, governo, fornecedores, clientes e outros.

A identificação destes novos negócios, deve ser medida por um gráfico idealizado entre os eixos da lucratividade e do benefício humano, prevendo o engajamento dos *stakeholders*. Para tanto, os investimentos em programas de sustentabilidade que estabeleçam processos, metas e indicadores, se priorizados, fortalecerão a estrutura de governança que proporcionará a efetivação de uma nova cultura (SMERALDI, 2009, p.144).

Mesmo com um longo caminho a ser trilhado e o paradoxo entre o discurso e a prática nesta vivência; a agenda deve fundamentar-se em positividade: “A humanidade nunca se interroga sobre questões que não possa tentar resolver” (VEIGA, 2010, p.39).

Esta colocação carrega a crença de que o homem sempre parece ter a capacidade em “safar-se” das atribuições pertinentes ao momento histórico vivido. “Foi uma consciência coletiva sobre a possível extinção da espécie humana neste planeta que levou ao reconhecimento de uma necessidade urgente em conservar os ecossistemas; afinal, a espécie humana e a biosfera desapareceriam muito antes do que o planeta em razão da inexorável entropia (Ibid., 2010, p.32).

Existe portanto, evidências de que a conscientização dos problemas relativos à destruição e escassez dos recursos já foi percebido; resta saber em que patamar de urgência estaria situada a busca da sustentabilidade na lista de metas da sociedade contemporânea (Ibid., 2010, p.37).

Vejamos informações e teorias que possam demonstrar caminhos para a mudança organizacional passível de gerar nova cultura.

2.2.3 Cultura Organizacional

A vivência genuína da sustentabilidade requer outra Cultura, o que representa uma proposta ética no centro das relações humanas – entre si, e com os recursos naturais.

Dentro das organizações, a construção desta nova cultura demanda líderes conscientes do impacto de suas decisões e capacitados para integrar a visão sistêmica da sustentabilidade em suas empresas. A mudança dependerá de redes potentes de pioneiros culturais que iniciem, defendam e façam avançar esse novo, urgente e necessário paradigma (HOLLIDAY, 2006, p.126).

Senge (2010, p.358) defende a construção de organizações adaptativas e ensina que “não se faz isso pela tradicional mentalidade do comando e controle; a busca permanente do equilíbrio correto entre estrutura demais e estrutura de menos é a chave para se ter a capacidade adaptativa de sobreviver” (SENGE, 2010, p. 359).

A criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta um conjunto de motivadores abrangentes. Primeiro, deverão criar valor pela redução do nível de consumo de matérias-primas e de poluição associada com a rápida industrialização; segundo, o valor também será gerado a partir de operações com níveis amplos de transparência e responsabilidade, visto que esta atitude prospecta novos e melhores clientes; terceiro, cria-se valor investindo em pesquisas e tecnologias que tenham potencial de mitigar recursos nos processos produtivos; e finalmente – em quarto lugar - as empresas podem criar valor através da inclusão de novos públicos de consumo (classes base de pirâmide), atendendo suas necessidades na adequação de produtos com qualidade e preço, com dignidade e responsabilidade socioambiental (HART, 2004, p.70).

Na trajetória à caminho de padrões mais sustentáveis que gerem novos negócios, alguns autores percebem que os avanços nesta direção passam pela ‘colaboração’. Ladislau Dowbor¹⁶ afirma que há um deslocamento, mesmo que modesto, da competição para a colaboração. A visão de vantagem e sucesso pessoal que resultou em guerras, ameaças de toda sorte - como as mudanças climáticas - e outras mazelas que pouco compensaram à humanidade; lentamente, mas com indícios comprovados, vai refutando a antiga tese de que sempre precisaremos ‘vencer’. Estamos evoluindo da sociedade do conhecimento para outra onde compartilhar torna-se o sistema mais lógico por sua eficácia e abrangência de resultados (GUTIERREZ, 2010, p.19).

Neste contexto, o segundo setor - representante da iniciativa privada - vem despontando a cada dia mais, como um primordial ator na colaboração para a mudança. Hoje, “os movimentos sociais contemporâneos se dirigem cada vez mais diretamente às empresas e aos grandes grupos - ao invés dos Estados e das

¹⁶ Ladislau Dowbor - é doutor em ciências econômicas pela Escola Central de Planejamento e Estatística de Varsóvia e professor titular da PUC de São Paulo, autor de vários artigos e livros, e consultor de diversas agências das Nações Unidas.

organizações multilaterais, que eram os principais alvos nas décadas de 60 a 90 (ARNT, 2010, p.277).

Juntando à afirmação acima, foi constatado pela consultoria inglesa *New Energy Finance*¹⁷ em pesquisa realizada no ano de 2009: que o consumidor global espera mais das corporações do que dos governos na defesa do meio ambiente. Na mesma direção, e apontando o potencial do Brasil na vertente da sustentabilidade, a pesquisa *Sustainable Futures 2009*¹⁸ demonstrou, por sua vez, a elevada consciência da sociedade brasileira sobre as questões ambientais.

Voltando à Senge (2010, p.357), vemos que à medida que o mundo se torna mais interconectado, os negócios tendem a tornarem-se mais dinâmicos e portanto, mais complexos; afastando cada vez mais o padrão das soluções oriundas das altas gerências. As organizações que realmente estarão adequadas ao futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender. Construir culturas orientadas para o aprendizado, segundo Senge, significa um trabalho árduo e repleto de riscos; mas comprovadamente mais eficaz pela capacidade de atrair colaboradores aptos do trabalho em equipe e atentos às expectativas dos clientes, fatos que favorecem: (i) decisões de investimentos melhores e mais interconectados, (ii) a construção de negócios melhores alinhados às metas de desenvolvimento sustentável, o que tem se demonstrado como negócios mais bem-sucedidos.

Uma conclusão pertinente a esta discussão pode ser descrita pelo pensamento de Smeraldi (2009, p.28) quando diz que:

A sustentabilidade requer a valorização e maximização do capital, através de suas cinco dimensões – 1) o capital natural que inclui todos os recursos e serviços providenciados pelo ambiente; 2) o capital humano que depende da saúde e capacidade das pessoas de toda a cadeia, do colaborador ao consumidor; 3) o capital social que envolve as estruturas e as relações institucionais usufruídas pelo capital humano; 4) o capital manufaturado que compreende equipamentos, infraestrutura e materiais necessários para gerar produtos e serviços; e, 5) o capital financeiro que permite estocar valor e ter instrumentos de troca. A sustentabilidade – por estar vinculada ao uso dos rendimentos do capital – requer que não haja erosão expressiva em qualquer uma das suas dimensões. Um capitalismo autêntico, ao acabar com a existência de bens ilusoriamente gratuitos e disponíveis, não só ajuda a prevenir sua destruição, como também contribui para enterrar o que sobra daquele capitalismo baseado na distorção dos preços por meio de inúmeros subsídios implícitos.

¹⁷ Disponível em <http://www.carbon.newenergyfinance.com>, acesso em 20 de novembro de 2010.

¹⁸ Disponível em <http://www.sustainablefuture.info>, acesso em 30 de outubro de 2009.

É preciso uma mentalidade aberta - livre de convenções e segura quanto à possibilidade de se aproveitar ideias já conhecidas do grande público - rumo à implementação da sustentabilidade ou da educação voltada à ela. A verdadeira vanguarda está na integração de todo o conhecimento gerado ao longo da história humana até o momento presente. A sustentabilidade deve prever a condição de se conviver com uma grande diversidade de escolhas.

2.2.4 Mudança Organizacional

A mudança organizacional representa a necessidade de uma empresa em ampliar sua cultura, implementar novas políticas, promover a produtividade de sua equipe ou estar atualizada às tendências globais.

Para Chaves (2009, p.03) ela é vista sob duas perspectivas: do ponto de vista dos que querem implementá-la: *top-down*; e do ponto de vista daqueles que serão os receptores (alvos) da mudança: *bottom-up*.

A variação entre estas visões - a do executivo que necessita da mudança e a do colaborador que estará na linha de frente da ação - é o fator que provoca a inevitável “resistência”. O primeiro está focado na melhoria, nos investimentos e nos clientes; enquanto que, para o segundo grupo, os pensamentos estão direcionados às operações, às responsabilidades e aos prazos que deverão ser cumpridos na implementação das atividades (CHAVES, 2009, p.04). Reconhecido que estão em jogo, agendas distintas – diferentes prioridades, conjuntos de conhecimentos e forças – faz-se importante esclarecer que a mudança dependerá da integração dos interesses tanto das pessoas jurídicas quanto das pessoas físicas; e que as mesmas deverão manter o foco: aos objetivos comuns e à realidade.

A importância em se dedicar mais escuta às pessoas no processo de gestão de mudanças dentro das organizações é evidenciado por diversos trabalhos. Entre eles, Vergara (2003, p.11) revela alguns motivos de inúmeras experiências frustradas vividas pelas organizações durante a tentativa de programarem reestruturações, reengenharias e programas de qualidade total na última década. Os principais problemas identificados foram: (i) não comunicar bem os objetivos da organização (falta de transparência); (ii) não torná-los compreensíveis para as pessoas (frágil gestão da comunicação); e, (iii) não conduzir para que as pessoas

‘adotem’ as novas premissas (falhas nos processos de monitoramento e *feedback*¹⁹).

Ocorre que apesar das modernas iniciativas em Gestão de Pessoas, estes indivíduos muitas vezes, não conseguem se superar, ou no viés, ter condições de ultrapassar o *status* legal de signatários de um contrato de trabalho com obrigações e direitos (VERGARA, 2003, p.11).

Esse agente (o colaborador ou funcionário), precisa entender que é um ator consciente na construção da realidade que o cerca dentro da organização e fora dela. O caminho é uma via de sentido duplo, onde a reciprocidade deve estar clara - o colaborador deve entender seu *status* e também ser entendido a partir dele como agente ativo: (i) da organização, (ii) para a organização, (iii) e para a sociedade. Nesse reconhecimento como ‘sujeito’ é que as ações sobre mudança começam a fazer sentido.

De acordo com os pensamentos de Jean-François Chanlat²⁰ as pessoas precisam expressar aquilo que são, o que significa igualmente, que estejam engajadas naquilo que fazem; desta forma, o ‘fazer’ autêntico é sempre acompanhado da possibilidade de se expressar como “eu” – em primeira pessoa (FREITAS, 2008, p.86).

Para o colaborador é de se esperar que mudanças promovidas nos ambientes de trabalho, afetem suas próprias identidades e ultrapassem esse limite, chegando a gerar novas compreensões nas suas relações com o mundo. Isso porque o espaço que as organizações ocupam na vida contemporânea, tanto de seu colaborador quanto da sociedade em geral, é representativo a ponto de associar a mudança organizacional à uma mudança de relações: (i) do indivíduo com a organização; (ii) dele com seus pares; (iii) da organização com a sociedade; (iv) do indivíduo com a sociedade; (v) e deste consigo mesmo (VERGARA, 2003, p.11).

Por este motivo é que se torna justificável o surgimento de sentimentos como resistência, desconfiança e questionamentos na condução dos processos de mudança. É sabido que os gestores de mudança designados, normalmente, estão absorvidos em uma cultura organizacional de realização de tarefas e solução de

¹⁹ Feedback – termo da língua inglesa introduzido nas relações administrativas e da gestão de pessoas, que define um processo importante da vida em grupo ou equipe, traduzindo-se por “realimentação” ou “mecanismo de revisão” das atividades desempenhadas.

²⁰ Jean-François Chanlat – professor titular da École des Hautes Études in Gestion: HEC-Montréal – Canadá.

problemas, o que torna quase impossível que o processo contemple a condução de ‘sentimentos’ – conscientes e inconscientes – como indicadores de alternativas de educação para a mudança. E, Vergara (2003, p.13) sugere que os processos criados, delineados e construídos como estruturas básicas para a mudança, estejam relacionados à significados e à identidade do público alvo designado.

Gabriel²¹ (1993, p.131) *apud* Vergara (2003, p.13) observou ao longo de seus estudos em diferentes empresas, que a nostalgia é uma característica muito constante nos processos de mudança. E, às vezes deve ser considerada por tentar dizer mais do que uma manifestação individual do *self* (a rede de crenças que circundam a entidade do “eu”). É certo que toda mudança vem acompanhada do medo do desconhecido, da ameaça de perda de contatos e alianças, e, da ansiedade em ter competência para os novos aprendizados que elas exigem; assim, para que a mudança seja bem sucedida, atingindo o nível pessoal, será necessário passar por quatro fases: (i) choque, (ii) descrença, (iii) abandono e (iv) construção de uma nova identidade.

A fase de choque inicia-se pelo reconhecimento de que alguma coisa está errada, e sentimentos de descontentamento começam a emergir avançando para manifestações de pânico ou explosões de revolta.

Atinge-se a segunda fase expressa pela descrença. Prevalece um estado de desordem, confusão e desorientação, acompanhado da tentativa de se recuperar o que foi perdido. A pessoa tende a assumir uma postura reativa orientada para o passado.

Na terceira fase, o indivíduo começa a estabelecer um novo equilíbrio, redefinindo padrões, aceitando uma nova situação e experimentando um sentimento crescente de esperança. Emerge uma atitude proativa e uma melhor orientação em direção ao novo, ao futuro. Novas escolhas parecem se tornar possíveis.

A última fase – da realização de uma nova identidade – implica na reconstrução pessoal e de relação com o mundo a partir da aceitação da nova realidade.

Para Kegan (2010, p.38) a mudança em si não causa ansiedade, mas a sensação de estar sem defesas diante do novo – o que rapidamente acaba sendo associado com “perigo”. Esta ação resulta na resistência – um sistema de auto-

²¹ Yiannis Gabriel – professor de Estudos Organizacionais da University of Bath em Londres, Inglaterra

proteção. E essa dimensão oculta, reside ao nível dos sentimentos e não no nível do pensamento cognitivo, e por isso mesmo, o mais normal é construir um sistema imune à mudança.

Agindo a favor da mudança, o ajustamento das pessoas à estas situações, depende da construção de uma realidade momentânea (e intermediária no processo), que será possível a partir da manifestação dos sentimentos e da compreensão das angústias que o processo causará (no durante e no futuro da ação). Ao final do processo entretanto, a condição de 'sujeito' (aspecto pessoal) ganhará força de 'ator' (aspecto interpessoal), apropriados de uma nova realidade solidificada pelo sentido de coletividade (VERGARA, 2003, p.14).

2.2.5 Comunicação

O Guia PMBOK (PMI, 2008, p.210) pontua a relevância dada à gestão de comunicação nos processos de mudança organizacional. Da clareza na apresentação dos objetivos ao alcance da meta traçada, a linguagem tem um papel determinante.

Do latim, a palavra *comunicare*, está relacionada à ação de partilhar e de dividir. Conforme Mendes (1999, p.34), a comunicação significa tornar comum, sejam valores ou experiências, por inúmeros meios: gestos, atos, palavras, imagens ou símbolos.

O canal de comunicação é o suporte de difusão da informação. Na prática, podemos considerar que a maior parte dos problemas têm origem na barreira dos fluxos de informações que ocorrem durante o processo de comunicação (CHAVES, 2006, p. 22).

Com o objetivo de identificar e medir variáveis críticas de comunicação durante a execução de um projeto, foi realizada uma pesquisa para o *Construction Industry Institute (CII)*²² no ano de 1998. No trabalho foram entrevistados 582 gerentes de projetos, engenheiros e construtores de 72 obras espalhadas por oito países. Eram obras de projetos representativos, com orçamentos que iam de US\$ 4 milhões à US\$ 1,3 bilhões. Os resultados, após a aplicação de tratamento

²² CII – é um instituto de suporte científico ao setor industrial de construção civil com sede na cidade de Austin no complexo da University of Texas. Mais informações: www.construction-institute.org

estatístico, sugeriram seis categorias críticas de comunicação em projetos, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 2 - Categorias críticas de Comunicação

Categoria	Descrição	Peso
Precisão	A exatidão das informações recebidas conforme indicado pela frequência de instruções conflitantes, comunicação inadequada e falta de coordenação.	2,1
Procedimentos	A existência, uso e eficácia dos procedimentos formais definidos formalizando escopo, métodos, etc.	1,9
Barreiras	A existência de barreiras (interpessoais, de acesso, de logística e outras) interferindo nas comunicações entre gestores ou outros grupos.	1,8
Compreensão	Compreensão das expectativas entre gestores ou outros grupos.	1,6
Informações à tempo	O recebimento de informações, como mudanças de cronogramas e características diversas, nos prazos adequados.	1,4
Inteireza	Quantidade e qualidade de informações relevantes e necessárias recebidas.	1,2

Fonte: Adaptado de Thomas e colaboradores (1998) in Chaves (2006, p. 29).

A conclusão foi incisiva ao relacionar projetos bem-sucedidos com a gestão da comunicação dentro da equipe executora e com as demais partes interessadas. Portanto, a condução de qualquer modelo em mudança organizacional, deverá estar pautada em métodos formais ou informais que favoreçam um fluxo livre - determinante da eficácia da comunicação - em projetos complexos, como quase todos que tem a missão de mudanças organizacionais (CHAVES, 2006, p. 29).

A sustentabilidade é pauta das agendas estratégicas das organizações neste momento histórico. Envolver e informar os *stakeholders* é a principal tarefa dos gestores de comunicação, para que os públicos de interesse criem a percepção correta sobre os objetivos socioambientais daquela organização. Mas como informar com clareza um conceito transdisciplinar?

O CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) aplicou para suas organizações associadas uma pesquisa sobre o que pensa e o que faz a empresa para comunicar sustentabilidade em sua gestão. A pesquisa durou um ano (2008) e atingiu 25 empresas membro, demonstrando que os maiores resultados estão relacionados à capacidade em engajar emocionalmente os *stakeholders*, o que é possível quando os temas estão muito bem relacionados com as atividades demandadas pelas rotinas dos colaboradores; e que, quando a

organização é capaz de tornar-se um indutor de sustentabilidade no entorno em que atua – bairro ou cidade – gerando empregos e renda, o ‘ensinamento comunicado’ fica facilmente assimilado (CEBDS, 2011).

Segundo palavras da chefe-executiva do Conselho na gestão atual, Marina Grossi²³, o papel das empresas-membro em 2012 será ampliado: “ao longo desses 20 anos, foi possível certificar que a sustentabilidade é de fato um bom negócio. Primeiro, porque reduz os riscos de acidentes e multas, depois porque economiza recursos através da premissa da ecoeficiência (energia, água e materiais), e finalmente, porque legitimou-se como um novo valor para nossos empresários. Em 2012, a sustentabilidade fará o país dar um salto: vencer contradições internas e assumir a liderança nesse novo contexto mundial” (CEBDS, 2012).

A importância da educação que formará os jovens dentro deste novo paradigma é indiscutível; porém, a educação de adultos merece destaque e talvez: prioridade, uma vez que esta é a faixa etária produtiva com maior força na sociedade. A grade disciplinar prevê ‘desconstruir’ para ‘reconstruir modelos mentais’ – uma tarefa que pode parecer complexa, mas que na verdade tem sua simplicidade: basta começar pela ética.

2.2.6 Educação para a Sustentabilidade

“A educação é um processo social, é desenvolvimento.

Não é a preparação para a vida, mas, a própria vida”.

John Dewey

A educação definida no artigo primeiro da Lei 9394\96 (Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional) está demonstrada como o ato que: “abrange todos os processos formativos, que se dão na família, nas instituições de ensino e pesquisa, no mundo do trabalho, dos movimentos sociais, nas organizações da sociedade civil e nas atividades culturais”, o que significa dizer que ela está por toda a parte, intrínseca nas escolhas e atitudes cotidianas.

²³ Marina Grossi – economista. Na qualidade de negociadora do governo brasileiro (Ministério de Ciência e Tecnologia), esteve presente às Conferências das Partes da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC), participando das negociações que resultaram na definição do Protocolo de Kyoto.

O desenvolvimento sustentável tem um grande componente educativo pois, a preservação das interações ecológicas e sociais depende de uma consciência no *triple bottom line*, e a formação desta consciência depende da educação.

Para Passet²⁴, a sustentabilidade tem o homem como finalidade e não a natureza: “renegar a dimensão humana para celebrar uma natureza onipotente e vitimada, seria a raiz de um novo totalitarismo capaz de tornar-se mais assustador do que outros já vividos no século 20 – não há mais espaço para pensamentos reducionistas” (TIMMERS, 2001, p. 26).

O momento de transformação torna urgente a demanda por educação e treinamentos em níveis maiores de informação, autogestão e inovação. O tema está em evidência e investimentos estão sendo realizados a seu favor – um cenário que favorece a adoção de uma linguagem fluente e assertiva na comunicação da sustentabilidade visando engajar sempre mais pessoas - hábeis de conectividade, autoconfiança e iniciativa.

Reformular a atividade energética-produtiva com o mínimo de controle ambiental e a partir de novas formas de relacionamentos pelo coletivo é, efetivamente, o que pode ser considerado ‘educativo’, segundo as idéias de Ignacy Sachs²⁵ sobre a possibilidade de uma nova vertente econômica (GUTIERREZ, 2010, p.19).

A Economia é a ciência social que estuda a produção, a circulação e o consumo dos bens e serviços que são utilizados para satisfazerem as necessidades humanas; ou ainda, a ciência que estuda a escassez – o uso dos recursos escassos na produção de bens alternativos. O problema econômico fundamental sempre esteve em promover o equilíbrio entre as necessidades infinitas ou ilimitadas *versus* os recursos produtivos finitos ou limitados (SANTOS, 2010, p.02).

Esta reflexão pode remeter ao fato de que qualquer tipo de desperdício - seja nas instituições públicas, privadas ou do terceiro setor - sempre serão absorvidos pela sociedade através dos custos de bens e serviços ou através de impostos. Na

²⁴ Renè Passet – economista francês e professor emérito da Sorbonne especializado em desenvolvimento e colunista do jornal Le Monde.

²⁵ Ignacy Sachs – economista ou “ecossocioeconomista” como é chamado, atual diretor do Centro de Pesquisas sobre o Brasil Contemporâneo da École des Hautes Études em Sciences Sociales (EHESS), um dos mais prestigiados estabelecimentos de ensino superior em pesquisas científicas e profissionais, criado por decreto do governo francês em 1975.

sede do FNQ - Fundação Nacional da Qualidade²⁶, em São Paulo, o gerente executivo de desenvolvimento de sistemas de gestão da Petrobras – Irani Varella²⁷, explica que todo e qualquer instrumento de gestão tem por finalidade ‘materializar’ relações. E acrescenta que a “integração” é o que aciona a dinâmica da evolução das instituições. Integrar gerências organizacionais e partes interessadas é a mola propulsora da percepção das necessidades e, conseqüentemente, a ação capaz de revelar as ‘inovações’ que atenderão, legitimamente, as necessidades de seus públicos de interesse: algo bastante similar ao que se entenderia como uma conduta educativa. Conforme ensinamento do educador Paulo Freire²⁸ - “aprender em comunhão” – a integração das áreas de conhecimento e das ações práticas é uma meta a ser atingida no processo educativo organizacional para a sustentabilidade.

E qual será a extensão do que se espera da receptividade das pessoas (colaboradores) ao processo de mudança e àquilo que será possível?

Na experiência de Nathaniel Branden²⁹ os resultados estão atrelados à capacidade de resposta dos colaboradores sobre a compreensão de si mesmos e do mundo em que habitam num padrão qualitativamente mais alto de complexidade mental. Chris Argyris³⁰ argumenta que por mais preparados que estejam os gestores organizacionais que capitanearão as mudanças, suas habilidades terão que suplantar a capacidade de ‘dirigir’, para poderem alcançar a condição de ‘liderar’ a reconstrução de suas organizações (KEGAN, 2010, p. 20).

Alguns pensamentos clássicos ainda perduram na linha do tempo, como o de Nicolau Maquiavel³¹ que observou: “não existe nada mais difícil, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto em seu sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem das coisas” (MAQUIAVEL, 1469-1527, 2010, p.122).

A eficiência da mudança organizacional através da educação, dependerá de um enfoque bem estruturado - melhor ainda se focado nos participantes, e com uma

²⁶ FNQ – entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991, visando disseminar a excelência em gestão administrativa para aprimoramento da competitividade das organizações brasileiras no cenário mundial.

²⁷ Irani Varella – atual assessor de presidência da Petrobras e gerente de desenvolvimento em gestão da empresa.

²⁸ Paulo Freire – educador e filósofo brasileiro, autor do livro “Pedagogia do Oprimido”, um modelo de alfabetização dialética, atrelada à realidade e voltada à consciência política dos indivíduos; influenciou o movimento intitulado ‘pedagogia crítica’, delineado pela Teologia da Libertação.

²⁹ Nathaniel Branden – psicoterapeuta canadense conhecido como o “papa” da auto-estima.

³⁰ Chris Argyris – teórico organizacional e professor de Comportamento Educacional e Organizacional, desde 1971 na Harvard University.

³¹ Nicolau Maquiavel (1469-1527) - foi um reconhecido (e alguns dizem ‘mal interpretado’) historiador, diplomata e político italiano, em Florença na época do Renascimento.

comunicação clara e objetiva, que se dê num modelo ‘face a face’ – pois somente desta forma, afastar atitudes resistentes parece ser possível (CHAVES, 2010, p.16).

Um exemplo de educação corporativa para a sustentabilidade bastante inusitado aconteceu em 2008 no Walmart, quando o presidente executivo do grupo no Brasil, defendendo a importância e a necessidade em se economizar água e combater todo o tipo de desperdício (na organização e fora dela); surgiu à reunião de início de ano, onde são discutidas as principais estratégias para o período, na presença de um público de 4 mil colaboradores, vestido de ‘Capitão Água’ - com direito a capa e máscara - como um verdadeiro super-herói da sustentabilidade (VOLTOLINI, 2011, p.181).

Criatividade, vontade e periodicidade, diante destes fatos pesquisados, apresentam-se como substantivos consistentes para uma nova triangulação educativa na comunicação do conceito transdisciplinar da sustentabilidade corporativa.

Em Brandão (2010, p.83) lê-se sobre a antropóloga Ruth Cardoso³²: “ela exercia a educação cotidianamente, em todos os momentos – ensinava e ensinava – era uma pedagoga do dia a dia, em tempo integral”.

Como pode ser visto, diferentes fontes consultadas levam à conclusão de que a educação é dada no cotidiano das populações – fato que necessita ser melhor esclarecido e evidenciado. As pessoas, as empresas e as escolas serão atores da sustentabilidade quando se permitirem a compreensão de que o processo educativo, por ser constante, precisa estar valorizado a cada estágio, com a finalidade de legitimar o que foi conquistado. Se, a educação ocorre no dia a dia, cada bloco de assimilação de modelos mentais mais abrangentes, devem ser aceitos como tal, e ainda, como cidadania implementada.

A educação tem um papel estratégico no tocante à sustentabilidade e seu processo necessita incorporar riscos e mudar modelos de ensino, principalmente no sentido de trazer a realidade (situações diárias e demandas apontadas pelos *stakeholders*) para dentro do ambiente de educação.

³² Ruth Cardoso (1930-2008) - fundadora da organização não-governamental Comunidade Solidária, responsável por projetos como o AlfaSol de educação inclusiva, e idealizadora de programas que deram origem aos benefícios Bolsa Escola e Bolsa Alimentação durante sua gestão como primeira-dama do Brasil em dois mandatos (1995-2002).

2.2.7 Biologia Cultural

A proposta teórica da “biologia do conhecimento” de Humberto Maturana³³ sugere que o ‘conhecer’ acontece através do ‘fazer’. Para confirmar o conhecimento de uma pessoa sobre determinado assunto, pede-se que ela faça algo sobre aquele assunto: somente a capacidade de aplicação adequada dentro de um tema, garante que ele seja conhecido. Acompanha este pensamento a “biologia cultural” - que considera que todo indivíduo humano ocorre no ‘conviver’.

A educação para a sustentabilidade deverá funcionar desta maneira: acontecendo no dia-a-dia das organizações, permeada nas atividades rotineiras. Somente o exercício contínuo de práticas melhores, será capaz de impulsionar um novo nível de complexidade mental aos colaboradores que as exercem.

No espaço da organização, as pessoas pensam geralmente em relação aos outros, conforme seus acordos e compromissos, acostumando-se a uma ação de robôs onde tudo o que se tem a fazer é apertar um botão para serem iniciadas as demandas do dia (NEVES, 2011, p.12).

A falta de espaço ou incentivos para a reflexão, favorece o desinteresse e a depressão. Então, como conservar aquilo que se convencionou como ‘metas de produtividade’ e ao mesmo tempo lidar com o fato de que as pessoas pensam, e que se não houver espaço para isso, elas vão ficar doentes? (Ibid., 2011, p.12)

A experiência de Maturana e Ximena Dávila³⁴ com o público corporativo diz que é preciso favorecer o ambiente e as relações para que as pessoas possam “atuar como seres humanos”; pois o que é peculiar neste indivíduo é ser apto de refletir sobre o que se faz e decidir por isto, escolhendo fazer bem ou não, a ação. Em entrevista à revista Inteligência Corporativa ambos concordam que: “o empresário deve procurar entender sobre essa unidade biológico-cultural que é cada ser humano em sua integridade absoluta, para poder saber quem está empregando;

³³ Humberto Maturana é autor de livros como “A Árvore do Conhecimento”, “A Ontologia da Realidade”, “Habitar Humano – Em seis ensaios de Biologia-Cultural”, entre outros. Seus trabalhos sobre emoções e linguagem, conferem ao cientista grande prestígio internacional. Estudou Medicina no Chile (Universidad de Chile) e Biologia na Inglaterra (University College, Londres) e Estados Unidos. Obteve seu PhD em Biologia na Universidade de Harvard e desenvolveu trabalhos científicos inovadores no MIT, já tendo sido indicado ao Prêmio Nobel de Medicina e Fisiologia.

³⁴ Ximena Dávila é epistemóloga, estudou Orientação em Relações Humanas e Família com ênfase em Relações do Trabalho no Instituto Profissional Carlos Casanueva (IPCC), além de ter atuado em empresas privadas e para o Governo chileno.

porque um robô pode ser bom, mas alguém hábil para operar suas funções com certeza será melhor” (Ibid, 2011, p.14).

O físico Fritjof Capra, um dos principais teóricos do pensamento sistêmico e avesso às interpretações humanistas que individualizam o homem no centro do universo, é defensor incondicional da interdependência de todas as formas de vida – das menos às mais complexas – lembrando que elas configuram-se sob um único princípio: o da organização em redes. O autor tem estado na vanguarda do discurso ecológico, pela vitalidade e acessibilidade de sua linguagem científica que descreve a interdependência entre fenômenos biológicos, físicos, sociais e culturais; e é o disseminador maior do conceito da Ecologia Profunda³⁵ – que vê a vida como uma ‘teia’ de inter-relações.

Entretanto, o físico reconhece a peculiaridade da espécie humana sobre a responsabilidade na condução da “transformação dos valores”, “na formação e treinamento educativo contínuo das pessoas – do ensino primário e secundário até o médio e superior – quanto às questões de desenvolvimento sustentável” e na “reavaliação das organizações empresariais quanto seus processos de produção e serviços, visando portfólios mais ‘verdes’ e proativos” (LOPES, 2009, p.33).

2.2.8 Aprendizagem para Adultos

Os pesquisadores em educação e liderança Robert Kegan e Lisa Laskow Lahey da Harvard University, são especialistas em complexidade mental e desenvolvimento da mentalidade na idade adulta. Autores de vários livros sobre o tema, fundaram a *Minds at Work* – consultoria dedicada à transformação pessoal e organizacional que atende aos setores público e privado em países da EU, Ásia e África, além dos EUA.

Na década de 80, estudos dos quais a dupla fazia parte, descobriram que havia aprendizado após a adolescência. Através de pesquisas longitudinais – onde as mesmas pessoas são avaliadas e reavaliadas cuidadosamente ao longo de vários anos – ficou evidente que adultos estavam aptos a usufruir da plasticidade

³⁵ Ecologia Profunda – é o conceito filosófico proposto pelo ecologista norueguês Arne Naess, que entende o mundo como uma teia de fenômenos essencialmente interdependentes; que não separa o ambiente natural nem qualquer outro ser da espécie humana; e que reconhece que estamos todos inseridos nos processos cíclicos da natureza e somos dependentes deles.

neural e da capacidade fenomenal do cérebro de continuar se adaptando ao longo de toda a vida (KEGAN, 2010, p.10).

Na década de 90, com um dos autores dedicado ao desenvolvimento da teoria e o outro liderando o aprimoramento do método de pesquisa e dos procedimentos de avaliação para testá-la e avançá-la; compreenderam um novo e crucial fenômeno ao qual chamaram de “imunidade à mudança”.

Se, estava claro que os adultos efetivamente evoluíam na expansibilidade e complexidade mental, que tipo de dinâmica acontecia que se dedicava a preservar a maneira atual de entender as coisas, evitando a abstração e conseqüentemente – a mudança? (KEGAN, 2010, p.12).

O fenômeno denunciava o que acontecia entre ter um *insight* e a capacidade de agir em função dele. Ou seja, se falamos em mudança para a sustentabilidade, com que agilidade ela poderá acontecer? Os sentimentos de resistência em que proporção poderão atrasar o processo? E, com que efetividade esta mudança será perene?

As técnicas geradas para a promoção de mudanças pelos pesquisadores Kegan e Lahey têm por objetivo dar às pessoas a possibilidade de investir energia em novos modos de sentir, os quais validam novos modos de pensar. Através destas técnicas, a energia hábil de mudança - inerente no ser humano, inclusive no indivíduo adulto - antes presa no sistema imune, é liberada, movendo ciclos neurais adaptativos mais competentes, capazes de gerenciar a integração de sentimentos e pensamentos novos (KEGAN, 2010, p. 81).

Depois de 30 anos de pesquisas dos estudiosos da *Minds at Work*, foram observados três sistemas de entendimento do adulto: (i) a mente socializada; (ii) a mente autoral; (iii) e a mente autotransformadora. Essas descrições traduzem-se na maneira como os adultos abstraem o sentido de mundo e operam em suas vidas dentro ou fora das organizações. A seguir serão contextualizados o modo como as informações fluem ou não dentro das organizações e como as pessoas as enviam, recebem ou as tratam, segundo os estudos de Kegan e Lahey.

A mente socializada: influencia os aspectos do envio e do recebimento do fluxo de informações no trabalho; e a comunicação que é captada nesse processo costuma ir além da mensagem explícita, podendo incluir subtextos imaginados ou ter a atenção desviada para ‘aquilo que acredito que o outro quer saber’.

Exemplificando, essas falhas resumem-se aos clássicos: “como eles puderam entender isso sobre o comunicado?” ou “foi o que me mandaram fazer!” - seguindo o padrão de ‘obediência à autoridade’, sem questionamentos, análises ou qualquer processamento mental.

A mente autoral: cria um filtro para receber as informações que tem procurado; este filtro quer dizer que a compreensão da informação vai depender da estratégia para direcionar a intenção que se tem – isto pode ocorrer de maneira consciente ou inconsciente. Esta mente ou esta capacidade de pensar, possui uma admirável habilidade de foco e faz a distinção entre o importante e o urgente, visando o melhor uso do pouco tempo que se tem. Portanto, está avançada em relação à mente socializada, mas ainda é imatura e deve estar monitorada para não fundamentar-se em aspectos falhos ou cegos. A complexidade mental neste caso, novamente é o fator que determinará como a informação está sendo veiculada: se o interlocutor ‘senta no banco do motorista e dirige’ (mente autoral) ou se ‘entra no carro e é levado’ (mente socializada).

A mente autotransformadora: também filtra as informações visando seu plano, mas é capaz de distanciar-se de interesses próprios, abrindo espaço para a modificação ou expansão de sua agenda ou plano. Está consciente de que não existe plano infalível e de que tudo está em movimento – e mais: de que aquilo que faz sentido hoje pode não fazer tanto sentido amanhã. É democrática e busca as informações que irão ampliar as equipes, lapidar os planos e torná-los mais inclusivos (KEGAN, 2010, p.16).

Cada nível sucessivo de complexidade mental é formalmente mais alto que o anterior porque desempenha as funções mentais de maneira acumulativa. O método de avaliação para o nível de complexidade mental acontece por meio de uma conversa de 90 minutos denominada “entrevista sujeito-objeto”. Esta denominação refere-se ao fato de que a complexidade da mente vai variar em função de como os indivíduos conseguem distinguir os pensamentos e os sentimentos que têm. É preciso, para se aumentar a complexidade mental, mover aspectos de nossas crenças do ‘sujeito’ para o ‘objeto’. Assim, ou somos capazes de tomar nossas crenças como *objeto* ou ficamos reféns delas e regidos pelos nossos próprios pensamentos e sentimentos, ficando *sujeitos* a eles. Explorar esse relacionamento

sujeito-objeto resume-se à capacidade de se conquistar a realidade dos fatos (KEGAN, 2010, p.41).

No Brasil, uma experiência produtiva sobre a aprendizagem para adultos foi publicada em dezembro de 2002 e reporta a parceria entre brasileiros e canadenses na capacitação em trabalho voluntário através de aprendizado colaborativo e participativo: o Projeto GETS\UWC-CC³⁶ que envolveu diversas organizações do terceiro setor de ambos os países.

Segundo o relatório, duas premissas são evidenciadas: 1) os adultos trazem para cada experiência de aprendizagem sua história e estilo pessoal; e, 2) “o ato de aprender é fundamentalmente uma questão de fazer e manter ligações” (HONSBERGER, 2002, p.16).

Aprimorando esta linha de raciocínio, o especialista em educação instrucional citado no relatório: David Merrill³⁷, afirma (através do seu exercício em pesquisas acadêmicas) que: a) a aprendizagem é facilitada quando o aprendiz está envolvido na solução de problemas reais - autênticos e relevantes; e, que b) os ambientes mais eficazes de aprendizagem são aqueles que se baseiam em problemas e exigem do aprendiz quatro estágios distintos de participação: (i) a ‘ativação’ de sua bagagem de conhecimentos; (ii) a ‘demonstração’ de novas possibilidades através da experiência educativa da qual se está participando; (iii) a habilidade de ‘aplicação’ das novas possibilidades demonstradas; e, (iv) a condição de ‘integração’ do novo aprendizado à realidade pessoal ou profissional do indivíduo (Ibid., 2002, p. 22).

Desta forma a experiência deste Projeto pôde demonstrar a importância das metodologias participativas que levam em conta o potencial e o conhecimento trazido pelo aprendiz, fato que ativa a capacidade coletiva e aumenta a aprendizagem dos grupos adultos. Quando o processo educativo é capaz de garantir o ‘empoderamento’ (que valoriza o conhecimento existente), a segurança (que encoraja e respeita que diversas experiências sejam compartilhadas) e a participação (que prioriza boas técnicas de facilitação do diálogo); as pessoas

³⁶ Projeto GETS\UWC-CC - realizado entre 1999 e 2002, teve como objetivo capacitar as ONGs que integravam o GETS e suas redes, a fim de potencializar a gestão profissional destas instituições. As organizações canadenses que compartilharam suas tecnologias de terceiro setor, garantem que aperfeiçoaram seus serviços através do contato com o modelo criativo e bem sucedido das organizações brasileiras.

³⁷ David Merrill - é autor nas áreas de psicologia educacional com instruções baseadas em informática e professor do Departamento de Tecnologia Instrucional da Utah State University.

abrem-se mais, e o tom e a qualidade das conversas propiciam a formação de trocas mais profundas e significativas (Ibid., 2002, p.29).

Interessante mencionar um dado não primordial, mas essencial deste Projeto, relatado por suas escritoras quando descrevem a peculiaridade do ‘fazer educativo brasileiro’ e seu repertório de habilidades e métodos bem sucedidos. Desde as primeiras teorizações de Paulo Freire, o *modus operandi* educativo brasileiro é dotado de criatividade, colaboração e partilha, o que ‘ensinou’ às experientes e competentes instrutoras que as palavras “democracia” e “solidariedade” são mais vivas entre as pessoas deste país. A oportunidade brasileira em firmar a habilidade do seu ‘jeito de ser’ está latente também na Educação.

2.2.9 Ativando os Stakeholders

Um desafio da educação para a sustentabilidade pode estar na fundamentação do talento humano de se colocar no lugar do outro: linguagem, empatia e cultura podem impulsionar a conquista de uma mente autotransformadora.

A liderança conectiva, proposta por Lipman-Blumen (1999, p.16), onde imperam alianças e fusões e, portanto, mudanças de toda ordem, é uma referência para se criar a sinergia das equipes altamente eficazes. Trata-se de um trabalho descentralizado, estruturado em comunicação, onde as lideranças devem induzir e explorar as interconexões entre as pessoas, instituições e processos (MACEDO, 2007, p.116). A flexibilidade (sensibilidade) do gestor em ‘pensar com a cabeça do outro’, permite oportunidades de motivação nunca antes percebidas.

Ao se ‘ativar’ *stakeholders*, conforme esta pesquisa sinalizou, a comunicação através de uma linguagem clara e fundamentada em intenções transparentes, decididamente é o caminho mais eficaz. Mas, se os *stakeholders* são todas as partes interessadas neste processo, podendo ser atores internos ou externos, e ainda, primários ou secundários; tal abrangência demandará lideranças hábeis (o carisma é bem-vindo mas não essencial) e uma equipe efetivamente preparada para o trabalho coletivo. O processo educativo deverá prever o preparo de equipes eficazes e sinérgicas.

Em Ribeiro (2009, p.03) são descritas as características das equipes altamente eficazes:

- (i) Senso de propósito. A visão sobre os objetivos é comum e concentrada fortemente nos resultados, os membros são seguros sobre a razão para a qual estão trabalhando;
- (ii) Comunicação aberta. Os problemas devem ser trazidos à tona, para que a equipe não corra riscos ou perca a chance de aperfeiçoamento; sabe-se que quando as pessoas não expressam seus pensamentos e sentimentos, as decisões ficam baseadas em informações incompletas;
- (iii) Confiança e respeito mútuo. A confiança é estabelecida a partir da comunicação aberta, nas equipes altamente eficazes ambas são bastante valorizadas;
- (iv) Liderança compartilhada. Todos os membros são responsáveis de uma forma ampla pela eficácia da equipe, e a liderança é assumida dependendo da tarefa a ser realizada e o foco do papel desempenhado será o de facilitador;
- (v) Procedimentos de trabalhos. As equipes são encorajadas para a criatividade, inovação e exposição aos riscos, mas igualmente preparadas em metodologias eficazes de reunir, organizar e avaliar informações;
- (vi) Diferentes habilidades. Percepções e pontos de vista distintos enriquecem a equipe, por isso os membros são selecionados a fim de ocuparem as lacunas dos perfis interpessoais;
- (vii) Adaptabilidade e flexibilidade. Se a rotina profissional faz parte de um ambiente em constante mudança, as equipes altamente eficazes devem ter preparo para reagir com rapidez;
- (viii) Aprendizagem contínua. É fundamental aprender que todas as ações estarão sempre em transformação e evolução, e que isto é benéfico por significar desenvolvimento.

A sinergia em uma equipe de *stakeholders* é o bem maior a ser almejado. Para que seja conquistada exigirá habilidades complexas, uso do pensamento sistêmico e aspirações por mentes autotransformadoras. No entanto, amenizando a ênfase destes preceitos, o estímulo a uma cultura de *feedback*, segundo Raj (2006, p.116), será suficiente para desenvolver pessoas voltadas às propostas de colaboração e compartilhamento. “Um dos aspectos mais importantes da ação de

feedback, é sua potencialidade como ferramenta de aprendizagem na correção e melhora dos comportamentos interpessoais” (RAJ, 2006, p.117).

Para a instituição financeira estudada o conceito da sustentabilidade é reconhecido por sua multidisciplinaridade, mas seu desenvolvimento diário é dado a partir da condição de se “gerar resultados para os negócios e para todos, com práticas de gestão e soluções financeiras transformadoras que promovam o desenvolvimento social e perenizem os recursos naturais”, segundo prospecto informativo oferecido pelo setor de Relações Institucionais em benefício a esta pesquisa.

Desta forma, e pela leitura dos conteúdos educativos consultados, parece existir o esforço da organização em promover o alinhamento do tema ao exercício da sustentabilidade. Em seus fundamentos estratégicos, a instituição propõe-se a fazer negócios que promovam um desenvolvimento inclusivo e ambientalmente responsável no País; e ainda compromete-se com a mobilização de seus *stakeholders* (acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, entre outros), enxergando-os pelo prisma duplo do papel que representam como: parceiros institucionais e cidadãos por um mundo sustentável.

A inserção da sustentabilidade é trabalhada de maneira sistêmica e transversal, e envolve desde o planejamento estratégico até a governança, passando pela elaboração de políticas, e a criação de produtos e serviços que considerem as questões socioambientais.

Alguns desses produtos que a instituição oferece aos clientes e parceiros, considerados como contribuidores da agenda para a sustentabilidade são: (i) financiamentos destinados à aquisição de equipamentos para acessibilidade (ii) financiamentos destinados à aquisição de equipamentos de geração de energia a partir de fontes renováveis (fotovoltaica e eólica); e, (iii) financiamentos destinados à aquisição de serviços ou melhoramentos que promovam o desempenho socioambiental das empresas (eficiência de matérias-primas, água e outros insumos; reciclagem; investimentos para redução de emissão de gases GEE³⁸, procedimentos de adequações às legislações vigentes, e outros).

³⁸ GEE – é a sigla dos chamados “gases de efeito estufa”, existentes na atmosfera e responsáveis pela absorção e reemissão dos raios infra-vermelhos emitidos pela própria superfície terrestre, a fim de mantê-la aquecida. Portanto, o efeito estufa é de um fenômeno natural. O problema é que a concentração desses gases encontra-se em um patamar extremo e irreversível, resultando no aumento da temperatura no planeta, e, gerando o aquecimento global e as mudanças climáticas –

As premissas em educação para a sustentabilidade estão presentes no planejamento estratégico da organização e apontam na direção de melhorias, mas ainda não mensuram efetivamente os resultados.

A próxima providência deste estudo será coletar *in loco* as evidências sobre existir ou não correspondência entre os programas em educação para a sustentabilidade, realizados pela instituição, e o aprimoramento da cultura organizacional nesta direção.

PARTE 3

3.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

“Gosto que meus projetos sejam usufruídos pela coletividade. Sempre tive medo de viver e não contribuir com alguma coisa”.
Roberto Burle Marx

3.1.1 Objeto da Pesquisa

A instituição financeira objeto deste estudo, reporta suas ações em sustentabilidade desde 2002 para prestar contas à sociedade sobre seus compromissos em relação à responsabilidade social corporativa. As informações a seguir, foram extraídas do Relatório de Sustentabilidade 2010 – nono (9º) documento anual publicado pela empresa referido ao período compreendido entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2010.

Para a elaboração do documento são seguidas as diretrizes de diversos indicadores internacionais, entre eles (i) a GRI – *Global Reporting Initiative* - referência mundial para indicadores de sustentabilidade, (ii) o *UN Global Compact*³⁹ - e (iii) *AccountAbility*⁴⁰, entre outros. Os três eixos principais por meio dos quais a instituição acredita fundamentar seu compromisso com a sustentabilidade são: (i) investimentos em educação superior entendendo que este seja o vetor principal no desenvolvimento socioeconômico; (ii) suporte ao ambiente em que se encontra, o que quer dizer, prover projetos de desenvolvimento sustentável nas localidades regionalizadas de sua atuação; e, (iii) estabelecimento de relações estáveis com seus grupos de interesse - acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores.

Para conseguir integrar a sustentabilidade no modelo de negócio, criou-se o Comitê de Sustentabilidade cuja função é trabalhar pelos planos estratégicos de responsabilidade social da instituição; suas reuniões acontecem a cada semestre e ele é constituído por um conselheiro ligado diretamente ao presidente executivo do grupo, e pelas diversas áreas de negócios, embora maior ênfase seja atribuída às

³⁹ United Nations Global Compact – é uma plataforma de metas da ONU prevendo uma economia global inclusiva e sustentável; destinada às organizações privadas, governamentais e não-governamentais.

⁴⁰ AccountAbility - consultoria inglesa pioneira em relatórios sobre SRI – Investimentos Socialmente Responsável, formuladora - em parceria com a escola brasileira de negócios Fundação Dom Cabral - o ICR (Índice de Competitividade Responsável), hoje aplicado por 108 países.

áreas de recursos humanos, comunicação e riscos. Em âmbito global a delegação brasileira ocupa uma posição respeitável pela liderança nas oportunidades em negócios sustentáveis, porque o Brasil representa atualmente 25% do lucro operacional do grupo institucional desta organização financeira, à frente do Reino Unido (18%), da Espanha (15%) e dos demais países da América Latina (18%).

A missão da empresa é descrita como: “Ser uma equipe capaz de gerar boas idéias que satisfaçam os clientes, sejam rentáveis para os acionistas e que nos consolide como um líder financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade”. Dentre os compromissos, o foco está em gerar vínculos de confiança nos relacionamentos, para alcançar soluções aos desafios de nossa época - juntos. Seus valores visam dinamismo, liderança e inovação, além de ética e sustentabilidade.

As principais iniciativas aprovadas pelo Comitê de Sustentabilidade no ano de 2010 foram relacionadas à: 1) intensificar a análise dos riscos sociais e ambientais em suas linhas de aprovação de crédito; 2) manter critérios firmes ao Plano de eficiência energética e emissões; 3) expandir o Plano de educação financeira em parceria com as universidades que já colaboram com a instituição, a fim de aprimorar o conhecimento geral da sociedade quanto às finanças; 4) fortalecer o trabalho voluntário corporativo, através da assinatura de um acordo com a UNICEF, o qual contribuirá na alfabetização de 15 mil crianças e adolescentes; 5) incentivar a pesquisa de desenvolvimento de produtos socialmente responsáveis na esfera previdenciária; e, 6) aprimorar a política de governança corporativa.

O organograma representativo de como acontecem as aprovações dos planos estratégicos de RSC - Responsabilidade Social Corporativa, políticas corporativas e relatórios de sustentabilidade na organização pode ser visto a seguir:

ESTRUTURA DA FUNÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

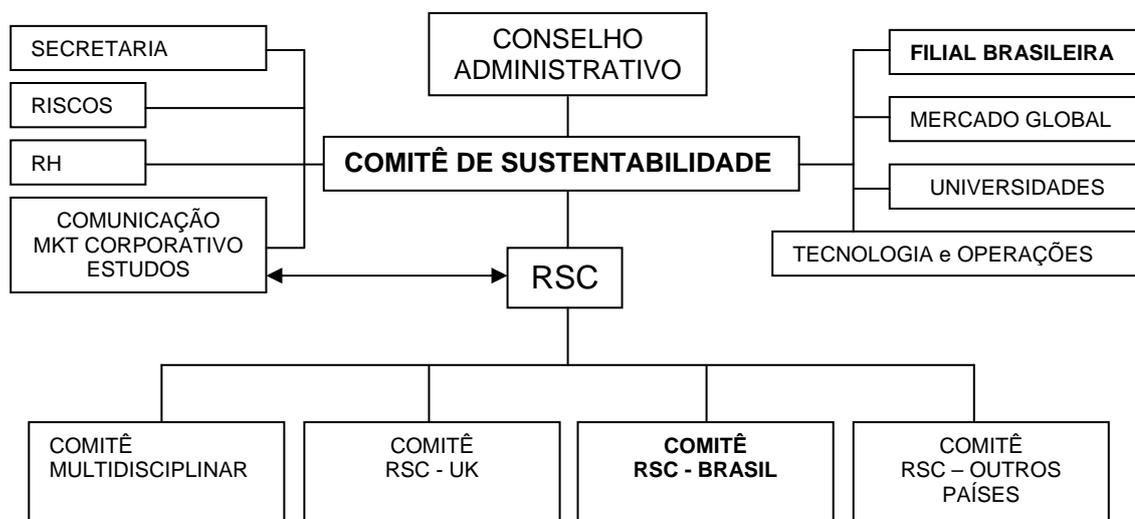


Figura 2 - Representação gráfica da Estrutura de Sustentabilidade no Organograma da Organização
 Fonte: Adaptado do Relatório de Sustentabilidade 2010 da instituição.

O Brasil tem um posicionamento de autonomia em gestão para a sustentabilidade dentro do grupo. O país alcançou uma posição diferenciada no ano de 2010 no cenário mundial, à frente mesmo de seus companheiros do BRICS⁴¹, chamando a atenção ao interesse pela incrementação da atividade econômica global, impulsionado pelo amadurecimento de sua economia e pela força de seu mercado de consumo; o que significa dizer que a projeção do Brasil como um provedor de oportunidades de novos negócios, com população em condições favoráveis de consumir, construir poupança e gerar riquezas, é fato constatado.

Assim, torna-se urgente (e passível de rigoroso planejamento), que o país esteja preparado para atuar com desenvoltura e propósito inovador, satisfazendo as aspirações globais na rota da sustentabilidade.

A decisão da instituição brasileira em participar desta transição a partir do vetor da educação, consolidou resultados positivos ao comportamento dos colaboradores. O investimento em programas educativos proporcionou mais confiança e valorização pessoal, fatores que respaldaram procedimentos mais bem

⁴¹ BRICS – sigla criada em 2001 pelo economista Jim O’Neill do Goldman Sachs (banco de investimentos e conselheiro financeiro de governos, multinacionais e gestor de fortunas familiares), referindo-se a um grupo de países que despontavam no cenário mundial suas características semelhantes de amadurecimento político e econômico (o que não os consolida em um bloco com alianças, como pensam alguns). Os países são: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

integrados, conotando engajamento coletivo a favor da mudança de cultura na organização.

É importante apresentar o fato da instituição estudada, ter submetido-se nos últimos 3 anos (2008-2011) à um processo intenso de Integração - devido à fusão de dois grupos financeiros. Esta negociação firmada em outubro de 2007, tem a particularidade de ter sido remunerada em 25% a mais sobre o preço de mercado, pelo valor intangível que a sustentabilidade agregava à marca (VOLTOLINI, 2011, p.108).

A energia canalizada ao propósito da Integração, baseou-se em ressaltar 'o melhor dos dois mundos', focando nas semelhanças de ambas organizações (e, transcendendo às diferenças entre elas), com o objetivo de intensificar as forças individuais, pois, segundo as palavras do presidente no Relatório Anual 2010: “[...] no mundo em rede em que vivemos, de nada adianta construir uma imagem que não esteja respaldada pelas atividades do dia a dia”. O procedimento conduzido desta maneira, possivelmente, pode ser tratado como um indicador, passível de ser mensurável, de que a educação e a sustentabilidade são valores conhecidos da gestão.

O período de Integração, portanto, demandou certa reclusão e baixa comunicação dos avanços das práticas em sustentabilidade, não impedindo que o tema se mantivesse em novas formatações nos programas de educação, conforme foram informados nas entrevistas que se seguem.

3.1.2 Entrevistas

Os dados deste estudo foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas destinadas à especialista em educação da organização e aos colaboradores convocados a participar da Trilha de Capacitação da Rede – Educação em Varejo, realizada entre 12 e 23 de setembro de 2011; assim como, uma amostra aleatória de colaboradores igualmente submetidos às oportunidades em educação – cursos presenciais ou *online* – oferecidos pela instituição, em ocasiões anteriores à Trilha citada.

As entrevistas foram realizadas nos dias 15, 16 e 22 de setembro, no Centro de Educação da instituição na cidade de São Paulo.

Dentre os colaboradores da Trilha, constavam a) assistentes (colaboradores jovens com faixa etária não ultrapassando os 25 anos e sempre recém contratados); b) os gerentes de relacionamento de pessoas físicas e jurídicas *business* (com faixa etária entre 30 e 45 anos e um tempo médio de contratação variando entre 5 e 15 anos na instituição); c) os gerentes sênior de agências de diversas capitais nacionais (profissionais maduros quase sempre acima dos 45 anos e colaboradores há 15\20 anos ou mais); e, d) colaboradores gerais sediados naquela unidade administrativa da empresa, grupo do qual fizeram parte a amostra de seis (6) colaboradores previstos pela Lei 8213\91 onde em Art.93, torna-se obrigatório o preenchimento de 5% (para organizações acima de 1001 funcionários) dos cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência – lei atualmente cumprida em sua integralidade pela instituição.

Os temas dos cursos assistidos pelos participantes da Trilha foram: Trabalho em equipe; Vida financeira; Investimento multiplicador interno; Negociação; Riscos de crédito e Ser Líder - alguns ministrados por equipes internas e, em sua maioria, conduzidos por consultorias externas. Para os colaboradores gerais que também responderam às entrevistas, os três cursos mais citados foram: “lavagem de dinheiro e fraudes” – “segurança da informação” – “riscos operacionais”; todos, cursos *online* obrigatórios pelas legislações regulamentadoras deste segmento de negócio.

Ao todo, foram realizadas 151 entrevistas, das quais 79 foram registradas por escrita e 72 por gravações; entretanto 2 das entrevistas gravadas foram acidentalmente deletadas no processo de transcrição, o que fixa o número amostral em 149 entrevistas, conforme informado em Materiais e Métodos na Parte 1 do estudo.

No quadro 3, abaixo, estão descritas as categorias entrevistadas:

Quadro 3 - Quantitativo dos colaboradores entrevistados durante a Trilha de Capacitação da Rede – Educação em Varejo; parte do Programa de Educação da instituição financeira estudada

Assistentes	Gerente relacionamento	Gerente relacionamento Business	Gerente Ser Líder	Colaboradores gerais
19	32	20	8	70

N = 149 entrevistas

3.1.2.1 Entrevista com a Especialista em Educação da Instituição

Conforme descrito no roteiro de entrevistas (ANEXO A), a conversa com a especialista em educação da instituição trouxe as seguintes respostas aos objetivos específicos deste estudo:

(Obs: dados sobre a pessoa entrevistada - há 10 anos atua nesta instituição, possui graduação em Comunicação Social pela ESPM (1996), pós-graduação em Marketing pelo Mackenzie (2004), especialista em Marketing de Serviços pela FGV (2006) e em Gestão Responsável para a sustentabilidade pela Fundação Dom Cabral (2008), e, mestranda em Educação pela PUC-SP (2012, em andamento)).

A) Quanto às principais referências e modelos conceituais que fundamentam as ações de educação para a sustentabilidade, bem como os processos e iniciativas adotados - foi comunicado que na organização;

“Trabalha-se sob o conceito de Brundtland, onde é necessário atender a capacidade de consumo de recursos do presente sem comprometer às gerações futuras; e também com o conceito da interdependência entre a economia, a sociedade e o meio ambiente. O início dos processos pela Educação para a Sustentabilidade data de 2002 com a criação das Oficinas de Sustentabilidade - o primeiro produto institucional neste tema; hoje, a sustentabilidade permeia todas as iniciativas educativas da organização através dos princípios de aprendizagem embasados no Modelo Educativo⁴² elaborado em caráter multidisciplinar – de 2003 a 2006 - resultado de uma experiência coletiva e fortemente produtiva. O modelo conceitual elaborado, busca a transversalidade no conteúdo dos cursos que são aplicados, o que quer dizer que quando se fala em Riscos ou Crédito, a sustentabilidade é abordada sob o contexto de estimular o colaborador a pensar de maneira ampliada - vislumbrando toda a cadeia. Um curso de Riscos que teria o foco no retorno financeiro do segmento do negócio ao qual o dinheiro está sendo emprestado, agora tem seu foco ampliado para *como é a gestão desse cliente: (i) como ele aplica ou*

⁴² Modelo Educativo – documento particular e exclusivo da instituição, construído de 2003 a 2006 com a participação de diversas partes interessadas internas e externas: consultores em gestão, consultores em educação, filósofos e ambientalistas, além da diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável e a Presidência da organização – concentrando as premissas educativas institucionais almejadas para a implementação dos Programas de Educação para a Sustentabilidade.

pretende aplicar o financiamento, (ii) se seu segmento de negócio é poluidor e em que grau de impacto, (iii) se os trabalhadores deste cliente são formalmente registrados, etc. A iniciativa é ensinar: sobre um maior rigor na análise das práticas do cliente e para que estejam alinhadas com os valores da instituição. A sustentabilidade no conteúdo dos cursos atualmente, é focada em habilitar análises assertivas e conscientes. Claro que ainda importa o retorno financeiro e o sucesso das operações, mas importa principalmente, que este olhar esteja realmente ampliado; até porque, o conceito de interdependência, cria um vínculo de co-responsabilidade em toda a cadeia de relacionamentos e; portanto, se o cliente recebe uma multa ambiental por exemplo, isso também poderá ser um problema para a instituição - seja por danos à imagem, seja pela inadimplência que poderá vir a surgir. Fundamentalmente, os conteúdos estão todos relacionados ao *core business*: produtos, negociação, atendimento ao cliente, consumo consciente, ecoeficiência, e outros. Quanto aos currículos, eles são elaborados pelas equipes de educação e por consultorias especializadas, que seguem as diretrizes do Modelo Educativo – entre os princípios deste modelo encontra-se uma forte base conceitual, contribuição do Prof^o. Antônio Carlos Gomes da Costa⁴³ que trouxe o Relatório de Jacques Delors⁴⁴ ao contexto; o documento pretende revelar (i) que tipo de ser humano a organização pretende desenvolver; (ii) que tipo de sociedade para cuja construção a organização irá contribuir quando desenvolve tal ser humano, e, (iii) qual a visão de conhecimento na qual a organização se baseia. Esta é a base teórica da Educação na concepção atual e acredita-se que seja um diferencial, se comparado à outras instituições.

A frequência dos programas eram bimestrais ou mensais no início (a partir de 2003) - às vezes semestrais, dependendo da relevância para a organização ou para o momento; mas isso foi sendo modificado para uma 'rotina contínua de educação'. Os cursos estão disponíveis na intranet - uns obrigatórios (aqueles exigidos pelas legislações pertinentes ao segmento do negócio) e outros para aprimoramento da

⁴³ Prof^o Antônio Carlos Gomes da Costa – pedagogo; membro do grupo redator do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente; oficial de projetos do UNICEF; representante brasileiro no Comitê dos Direitos da Criança na ONU; colaborador na Convenção Internacional sobre os Direitos das Crianças e no Protagonismo Juvenil; exercia o cargo de diretor-presidente da Consultoria *Modus Faciendi*. Falecido em fevereiro\ 2011.

⁴⁴ Jacques Delors – político francês; economista pela Sorbonne; autor e organizador do relatório da UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI que explora os Quatro Pilares da Educação.

cultura em sustentabilidade – e, existem os cursos presenciais e trilhas de educação, ministrados por consultorias ou equipes internas.”(sic)

B) Quanto à compreensão do gestor sobre os significados destes programas para a organização – foi comunicado que;

B.1 – o objetivo a ser alcançado pelos programas de educação: “A Diretoria de Sustentabilidade formada naquele momento por um grupo equitativo de poucas pessoas (aproximadamente 4 ou 5 diretores, na época), juntamente com a Presidência, identificou a possibilidade de trazer a equipe de educação do RH para a estrutura desta diretoria no organograma, a fim de tornar a Educação o principal vetor para a mudança de cultura - desta forma estaria facilitada a disseminação do conceito e do *modus operandi* para a sustentabilidade. A equipe de educação foi preparada solidamente nestes novos conceitos, e os cursos passaram a fazer parte da rotina dos colaboradores devido a uma programação constante. A intenção era que os colaboradores enxergassem mais longe: suas relações com os *stakeholders* e suas avaliações sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais da atuação de uma instituição financeira no cenário nacional, deveriam ser privilegiados. Havia a provocação de se construir uma organização nova - para uma nova sociedade que se mostrava mais consciente, exigente e informada sobre o papel das instituições. E pensava-se juntamente em qualidade de vida: uma forma de não separar as dimensões pessoal e profissional; entendia-se que somente um indivíduo inteiro seria um colaborador inteiro. Tudo teria que estar muito bem integrado.

Esse foi o objetivo estratégico em se colocar a educação para a sustentabilidade como pilar de transformação nesta organização e continua sendo. A aposta está no pensamento sistêmico, no entendimento das diferenças, no alcance de onde vem e para onde vai o trabalho de cada um (não há mais espaço para a visão obtusa e fracionada de que ‘meu trabalho é este e acaba aqui’- uma característica funcional muito comum na sociedade. A busca da sustentabilidade neste ambiente, tem por objetivo formar equipes de pessoas com compreensão do todo”.(sic)

B.2 – os desafios na educação para a sustentabilidade hoje: “Estão relacionados à *como fazer* - como tornar rotineiras as práticas e como conciliar o curto e o longo prazo. Enfatizou-se que já não era momento para **ou** e sim para **e** . Seria preciso: realizar a operação financeira **e** estabelecer uma relação de confiança,

amadurecidos para pensar como os interesses da organização estariam em conformidade com os interesses da sociedade - pois o Brasil era e é o alvo principal da mudança. O país está vivendo o momento de reformar os valores, de entender definitivamente a importância do coletivo, da ética e de se fazer a coisa certa; vem sendo tratado como a 'bola da vez' e vislumbra grande oportunidade de parcerias e desenvolvimento - portanto, tem que estar atento pra não retroceder em conquistas sociais e solidamente preparado sobre o fator de preservação do seu potencial natural. A instituição é signatária de tratados internacionais (Pacto Mundial das Nações Unidas; UNEP Finance Initiative; Carbon Disclosure Project; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS) e está se mobilizando sobre a educação financeira do público acostumado à cultura de curto prazo das classes 'c' e 'd' (75% das famílias brasileiras estão em processo de endividamento e não sabem administrar suas finanças); é responsabilidade social e institucional não omitir-se nesta questão que é a própria natureza do nosso negócio".(sic)

B.3 – se existe correspondência entre a educação e a adoção e aprimoramento de práticas em sustentabilidade: “Não é possível afirmar que a educação para a sustentabilidade esteja melhorando as práticas, muitos outros fatores estão relacionados, por exemplo: a gestão da comunicação, a inserção da sustentabilidade no próprio negócio, o apoio da alta direção, o aporte de recursos para este fim e a tendência global que leva à algumas mudanças cotidianas. Mídias e redes sociais entre tantos outros canais de comunicação, promovem verdadeiras aulas de sustentabilidade a todo instante; portanto, o processo educativo está por toda parte, o que dificulta dizer que a instituição 'educa' seus colaboradores. Entretanto, é possível garantir que várias oportunidades educativas são oferecidas e que todas possuem um norte direcionado aos princípios sustentáveis".(sic)

B.4 – a Integração como objetivo dos programas de educação: “Sim, a educação tem o papel de integrar mesmo não sendo a única responsável pelo êxito, e a sustentabilidade depende da integração dos processos e das pessoas - é preciso que as áreas tenham interesses correspondentes. A estratégia é focada em 'confiança'. Em 2008, durante o processo de fusão da instituição financeira, foram elaborados workshops que colocavam os times para conversarem entre si e reduzir suas diferenças - a proposta era que fossem encontradas as semelhanças entre

ambas culturas, e deste ponto seria dada a partida à concepção do ‘fazer juntos’.”(sic)

C) Quanto à identificação de fraquezas e forças dos programas – foi comunicado que;

“As pessoas estão sensibilizadas e por isso não há resistência, a dificuldade está muito mais no *fazer*. A palavra ‘sustentabilidade’ sofreu um desgaste, então os programas utilizam-se mais de termos como ‘ética’, ‘transparência’ e ‘relação de confiança’; o processo de integração entre as instituições estabeleceu um pragmatismo em detrimento da cultura de ideias que predominava e existe a intenção de deixar claro que nunca se estará pronto completamente, mas, empenhados em fazer bem feito para atingir o melhor. Os programas trabalham continuamente na melhora da integração entre o pensar, o sentir e o agir, e é um processo complexo manter a motivação para isto - é preciso: (i) sensibilizar, (ii) tangibilizar o conhecimento e a informação com a atuação de cada pessoa e então (iii) estimular estes colaboradores à ação. Para mensurar os resultados alcançados criou-se indicadores da inserção da sustentabilidade nos negócios, ou seja, o quanto ela está presente nas operações realizadas; não há ainda indicadores para mensurar a aplicação prática resultante da ação educativa, o que se faz é medir a reação do indivíduo à ação educativa sem saber o real impacto que ela tem para as pessoas, e isto se dá através de avaliações posteriores às trilhas educacionais questionando-se sobre a compreensão do objetivo ou sobre a clareza na exposição do consultor - o colaborador vai pontuando numericamente isto. Um segundo nível de avaliação é saber o quanto se aprendeu, e neste caso aplica-se provas ou são solicitados trabalhos e projetos em grupos. Para os cursos *online*, quantifica-se periodicamente a participação e se estes índices crescem ou decrescem. Portanto, está medida a nota dada pelos participantes aos programas, bem como os processos alterados a partir da evolução do processo educativo, mas é difícil saber o que cada pessoa fez com este conhecimento e em que proporção a educação na organização traz transformação.”(sic)

D) Quanto à opinião da especialista sobre abordagens que ainda não fazem parte dos programas e que poderiam ser previstas e, se o pioneirismo nas práticas sustentáveis proporcionam facilidades na estruturação e disseminação da educação, foi comunicado que;

D.1 – algo importante de ser ressaltado sobre a educação para a sustentabilidade ainda não previsto nos programas: “A organização dispõe de várias oportunidades educativas fortemente embasadas nos princípios do Modelo de Educação com a sustentabilidade permeando todas elas; o objetivo no processo de fusão foi re-significar o propósito e os princípios de aprendizagem para que estivessem todos muito coerentes e integrados, pois não pode haver conceitos conflitantes para que não haja descrença, existe um rigor muito grande nisso”.(sic)

D.2 – se o pioneirismo facilita a estruturação e a disseminação da educação: “Para aqueles que pensam que houve um retrocesso na cultura de sustentabilidade nesta instituição, é possível garantir que isto não aconteceu: a fusão necessitou um investimento grande de tempo e recursos humanos no alinhamento dos processos e dos produtos e portfólio, e, houve uma grande preocupação em conectar o que cada instituição tinha de melhor em sua cultura e reorganizar, juntar tudo isso – o que representou um trabalho sério. O período de fusão precisa de introspecção, o que talvez tenha dado a impressão de que já não se falava mais tanto em sustentabilidade; mas, a verdade é que os processos estão mais bem definidos e menos orgânicos como no início desta iniciativa. As campanhas de voluntariado estão mantidas, o monitoramento de insumos é mais rigoroso hoje, cada agência mede seus indicadores de sustentabilidade autonomamente e é possível monitorar as que estão melhor pontuadas, bem como avaliar aquelas que precisam de mais atenção, também, existe grande atenção a qualquer tipo de ‘ação’ que tenha dado certo e que possa ser replicada dentro da rede; e ainda, hoje, a instituição faz parte do ISE; portanto, a sustentabilidade está sendo ampliada em percepção e conscientização a cada dia. Houve avanço e todos os fatores citados trabalham pela melhoria contínua. É gratificante pensar nas campanhas simplificadas que têm repercussões ampliadas, como: o “carona amiga” e a política de horários escalonados, que não são campanhas idealizadas apenas para melhorar a gestão interna dos colaboradores, ou para que seja cumprido um indicador de sustentabilidade - são campanhas e princípios que pretendem promover uma atitude

de cidadania, reduzindo o tráfego, os congestionamento e as emissões. O prédio administrativo, apelidado de “torre” é ecoeficiente (elevadores com propulsão mecânica, descargas sanitárias à vácuo, sistema de cancelamento automático de energia – que além de ter a função de economizar energia elétrica, estimula o funcionário a equilibrar seu tempo de trabalho e lazer - igualmente uma iniciativa ampliada de pensar no todo, na qualidade de vida da pessoa que desempenha o papel de colaborador e que deve estar saudável física e mentalmente pra construir relações e operar com produtividade e visão de longo prazo). Essa preocupação com o todo pode ser percebida então: no aspecto arquitetônico, nas questões legais, nas tendências em qualidade e por isso investe-se também em certificações - hoje, todos os prédios administrativos têm ISO 14001. A organização oferece uma biblioteca com 8 mil títulos disponíveis à todos, que tem a ambição de educar o ‘brasileiro’. Outra ação significativa é a parceria com instituições universitárias - um fabuloso exemplo da conquista das semelhanças na fusão – pois, uma instituição tinha inovado com a conta universitária e a outra já praticava em larga escala o relacionamento com as universidades - as ações se juntaram e foi transformada no maior programa mundial de bolsas de ensino superior. A instituição é signatária de várias iniciativas globais e acaba de atingir a cota de contratações de pessoas com deficiência. Tudo isso aumenta a credibilidade interna e no mercado.”(sic)

A conversa com a especialista em educação revelou traços de similaridade com o referencial teórico desta pesquisa sob os aspectos defendidos por Holliday (2006, p.126) quando diz que a construção de uma nova cultura organizacional necessitará de lideranças conscientes dos impactos de suas decisões e capacitadas para integrar a visão sistêmica em sua equipe. A organização tem um histórico semelhante à referência, sob o fato do presidente, ainda que focado no negócio propriamente dito – preocupado em afastar riscos e fraudes - tomou a decisão nada convencional e tida por uns como ‘idealista’ de perder e recusar clientes acreditando que deveriam ser substituídos por uma legião de outros, interessados em desenvolvimento sustentável. O tempo provou o acerto de sua convicção: em 9 anos (1998 – 2007) o valor de mercado da instituição foi quadruplicado – de 3 para 12 bilhões de euros.

Outra interessante semelhança está no discurso da especialista em sua fala sobre o equilíbrio entre o curto e o longo prazo nas operações financeiras praticadas

diariamente, e o pensamento de Senge (2010, p.358) em suas conclusões sobre atingir o equilíbrio entre "estrutura de mais e estrutura de menos" na complexidade da gestão dos negócios no cenário atual. Para Senge (2010, p.433) assim como para a instituição em questão, "se não for dada a devida atenção aos assuntos a serem resolvidos, em bem pouco tempo, os problemas estarão de volta", o autor prossegue - "talvez se leve mais tempo para chegar ao objetivo, mas ao chegar, haverá a certeza de que o resultado é mais sustentável", coincidentemente é este o pensamento da especialista e seu time.

3.1.2.2 Entrevistas com os Participantes da Trilha de Educação e Colaboradores

Conforme descrito no roteiro de entrevistas para colaboradores (ANEXO B), a conversa com os participantes da Trilha de educação, e com outros, de cargos diversos abordados aleatoriamente no espaço administrativo destinado à Educação (todos eles, devidamente, participantes de cursos de educação presenciais ou *online*), entre os quais, colaboradores portadores de deficiência, representantes da cota recém atingida pela instituição, trouxeram as seguintes opiniões e resultados ao estudo:

- A) Quando questionados sobre: se havia relação entre os cursos ministrados e o tema da sustentabilidade; dos 149 entrevistados – 101 responderam "sim" enquanto 48 responderam que "não".



Figura 3 - Gráfico resultado da questão 2 do roteiro de entrevistas para colaboradores: "Houve relação entre os cursos e o tema da sustentabilidade?"

B) Quando questionados sobre: se a participação nestes cursos contribuem para aumentar o interesse ou a curiosidade no tema da sustentabilidade; (neste caso foram 140 respostas) - 111 entrevistados disseram que a educação favorece o interesse pelo tema, embora 80 deles considere que esta contribuição seja “pouca” ; contra 31 entrevistados, entendedores de que apenas a educação pode alavancar a informação para a sustentabilidade tornando-a realidade nos processos cotidianos; para este grupo a contribuição foi considerada “muita”. (O restante, ou seja, 29 entrevistados “não” vêem contribuição alguma da educação no aprimoramento dos processos que visem à sustentabilidade).



Figura 4 - Gráfico resultado da questão 4 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Como o curso contribuiu para esta temática (educação para a sustentabilidade)?”

O próximo gráfico (Figura 5), representa a categorização das respostas mais citadas pelos entrevistados buscando descrevê-las da maneira mais fiel possível à linguagem em que foram expressadas:

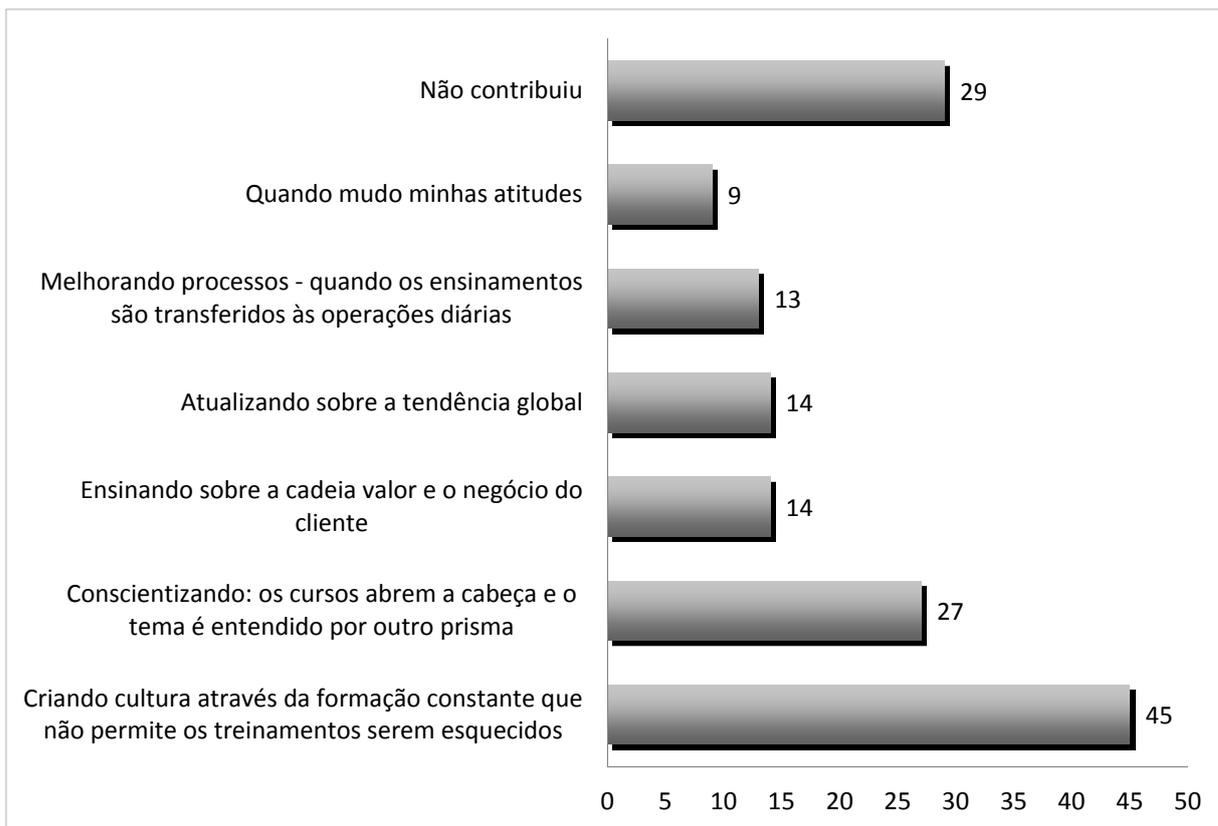


Figura 5 - Gráfico resultado da questão 4 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Como o curso contribuiu para esta temática (educação para a sustentabilidade), aumentando em você, a curiosidade ou o interesse pelo tema ?” As categorias referem-se aos temas mais citados nas respostas.

C) Quando questionados sobre: se existe correspondência entre os treinamentos e a adoção ou melhoramento nas práticas em sustentabilidade para a organização; uma pergunta que parece ter similaridade com a anterior, mas que agora refere-se “às práticas” e portanto, à ação - à transposição do debate - ou mais ainda: à certificação de que o investimento em educação está trazendo retorno à instituição; ocorreram (novamente 149 respostas) 129 respostas positivas – contra 20 negativas – onde, dentre as positivas, a maioria acredita que a correspondência entre ‘educação e melhoria’ é “muita” (73 “muita correspondência” ; 56 “pouca correspondência”), o que nos leva à dedução de que o caminho trilhado na educação terá sempre maior solidez.

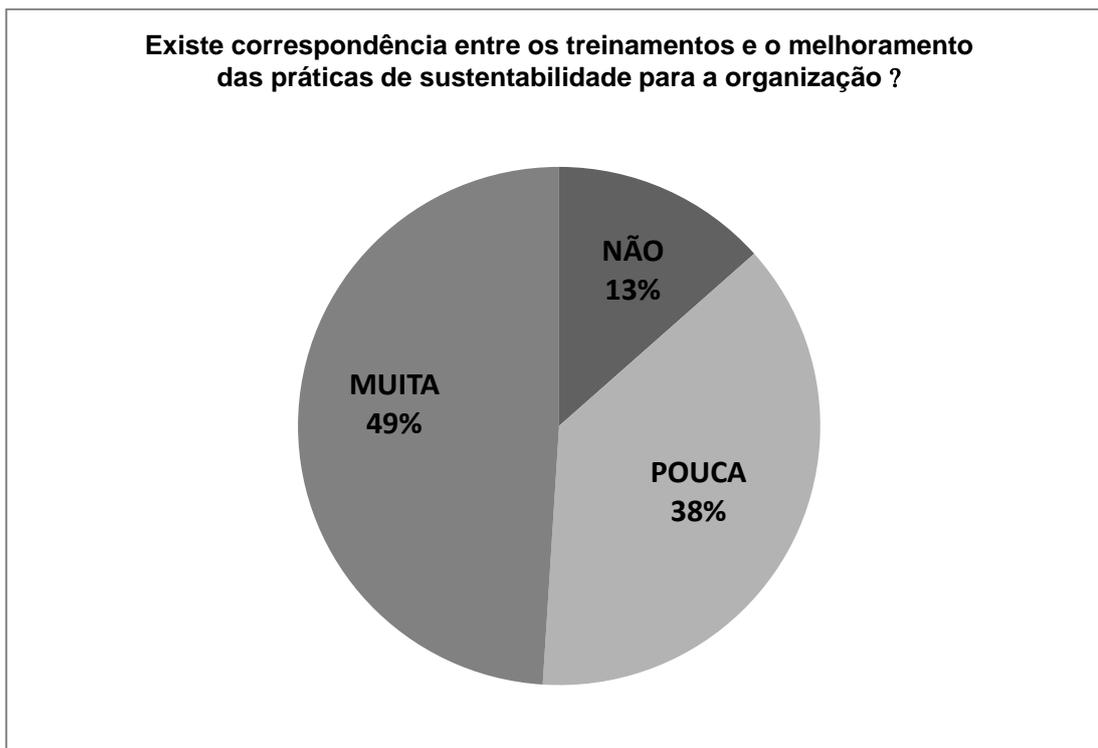


Figura 6 - Gráfico resultado da questão 7 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Existe correspondência entre os treinamentos e o melhoramento das práticas de sustentabilidade para a organização?”

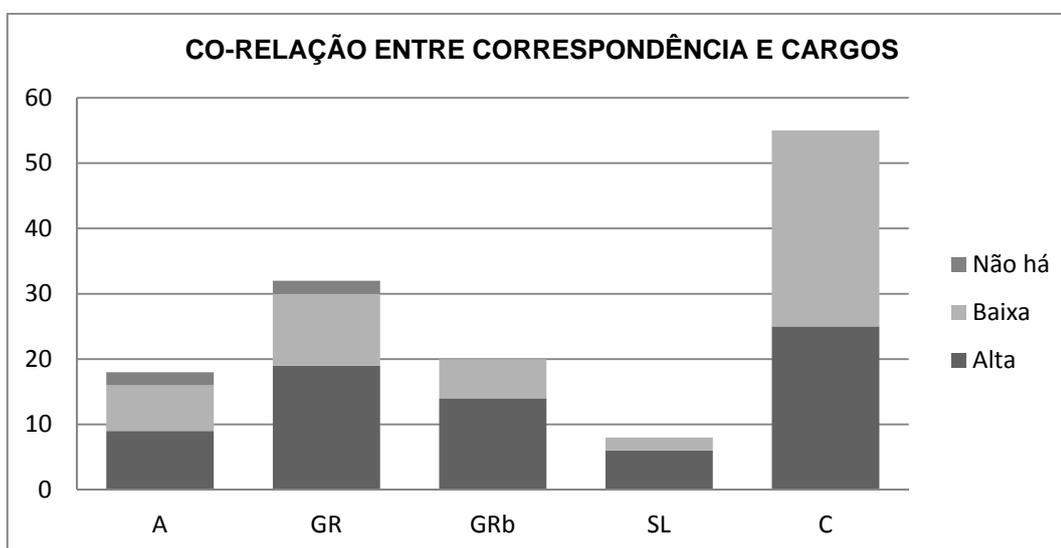


Figura 7 - Gráfico resultado da questão 7 do roteiro de entrevistas para colaboradores: sobre a co-relação entre as respostas e os cargos ocupados pelos entrevistados.

Onde: A (assistentes); GR (gerentes de relacionamento); GRb (gerentes de relacionamento *business*); SL (gerentes Ser Líder); e, C (colaboradores).

Nesta análise da identificação da co-relação entre as respostas sobre a correspondência dos resultados obtidos através dos programas educativos e os cargos que ocupam os colaboradores, ficou demonstrado que: proporcionalmente ao número de indivíduos entrevistados e às respostas que consideram ‘alta’ a relação entre educação e aprimoramento – 1) o grupo do SL leva uma pequena vantagem (75%) justificado pelo treinamento avançado que possuem sobre os demais; 2) os gerentes de relacionamento business somaram o percentual de (70%) nas respostas “altas”, com uma resposta bastante ilustrativa: “a educação para a sustentabilidade ajuda a gente a ajudar o nosso cliente (as empresas) a melhorarem suas gestões - por exemplo: se determinado cliente provoca muita poluição, a gente procura renovar a frota; quando é uma indústria, a gente quer saber se ela está operando dentro das leis ambientais, porque um cliente dentro da lei também dá mais tranquilidade pra gente operar (sic)”; 3) com (59%) das respostas referindo-se à ‘alta’ correspondência, está o grupo dos gerentes de relacionamento pessoa física, possivelmente devido às suas atribuições fortemente operacionais e de contato direto com os clientes; neste caso, segundo boa parte das respostas coletadas, os programas educativos informam (e formam) estes colaboradores, sustentando neles maior desenvoltura e segurança em suas atitudes; 4) os assistentes possuem (47%) das respostas refletindo “alta” correspondência; 5) e quanto aos colaboradores gerais (36%) responderam ser “alta” a relação entre a educação oferecida e aplicada pela instituição e a adoção e o aprimoramento das práticas em sustentabilidade.

D) Quando questionados sobre: as habilidades ou dificuldades na conciliação do curto e do longo prazo, que significa estabelecer o equilíbrio no cumprimento das metas, mas embasadas em operações transparentes e capazes de gerar um vínculo de confiança com o cliente ou fornecedor; 149 respostas foram categorizadas segundo a técnica da Análise de Conteúdo – em 8 categorias primeiramente, sintetizadas em outras 4 com caráter mais abrangente em um segundo momento, a saber: (i) “tendência global” – 4 respostas; (ii) “mudança de comportamento” – 30 respostas; (iii) “processos” – 64 respostas; (iv) “conflito” – 66 respostas.



Figura 8 - Gráfico resultado da questão 8 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Sabemos o grande desafio que significa equalizar o curto e o longo prazo nas metas diárias da organização. Em quais situações estes cursos melhoram esta conciliação?”

Descrevendo de forma mais detalhada cada uma das categorias acima, em (i) “tendência global” estão inseridas as respostas que vêm de falas como “são coisas que se tenta desde sempre, não é de agora” ou “existe a intenção na organização, mas esse problema é global” ou ainda “é um desafio constante: a visão de futuro da sustentabilidade é toda pensada em equilíbrio, faço isso por mim mesmo”. Estas respostas quiseram expressar que a vivência para a sustentabilidade está acontecendo naturalmente, ou ‘obrigatoriamente’, devido à escassez dos recursos e às crises econômicas globais, sendo um tema maior e mais abrangente do que está sendo pronunciado dentro da organização pelos programas de educação.

Em (ii) “mudança de comportamento”, as respostas mencionavam a importância que o processo educativo – treinamentos, trilhas, campanhas e opções online – têm na conscientização dos colaboradores no que diz respeito às ações internas e externas da organização; nestas respostas, algumas unidades de contexto (UC) como “as pessoas ficam mais educadas e portanto mais fáceis de lidar” ou “um policia o outro e as soluções vêm mais rápido” ou “quando você faz bem feito, sabe que isso gera diferença”; sobre as vantagens da educação institucional ainda foi dito: “acho que interfere na diminuição do estresse, o que

ajuda a ter melhores resultados” ou “no meu setor têm sido feitas pesquisas de engajamento que demonstraram que subordinados e gerentes estão mais próximos - a convivência está mais fácil – e essa falta de tensão e a maior receptividade, têm funcionado”, e uma frase bastante representativa: “a educação tende a aprimorar esse equilíbrio, pois hoje, quando visitamos um cliente o pensamento é de se fazer a coisa certa, antigamente a gente ia com pensamento de briga”.

Na categoria (iii) “processos” as opiniões refletem que o êxito da educação para a sustentabilidade está diretamente ligado à apropriação das atividades rotineiras e à melhoria dessas ações, baseada no monitoramento das mesmas em espaços curtos de tempo, além da escuta efetiva do que têm a dizer aqueles que as executam. Frases que descrevem isso: “com novos métodos é possível ver uma curva ascendente e mais rápida do que se esperava” ou “todo o mercado está se adequando e é até uma forma de concorrência ser sustentável e ter responsabilidade social, é preciso andar conforme o tempo” ou “estamos evoluindo em processos e o tema precisa estar muito ligado ao dia-a-dia, a cada atendimento deve existir o ganha-ganha numa relação verdadeira e com ganhos reais”.

Nos exemplos compilados na categoria (iv) “conflito” vê-se as opiniões daqueles que ainda percebem a dificuldade em se cumprir as metas operacionais com foco em transparência e confiança, atingindo o patamar do e em detrimento do *ou* - conforme comentário da especialista em educação, quando relembra as intenções da presidência e diretores do grupo, no início da jornada que decidira pela educação – devido a rotina sobrecarregada, à ‘obrigação de ser o primeiro grupo financeiro do país’ e à comunicação ainda não muito convincente sobre os reais objetivos da instituição com relação à sustentabilidade. A seguir, algumas das respostas: “está tudo pra ontem – ainda não dá pra ser sustentável no dia-a-dia” ou “só vai funcionar quando o objetivo for comum” ou “existe a tentativa de se pensar no longo prazo, de se fazer melhor e mais elaborado, mas a pressão por metas ainda é grande: gerentes são estressados”; “havíamos atingido algo nesse sentido, o lado humano era ouvido e desenvolvido, e ser o primeiro era consequência; no momento nada está em equilíbrio – a meta é estar na frente da concorrência e faltam colaboradores” ; entre as mais esperançosas: “muita gente está pensando em qual o melhor produto para aquele cliente, mas a rotina ainda é bem pautada em meta” ou “a gente corre muito no dia-a-dia, mas a instituição está investindo nesta melhoria”

ou também “ainda é confuso falar em equilíbrio com tantas metas a cumprir, e nossas agendas estão sobrecarregadas, mas a pessoa tem que sair da caixa pra fazer fluir o novo tema”.

A maioria das respostas quanto ao equilíbrio entre o curto e longo prazo mostram que existe um esforço para se pensar de maneira sistêmica nas operações financeiras e relações com os *stakeholders* no dia a dia, e, sem sombra de dúvidas, os programas em educação são os responsáveis por isso. O fato é que ainda prevalece o foco em metas, e as pressões vividas, devido à ‘agressividade’ típica do segmento financeiro, atrapalham a velocidade deste avanço.

E) Quando questionados sobre os desafios mais prováveis na educação para a sustentabilidade na organização *hoje*, os 149 entrevistados apontaram que (as quatro categorias com percentuais maiores) é preciso continuar a “investir em educação” – (44%); que “clareza na comunicação, integração dos processos e monitoramento” são essenciais nesta caminhada – (26%); “integrar áreas e monitorar” – (24%); e que é preciso haver “mais foco em sustentabilidade” – (20%), entre outras categorias de respostas representadas no gráfico abaixo:

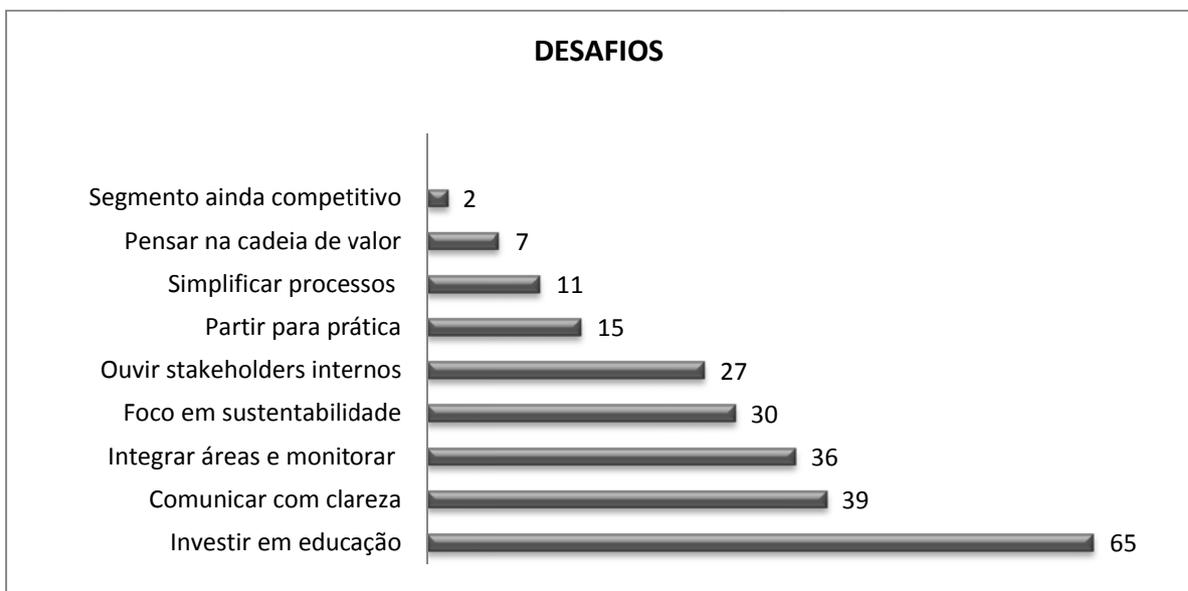


Figura 9 - Gráfico resultado da questão 9 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais são os desafios mais prováveis na educação para a sustentabilidade *hoje* nesta organização?”

Com o intuito de se estabelecer uma categorização sintetizada e mais voltada às conclusões desta coleta de dados sobre os desafios mais latentes, elaborou-se a

figura abaixo, que apresenta o grau de importância das ações a serem priorizadas na tomada de decisões em educação para a sustentabilidade na organização.

Categoria	Descrição	Grau de importância
INTEGRAR PROCESSOS COM PRÁTICA	A aprendizagem e os resultados seriam em maior proporção se os cursos estivessem estritamente relacionados com a realidade de cada área e os temas partissem do interesse dos colaboradores internos (trilha de debates)	Grande
COMUNICAR SUSTENTABILIDADE	Existe certa confusão sobre o que representa o tema para a instituição neste momento e na maneira como o tema é comunicado	Grande
AMPLIAR A EDUCAÇÃO	Os programas de educação têm cumprido seu papel de informador e formador, em senso crítico e desenvoltura na adoção das práticas em sustentabilidade	Médio
MONITORAR A IDENTIDADE DO NEGÓCIO	Comunicar com transparência sobre a competitividade do segmento de negócio e comprometer-se socialmente com a educação financeira, equalizaria esta questão	Pequeno

Figura 10 - Categorias conclusivas quanto aos desafios mais prováveis para a organização, hoje, na comunicação da educação para a sustentabilidade.

As conversas que aconteceram em formato de entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores desta instituição, deixaram evidente a essencialidade do processo educativo e a repercussão que ele vem tomando para seu público (colaboradores internos), fato que pôde ser comprovado nas respostas sobre a capacidade de extrapolar os aprendizados dos programas de educação para fora do ambiente organizacional - (95%) dos entrevistados garantem levar para suas vidas pessoais condutas de sustentabilidade – situação que acaba por atingir a esfera da Cidadania.

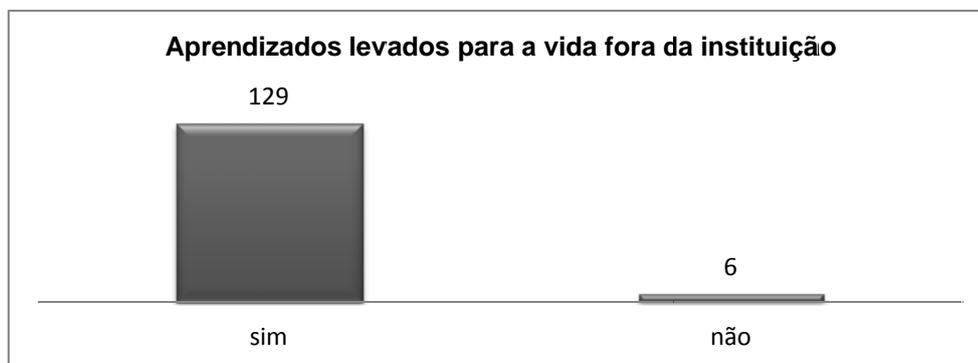


Figura 11 - Gráfico resultado da questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?”

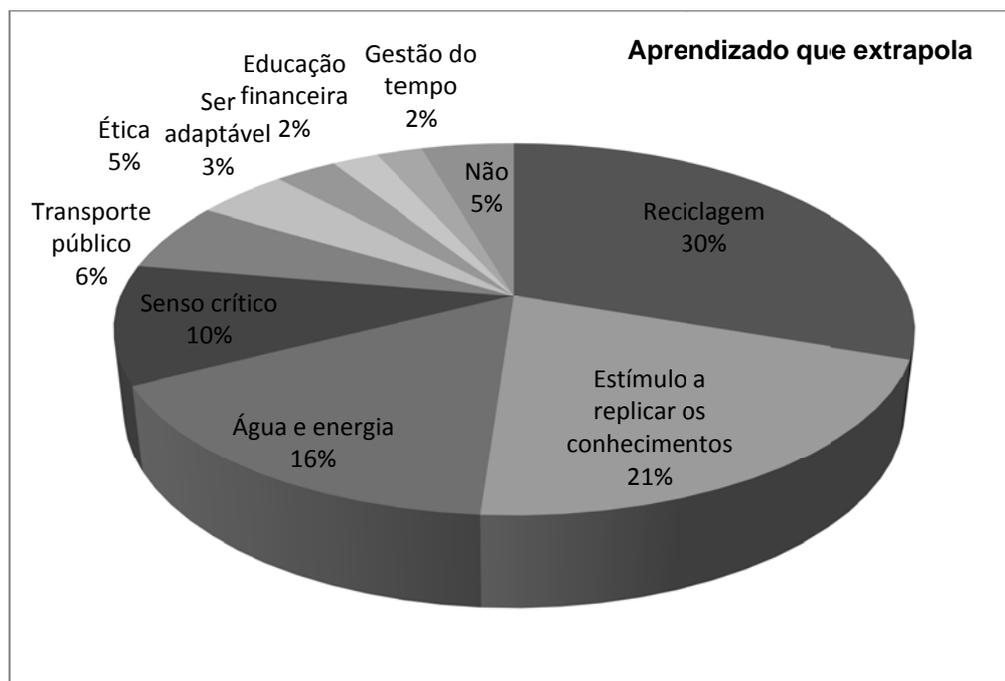


Figura 12 – Gráfico resultado da questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?” (temas coletados).

As questões sobre o aprendizado que é levado para a vida pessoal fora de organização será retomado mais adiante.

A realidade atual exige uma reflexão cada vez menos linear, e isto se produz na inter-relação dos atores, na re-apropriação da natureza e em uma perspectiva que privilegia o diálogo entre saberes. É preciso mente aberta para privilegiar ações que reflitam um novo perfil de desenvolvimento, com ênfase na sustentabilidade socioambiental (JACOBI, 2003, p.191).

Muitos autores questionam a dicotomia entre desenvolvimento sustentável e crescimento econômico, afirmando que seria impossível ser sustentável e crescer simultaneamente. Sachs (2008, p.11) entende que ela possa existir por meio de um planejamento estratégico e do gerenciamento cotidiano da economia e da sociedade buscando a harmonização das sustentabilidades (social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica e política) e das cinco eficiências (de alocação, de inovação, a keynesiana, a social e a ecoeficiência); para ele o desenvolvimento – distinto do crescimento econômico – cumpre seu requisito na medida em que promove geração de riquezas - não material - mas, mais completa para todos.

O crescimento econômico visto no último século, dependente do consumo crescente de energias fósseis e recursos naturais, realmente mostrou-se insustentável; mas, por ‘desenvolvimento sustentável’ subentende-se que: um **movimento** (inerente à toda e qualquer função vital) se comporte de maneira **equilibrada** (sistêmica e em cadeia).

A instituição estudada e sua preocupação com a solidificação do conceito em sustentabilidade, fortemente embasada em um processo educativo, demonstrou resultados importantes indicando as vantagens em se trabalhar a partir dos alicerces. Através da conversa com a especialista em educação e as consultas aos materiais e conteúdos educativos utilizados, ficou evidente que a decisão pela mudança de cultura na organização partiu da percepção da movimentação histórica global e das discussões eminentes sobre uma Nova Economia. Como o processo transitório parecia inevitável, vislumbrou-se a oportunidade de uma solução diferente para as dificuldades rotineiras. O momento pedia ‘sustentabilidade’ e a decisão foi que ela deveria surgir ‘de dentro para fora’ para que não fosse um projeto apenas ‘para constar’. Nas palavras da especialista: “a estratégia adotada foi de uma mudança gradual, fundamentada em educação e que reforçasse atitudes e exemplos no dia a dia”.

A especialista fez transparecer uma atitude assertiva, onde a confiança nos princípios estabelecidos pelo modelo educativo e a coerência com a realidade do negócio têm traçado uma trajetória com rumo definido, apesar dos desafios constantes. Isto pode ser percebido em falas como: “deixamos claro que nunca estaremos prontos, mas que estamos empenhados em fazer bem feito e de uma maneira sustentável”, ou “mais do que nossa instituição, o Brasil é o alvo das mudanças e precisa entender mais a importância do coletivo, da ética e de se fazer bem feito”, ou “é gratificante pensar que temos incorporadas atitudes simples – como o *carona amiga* e o *horário escalonado* – que, mais do que cumprir um indicador de sustentabilidade, são situações que promovem cidadania, reduzindo o tráfego, congestionamentos e emissões”.

O esquema a seguir intenciona representar graficamente a trajetória do propósito educativo revelado na entrevista com a especialista, conforme a percepção da pesquisadora:

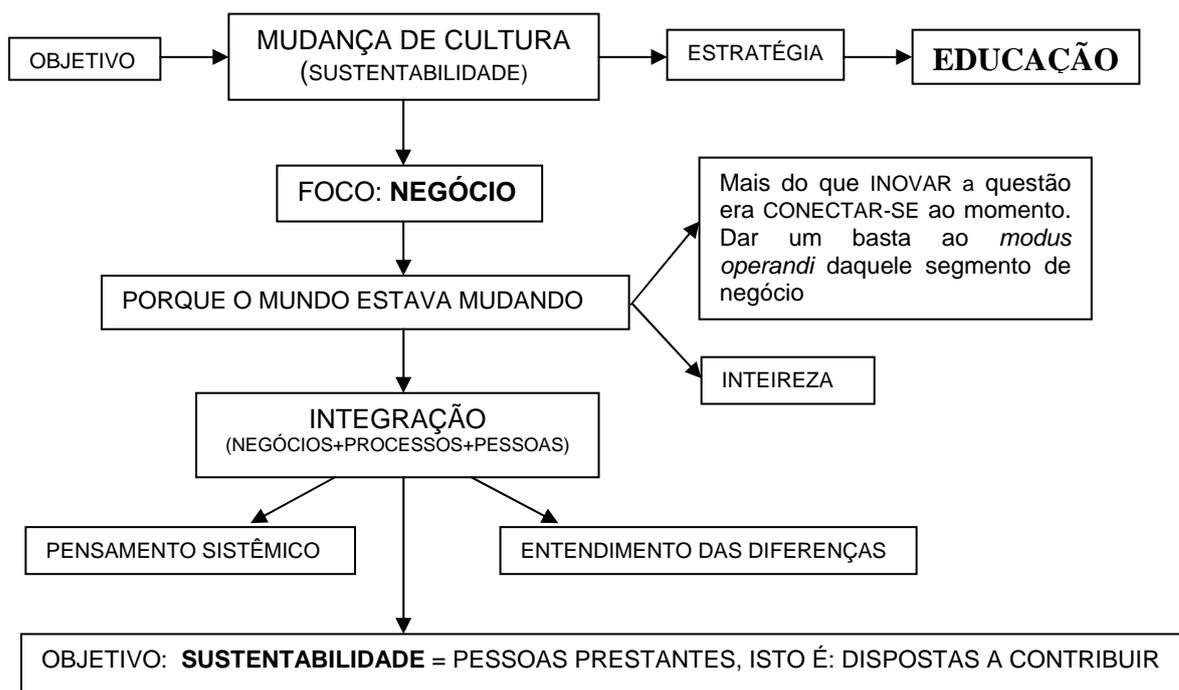


Figura 13 - Representação gráfica da trajetória do propósito educativo sistematizado a partir da entrevista com a especialista em educação da instituição.

Contextualizando o esquema gráfico acima: ‘Porque estava claro que (i) o planeta está em processo de mudança, (ii) que o segmento de negócios financeiros necessita de uma gestão mais transparente e baseada em confiança para estar mais preparado aos riscos, e (iii) que a eficiência da organização depende da motivação dos colaboradores para que ocorram as inovações necessárias: decidiu-se pela sustentabilidade. A percepção de que ela só estaria implementada como cultura a partir de um processo profundo e contínuo, além de sensibilizador – firmou a educação como a alternativa mais assertiva nesta trajetória de transformação para a inteireza das pessoas, que em conjunto, formam uma organização. Seria preciso focar na integração dos processos operacionais, na valorização das diferenças e na disseminação do pensamento sistêmico. Com esta estratégia posta, deu-se início à transição de Cultura embasada em Educação, a fim de que se cumprisse o objetivo inicial de diferenciar a organização - pela sustentabilidade. Pode-se dizer que foram conquistados os valores: inovação, colaboração e cidadania. O desafio atual está no propósito de manutenção destas conquistas.

Ademais, os indícios de motivação observados - o objetivo de mudança estabelecendo na equipe o desejo de tornar a educação o principal vetor para a nova cultura organizacional - coincidem com a teoria proposta por Kegan e Lahey (2010, p.37).

Segundo os autores, a mente adulta - que nada mais é do que um organismo ainda em desenvolvimento - deve aprender a administrar a ansiedade, para desta forma, tornar-se hábil a atingir níveis cada vez mais sofisticados de complexidade mental. Vencer a imunidade à mudança é garantia de conquistar formas mais expansíveis de aprendizado: e um processo de mudança de cultura organizacional apresenta-se como um exemplo deste aprendizado.

A raiz de toda hipótese é abstrata a princípio, motivo pelo qual é preciso mover aspectos do entendimento que se tem 'de sujeito\para objeto'. Esta relação sempre existirá, e sua incrementação depende da maneira como está estabelecida: "o aprimoramento na aquisição do conhecimento – adaptação – envolve aprender a *olhar para*, e não mais *através* da informação. Trata-se de um trabalho que submeterá mente e coração \ pensamento e sentimento" (KEGAN, 2010, p.43).

O relacionamento sujeito-objeto proposto pela teoria e alinhados aos dados obtidos neste estudo torna-se progressivamente expansível nos sucessivos níveis da capacidade mental:

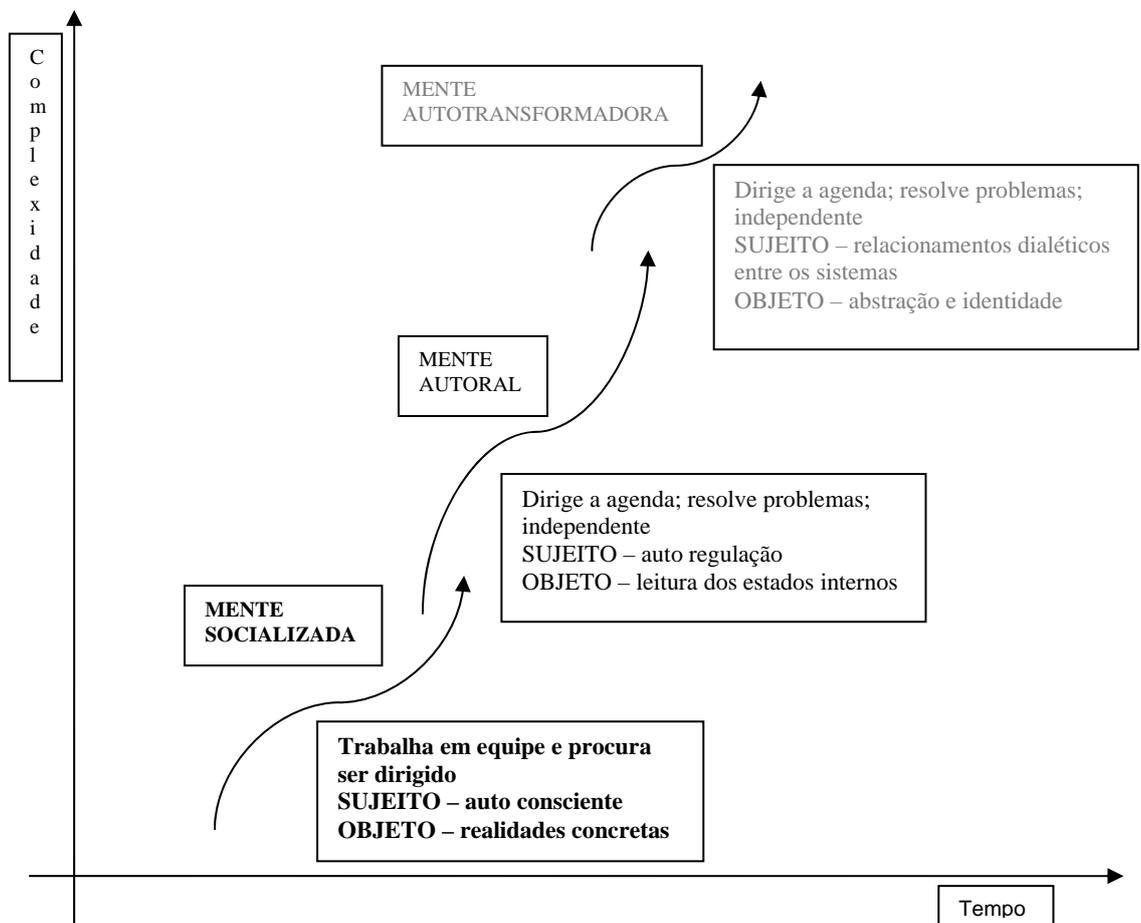


Figura 14 - Trajetória do desenvolvimento mental na fase adulta.
Fonte: Adaptado de Kegan e Lahey (2010, p.42)

Levando-se em consideração os três platôs do desenvolvimento mental adulto, temos o seguinte quadro:

Quadro 4 – Os três platôs da complexidade mental adulta

Na mente socializada <ul style="list-style-type: none">• as pessoas são moldadas pelas definições e expectativas do ambiente,• o 'eu' adquire coerência pelo alinhamento 'com' e lealdade 'a' aquilo com que se identifica, expressado principalmente nos relacionamentos e nas "escolas de pensamentos" (idéias e crenças).
Na mente autoral <ul style="list-style-type: none">• as pessoas são capazes de se distanciarem do ambiente social o suficiente para criar uma autoridade pessoal que avalia e faz escolhas relativas às expectativas comuns,• o 'eu' adquire coerência pelo alinhamento com seu código pessoal de crenças e ideologias e adquire capacidade de se auto dirigir e tomar posições.
Na mente autotransformadora <ul style="list-style-type: none">• é possível distanciar-se dos limites de sua própria ideologia e refletir sobre eles e estar mais aberto às contradições e aos opostos,• o 'eu' adquire coerência porque já é capaz de não confundir a consistência interna com a inteireza ou integralidade; o seu alinhamento é dialético e não polarizado.

Fonte: Adaptado de Kegan e Lahey (2010, p.13)

Duas perguntas secundárias aos objetivos desta pesquisa, mas que integraram os roteiros de entrevistas semi-estruturadas visando dar maior subsídio às análises, diziam respeito ao: A) significado do conceito de sustentabilidade que os colaboradores têm particularmente (capacidade de *abstração* individual, um dos indicadores da complexidade mental adulta) e, B) o quanto do aprendizado em sustentabilidade estava sendo disseminado e aplicado 'fora' do ambiente corporativo, ou seja, em que medida a educação 'permanece' e é replicada nos hábitos diários daqueles colaboradores (capacidade de *ação* coletiva), conforme já comentado nesta discussão.

Através da Análise de Conteúdo e de seu procedimento de verificação denominado 'processo de redução' – caracterizado pela "lógica que permite chamar a atenção do interlocutor para um único aspecto, rompendo o plano conotativo e buscando outro denotativo, isento de sugestões ou metáforas" (BARDIN, 2002, p.183), foi possível classificar as 'unidades de contexto' em 'unidades analíticas', que posteriormente foram interpretadas tendo em vista o problema da pesquisa e o referencial teórico adotado.

A) Para as definições ao termo: “o que significa a palavra sustentabilidade para você”, da qual obteve-se 143 respostas:

Entre as respostas - 82 entrevistados parecem pertencer ao nível de mente socializada, onde;

Quadro 5 - Referente à questão 3 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Defina brevemente a palavra sustentabilidade?”

Assistente	Gerente relacionamento	Gerente <i>business</i>	Ser Líder	Colaborador
12	17	10	0	43

Entre as respostas - 60 parecem pertencer ao nível de mente autoral, onde;

Quadro 6 - Referente à questão 3 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Defina brevemente a palavra sustentabilidade?”

Assistente	Gerente relacionamento	Gerente <i>business</i>	Ser Líder	Colaborador
07	15	06	08	24

Apenas 1 entrevistado parece pertencer ao nível de mente autotransformadora (resposta transcrita no item 3 abaixo), a saber;

Quadro 7 - Referente à questão 3 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Defina brevemente a palavra sustentabilidade?”

Assistente	Gerente relacionamento	Gerente <i>business</i>	Ser Líder	Colaborador
00	00	01	00	00

Pôde-se observar que:

1) Os gerentes se dividem entre mente socializada e autoral, em conformidade com a função de seus cargos. As respostas destinadas para socializada ou autoral parecem ser relacionadas ao tempo de vínculo com a instituição, e isto pode representar inclusive, a quantidade e profundidade dos cursos assistidos. Nas respostas classificadas como mente autoral existe uma curiosidade que parece dizer respeito apenas ao perfil da pessoa, em uma situação de aleatoriedade – àquelas naturalmente mais motivadas, têm mentes autorais;

2) Os gerentes sêniores, representando o grupo do treinamento ‘SL’, apresentaram respostas bastante formais e de conteúdos muito focados no segmento de negócio com baixa capacidade de abstração, caracterizada pela mente socializada, entretanto a autonomia com que exercem suas funções (escolhas) e o distanciamento de crenças pessoais que necessitam ter na tomada de decisões durante suas gestões, os caracterizam como mentes autorais;

3) Apenas uma resposta recebeu a classificação de mente autotransformadora, por abstrair o conceito, abrangendo uma compreensão cíclica, sem critérios pré-definidos, ela pertencia a um gerente de relacionamento *business*: “emprestar o crédito sabendo o que o cliente realmente precisa, avaliar se para a sociedade aquela ação não causa reação negativa e obter resultado de maneira sustentável, sem prejuízo a ninguém – tanto no papel de organização quanto no contexto de cidadania, a sustentabilidade é você fazer boas negociações criando um ciclo de ganha-ganha – um ciclo sustentável”. Este pensamento, segundo os estudos de Kegan e Lahey, e a opinião da neuropsicóloga Mirella Lima⁴⁵, não permaneceu cativo à própria teoria e não seguiu à risca o roteiro estabelecido sobre o tema da sustentabilidade apresentado pelos cursos institucionais, sendo capaz de uma formulação adaptativa e ainda com convicção em disseminá-la.

B) Para as atitudes assimiladas durante os cursos da instituição que foram extrapoladas para as rotinas pessoais dos entrevistados: “aprendizados em sustentabilidade que foram levados para a vida pessoal e aos familiares ou vizinhos”, obteve-se 133 respostas:

Das quais, 83 parecem pertencer ao nível de mente socializada, onde;

Quadro 8 - Referente à questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?”

Assistente	Gerente relacionamento	Gerente <i>business</i>	Ser Líder	Colaborador
10	08	12	03	50

⁴⁵ Mirella Cardia Lima – pesquisadora do grupo de atendimento interdisciplinar em transtorno do déficit de atenção e hiperatividade (GAI TAH); practicum na Accademia di Psicoterapia Della Famiglia di Roma; especialista em psicologia clínica (USP) e (PUC-SP); pós-graduada em neuropsicologia – HC\FMUSP. mirellaneuropsi@yahoo.com.br

Das quais, 39 parecem pertencer ao nível de mente autoral, onde;

Quadro 9 – Referente à questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?”

Assistente	Gerente relacionamento	Gerente business	Ser Líder	Colaborador
07	11	04	00	17

Das quais 11 parecem pertencer ao nível de mente autotransformadora, onde;

Quadro 10 - Referente à questão 10 do roteiro de entrevistas para colaboradores: “Quais aprendizados nestes cursos foram levados para sua vida fora da organização?”

Assistente	Gerente relacionamento	Gerente business	Ser Líder	Colaborador
02	05	01	00	03

Sobre a atitude de extrapolar práticas sustentáveis para fora da vivência organizacional, a observação é que no campo da ‘ação’:

1) A mente socializada é dominante e abrange os cargos de maiores responsabilidades executivas;

2) O grupo sênior ‘SL’, apesar do pequeno “n” amostral sugere que cargos líderes acabam sobrecarregados e ficando no caminho inverso de suas funções motivadoras, apesar da inegável maturidade, competência e preparo técnico para tal; este grupo acaba por não conseguir inspirar atuações representativas do *triple bottom line* na condução dos processos diários, deixando uma lacuna entre a teoria e a prática;

3) As respostas remetendo às mentes autotransformadoras – próximas de (9%) do total - indicam que estes colaboradores estão aptos a atuarem como disseminadores da causa e, algumas ações que confirmam isto, foram declaradas: “comuniquei ao síndico do meu condomínio a necessidade da coleta seletiva, organizamos uma assembléia, levei material, e partimos pra isto; também estou andando bem mais de ônibus e metrô”.

Um auxílio interessante no reforço destes conceitos para o processo educativo, principalmente em relação às gerências – apontadas pelos dados coletados como pontos críticos – pode estar na chamada “liderança situacional”, cujo conceito consiste na relação entre o estilo do líder, a maturidade do liderado e a

situação encontrada. Conforme nos coloca Ribeiro (2009, p.18): “O que define o líder é a situação”.

Para Hersey (1986, p.239) a aprendizagem está na relação entre uma ação e seu efeito. Os estímulos do ambiente e a conseqüente resposta a eles, são os fatores que motivam determinados comportamentos; para o melhor direcionamento destes aos objetivos desejados pelas organizações, o monitoramento constante acompanhando a origem e a evolução das situações, e, a análise independente e pontual, são os métodos mais efetivos na administração das situações ou problemas.

A figura a seguir mostra a combinação do comportamento entre a tarefa e o relacionamento estabelecido entre ‘liderança’ e ‘liderado’. Antes é preciso entender o conceito de cada quadrante:

Em ‘Determinar’ – os liderados possuem baixa maturidade (mentes socializadas), insegurança ou também pouca vontade em assumir responsabilidades; os líderes são definidores dos papéis e especificadores de tarefas;

Em ‘Persuadir’ – a maturidade dos liderados está entre baixa e moderada (mentes socializadas); os colaboradores sentem disposição mas não estão efetivamente preparados; as lideranças ainda assumem a maior responsabilidade na direção das atividades;

Em ‘Compartilhar’ – o estágio de maturidade fica entre moderado e alto (mente autoral); líder e liderados participam juntos das tomadas de decisão, sendo a função principal da liderança facilitar a comunicação;

E, para o quadrante ‘Delegar’ – característico de maturidade alta (mente autoral ou autotransformadora), as pessoas têm iniciativas, estão treinadas e são psicologicamente estáveis – a liderança neste caso funciona como um *sponsor* ou tutor;

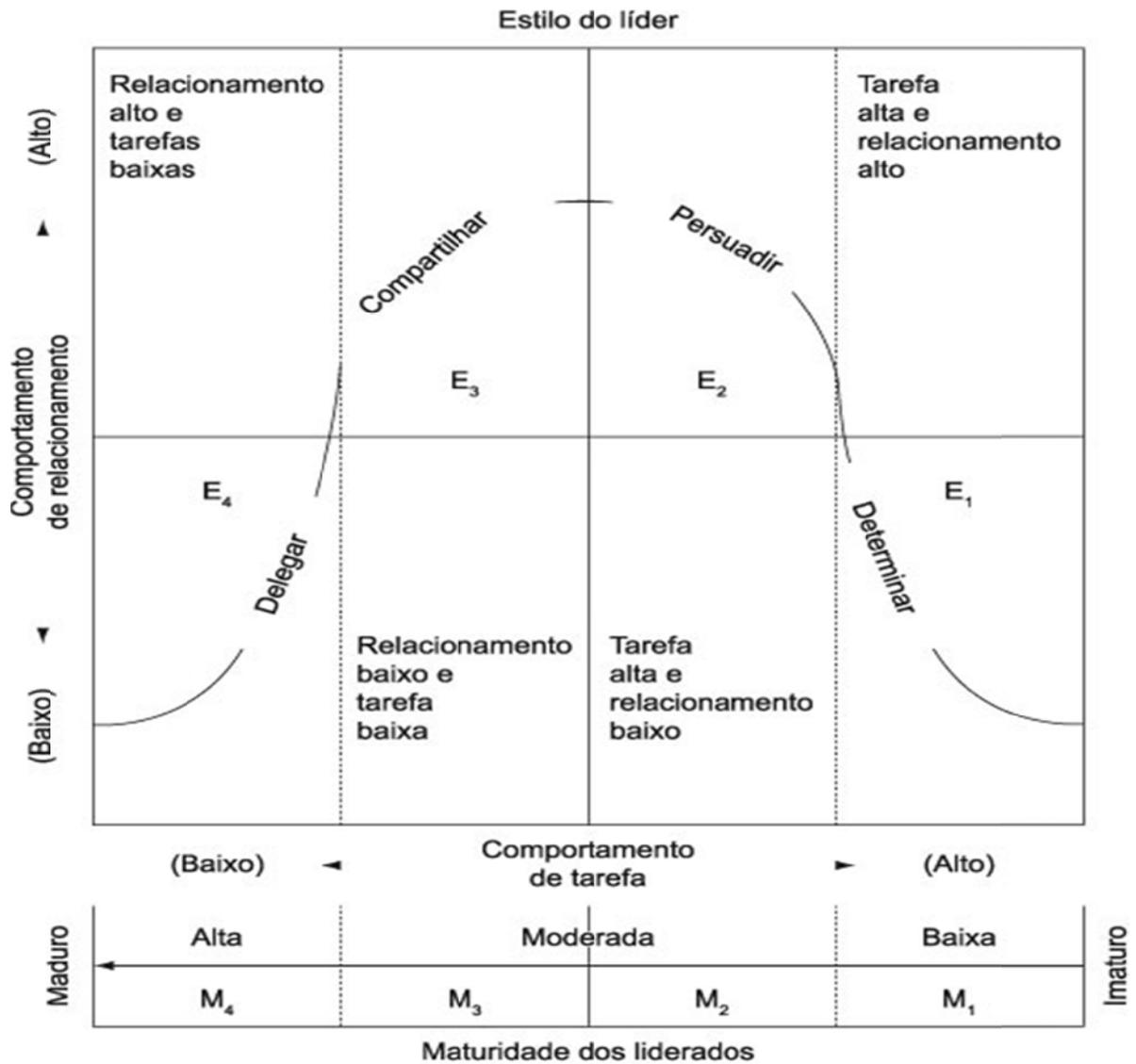


Figura 15 – Referente ao comportamento entre a tarefa e o relacionamento estabelecido entre 'liderança' e 'liderado'; e a co-relação destes com os níveis de maturidade das equipes. Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.189).

A Liderança Situacional aparece como uma possível recomendação deste estudo, no intuito de aprofundar a gestão em Comunicação dos programas de educação para a sustentabilidade - o que não representa a razão essencial de aplicação da teoria - mas configura-se como uma alternativa em se aprofundar: 1) o diálogo descentralizado e mais consistente entre os envolvidos nos treinamentos e por conseguinte na mudança organizacional; 2) a comunicação com proporcionalidade e níveis de complexidade adequados, das estratégias que a instituição possui quanto às ações em sustentabilidade; 3) as opções em mensurar e divulgar os benefícios dos investimentos da organização em seu Centro de Educação e os resultados atribuídos diretamente à ele.

A sustentabilidade é uma meta estratégica institucional, e poderia ser reportada nos processos educativos, de acordo com a (i) maturidade, (ii) capacidade de abstração e (iii) complexidade mental dos colaboradores, levando-se em conta, os cargos e funções que desempenham – o que de uma certa forma já acontece – mas que poderia ser implementada por: um nível de integração mais coerente e profundo com as demandas apontadas pelos colaboradores (algumas transcritas neste estudo, através das entrevistas realizadas).

A Análise de Conteúdo também demonstrou a freqüência das unidades de registro (UR) presentes no documento do Modelo Educativo para a sustentabilidade da instituição.

O Modelo Educativo – um dos conteúdos em educação levantados e com detalhes e fundamentos descritos na transcrição da entrevista com a especialista em educação nas páginas 49 e 50 deste estudo – é o instrumento com o propósito de disponibilizar aos gestores que atuam em ações educativas, diretrizes para a aplicação correta dos conceitos, métodos e técnicas da filosofia educacional da organização.

Suas “concepções sustentadoras” (COSTA, 2006, p.20) dão foco às seguintes categorias⁴⁶:

- (i) favorecimento do protagonismo – onde o indivíduo é estimulado a uma postura de ‘posicionamento’ e ‘opinião’, e a organização se propõe à criação da “ambiência” (espaços e condições), que possibilite a este colaborador atuar como *sujeito* em cada ação.
- (ii) educar para a sustentabilidade – que pretende investir no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, tirando-os da lugar comum e apresentando uma “cosmovisão”. A intenção base é promover uma nova geração de indivíduos “prestantes”.
- (iii) desenvolvimento da perspectiva sistêmica – que pressupõe a capacidade da visão do todo, percebendo a realidade em caráter holístico onde os prismas sociais, ambientais e econômicos sejam compactuados à cada tomada de decisão.

⁴⁶ Categorias do Modelo Educativo da Instituição Financeira - objeto deste estudo de caso – definidas pelo grupo interdisciplinar responsável pela elaboração do documento - coordenado pelo Prof. Dr. Antônio Carlos Gomes da Costa, equipe da Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável da instituição e outros consultores especializados externos: Beatriz Pacheco, Rachel Negrão e Regina Migliori.

- (iv) estímulo ao respeito das diferenças – com a intenção de deixar as pessoas preparadas às diferenças culturais, políticas, étnicas, etc., aprendendo a lidar com as dissonâncias cognitivas que tais situações evocam e facilitando as soluções que assegurem que ‘se siga em frente’; gera proatividade e assertividade.
- (v) integração do *pensar, sentir e agir* – integração que permite a inteireza dos indivíduos, e por conseqüência seu maior comprometimento com as ações as quais se dedica.
- (vi) construindo ambiência educativa – onde se trabalha no favorecimento de um ambiente reflexivo que ocorra a partir do ambiente físico, especificamente planejado para o acolhimento e com infraestrutura adequada de suporte à finalidade a qual se propõe.

A frequência das palavras agrupadas de acordo com as categorias de diretrizes previstas pelo Modelo, apontaram para a seguinte discussão:

Quadro 11 – Categorização através dos critérios da ‘lista dos conceitos chaves’ ou ‘índice para ordenadores’, segundo Bardin (2002, p. 130) – inferindo alinhamento ao Modelo Educativo

Palavras – Unidades de Registro (URs)	Frequência	Categorias Modelo Educativo
<i>Interesse, equipes, ser o responsável, incentivar o cliente, ajudar, o papel das gerências, dar o exemplo ...</i>	163	Como favoreço o protagonismo pela ação educativa
<i>Evoluindo, estimula, educar, abrir a cabeça, aprendizado, senso crítico, consciência, foco em sustentabilidade, cultura, idéias, papa-pilhas, disseminar, aprimorar, existe melhora ...</i>	296	Como educar para a sustentabilidade
<i>Mudança, estar atentos, desperdício, equilíbrio, multiplicação, ciclo de vida, momento, clareza, pessoas, falar x fazer, ética ...</i>	140	Como estímulo visão sistêmica
<i>Facilitar, realidade, entrantes, conciliar, é normal ...</i>	33	Como estímulo diversidade e inclusão
<i>Processos, na prática, reciclagem, integração, crédito consciente, dia-a-dia, tempo, relação, vender certo, fusão ...</i>	307	Como integro pensar\sentir\agir
<i>Impressoras, ergonomia das cadeiras, aproveitamento do auditório</i>	3	Como consigo ambiente educativo condizente
<i>Qualidade de vida, vida pessoal, voluntariado, vizinhos do condomínio ...</i>	12	Como fazer dos momentos livres, situações de aprendizagem

Esta breve análise remete à questão de que a **integração** é um dos desafios mais pertinentes ao momento, pois alcançou a quantificação '307 unidades de registro'.

Integrar significa pensar com abrangência sistêmica em cada atividade desempenhada: colaboradores, funcionários, pessoas ou cidadãos devem estar cientes de seu papel enquanto parte neste processo; devem trabalhar suas cognições pessoais e integrá-las aos propósitos profissionais e engajamento e comprometimento institucional.

Em segundo lugar apareceu a questão da **educação** como, reconhecidamente necessária para os colaboradores entrevistados, revelando o êxito e assimilação por parte da equipe quanto à iniciativa estratégica da organização em priorizar este vetor.

O terceiro conceito-chave foi a questão do **protagonismo** que vem trazer à discussão, a necessidade humana de comprometimento, onde os papéis estejam definidos por uma matriz de responsabilidades efetiva, para que as ações possam ser assumidas (nomeadas e rastreadas) – não no contexto pejorativo destes adjetivos, mas no contexto autoral dos mesmos. É importante que seja dada autonomia e que se respeite às identidades pessoais de cada indivíduo, assim como é importante que os atores estejam nomeados e respondam por seus atos, no intuito de crescer em maturidade pessoal e profissional e, em cidadania.

Outro formato analítico, através da observação das palavras, indicado por Bardin (2002, p.131) - inicialmente concebido para estudar hipóteses relativas à tomada de decisões e utilizado largamente em questões políticas internacionais de largo alcance (ex.: discursos de nomeação presidencial, características das cartas de suicídios políticos, a crise cubana de 1962 e o conflito sino-soviético em 1969) – tem características sociológicas e pode ser aplicado à materiais variados, com dimensões positivas e negativas, categorizadas em uma lista de conceitos chaves.

Nesta análise, para este estudo de caso, foram confeccionadas duas listas com as palavras mais citadas pelos entrevistados. A transcrição das entrevistas realizadas gerou aproximadamente 21.400 palavras para as respostas discursivas, excluindo-se respostas binárias (como 'sim\não' ou 'concordo\discordo') e, entre elas foram selecionadas 211 palavras – consideradas as mais representativas em

significados referentes aos objetivos específicos desta pesquisa - ou seja, 1% do texto.

Destes fonemas, os 24 mais citados foram divididos em duas listas que revelaram as palavras mais facilmente lembradas em se tratando do tema 'educação para a sustentabilidade' e aquelas que indicaram, com maior exatidão as 'sublinhas' do que realmente está importando nas fraquezas e forças do processo educativo para a instituição.

A listagem descrita pôde mostrar uma terceira contribuição do método da Análise de Conteúdo resultante dos processos convergentes da lingüística. A análise estruturalista, como é chamada esta técnica – “procura a ordem imutável sob a desordem aparente”. Enquanto a análise da frequência das palavras “colecciona” os fonemas encaixando-os em categorias que sinalizarão os caminhos para as decisões, revelando “o essencial invisível aos olhos”; a análise estrutural pretende “desmontar o mecanismo e explicar o funcionamento” (BARDIN, 2002, p.204). Na estruturação não se trabalha apenas na classificação das significações, mas debruça-se sobre o arranjo dos diferentes itens na tentativa de descobrir as relações (aparentes e latentes) que os organizam entre si.

Portanto, em síntese, o método estruturalista procura “revelar por debaixo da disparidade dos fenômenos, as relações ilegíveis ou diluídas que verificam uma ordem escondida” (BARDIN, 2002, p.205):

Quadro 12 - Análise de Conteúdo sociológico – processos e variáveis de inferência, segundo Bardin (2002, p. 141)

Lista 1			Lista 2		
Palavras	Qt.	Categoria	Palavras	Qt.	Categoria
Melhora	49	EDUCAÇÃO	Negócio	19	VISÃO SISTÊMICA
Reciclagem	41	INTEGRAÇÃO	Cliente	19	PROTAGONISMO
Pessoas	35	VISÃO SISTÊMICA	Foco em sustentabilidade	18	EDUCAÇÃO
Consciência	33	EDUCAÇÃO	Mudança	17	VISÃO SISTÊMICA
Dia a dia	28	INTEGRAÇÃO	Impressora	17	INTEGRAÇÃO
Equilíbrio	26	VISÃO SISTÊMICA	Sobrecarga	17	PROTAGONISMO
Funcionários	24	PROTAGONISMO	Educar	16	EDUCAÇÃO
Cultura	24	EDUCAÇÃO	Interesse	15	PROTAGONISMO
Prática	23	INTEGRAÇÃO	Meta	15	VISÃO SISTÊMICA
Relações	22	INTEGRAÇÃO	Curto prazo pressiona	14	EDUCAÇÃO
Aprendizado	21	EDUCAÇÃO	Gerência\gestor	14	PROTAGONISMO
Monitoramento	20	INTEGRAÇÃO	Continuar	14	EDUCAÇÃO

Enquanto a “Lista 1” trouxe as palavras mais citadas, porém simultaneamente as mais ‘lembradas’ ou facilmente atreladas ao discurso da educação para a sustentabilidade vivenciado na instituição, a “Lista 2” emergiu as sensações mais realistas dos impactos (positivos ou negativos) sentidos pelos colaboradores.

Ficou compreensível de que o foco em sustentabilidade ainda não é verdadeiramente claro para os colaboradores, mesmo que tenham respondido que existe uma relação entre o tema e os cursos de capacitação aplicados – conforme apontado por 68% dos entrevistados. Ou seja, embora a maioria tenha respondido que vê relação entre os cursos e o tema da sustentabilidade nas trilhas ou cursos de intranet, ao serem analisadas as unidades de contexto dos discursos das entrevistas e listadas suas respectivas unidades de registro, viu-se que existe a dificuldade de enxergar o objetivo da sustentabilidade em seu dia a dia profissional e também como prioridade estratégica da organização.

As URs “negócio”, “meta”, “curto prazo pressiona” e “sobrecarga” foram reveladoras de que apesar das iniciativas, o segmento de negócio traz a competitividade ainda muito forte em sua função executiva e que algumas adaptações ainda estão pendentes, como reflexo do processo de fusão, gerando sobrecarga e uma matriz de responsabilidades ainda confusa. A palavra “impressora” também revelou uma dificuldade de processo que, aparentemente simples, provoca irritação e desmotivação em ampla escala (12% das 149 entrevistas mencionaram este processo); esta palavra traduz a insatisfação com uma tarefa que é feita inúmeras vezes ao dia, sem produtividade alguma.

Positivamente, apareceram as URs “mudança”, “interesse”, “educar” e “continuar”, indicadoras de receptividade e boa vontade para com o vetor educacional, e reconhecimento de melhora a partir das ações em educação como promotoras de adoção e aprimoramento das práticas em sustentabilidade.

Por último, evidencia-se mais uma vez a importância do protagonismo enquanto definição de papéis sociais impulsionando maturidade e conseqüentemente maior nível de complexidade mental. Esta “análise estrutural” foi bastante elucidativa na demonstração de rumos conclusivos desta pesquisa e representa ainda uma das técnicas mais efetivas da Análise de Conteúdo na tomada de decisões.

3.2 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

“Uns bichos, uns deuses, uns azuis, uns quase iguais \ Uns dizem fim, uns dizem sim \ Nunca estão todos \ e não há outros”.

Caetano Emanuel Viana Teles Veloso.

Na sociedade moderna, o discurso verdadeiro é admitido através do saber científico, uma vez que este, e somente ele, produz efeitos de objetividade e neutralidade - qualidades que o promovem à: (i) impessoal, (ii) racional e (iii) acima de questionamentos simplistas, elevando-o a uma posição de hegemonia social (LIMA, 2005, p.145).

A ciência clássica enfatizava o equilíbrio e a estabilidade. Max Weber⁴⁷ fundamentou o objetivo de captar-se as conexões de *sentido* da ação humana, para que se possa conceber um fenômeno social; e, definiu o conceito de “tipo ideal” como o “consenso científico sobre determinado tema onde fique constatado um fenômeno a partir de suas características gerais e mais salientes” (WEBER, 2004, p. 21), os quais servirão como referências analíticas de comparação com a realidade, não sendo ele – ‘falso ou verdadeiro’, mas, ‘válido ou não válido’ para este referencial.

Hoje porém, observam-se flutuações, instabilidade e processos em constante evolução. A sustentabilidade é um conceito interativo, baseado (i) ecologicamente na auto-organização da vida que se observa na natureza e nos fundamentos da entropia: “medida pela desordem de um sistema molecular” (DINCER, 2007, p.19) e (ii) economicamente na gestão de desenvolvimento sustentável que respeita o conceito do *triple bottom line*. A conclusão resultante dos aprendizados deste estudo também visualizou uma conceituação prática de sustentabilidade, como a necessidade urgente de investimentos para criar-se cultura de conservação da biosfera – o que poderia ser adotado e subsidiado, entre outros, pelo segundo setor. Ainda existe a percepção por parte de algumas pessoas, de que (i) Natureza e Homem são dois fenômenos separados ou diferentes, que o momento aponta para o propósito de serem aproximados; mas, a verdadeira percepção de mundo, parte da irrefutável (ii) interdependência de Homem e Natureza, que o momento aponta para a oportunidade de ser resgatada, aceita, vivida; e, colocada em prática.

⁴⁷ Max Weber (1864-1920) foi filósofo, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia por sua importante obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”.

O resultado da revisão literária consultada confirmou o momento histórico de transição e apontou para a multidimensionalidade do conhecimento, ampliado à conversa entre as ciências e demais saberes. A sustentabilidade, inerente à sobrevivência das espécies sob o ponto de vista biológico, tem hoje conectividade às relações interpessoais e às transações econômicas, além das interações ecológicas. Trata-se de um processo contínuo e intrínseco a toda escolha e decisão de toda e qualquer espécie viva.

O Modelo Educativo da instituição estudada defende em seu texto que “a visão sistêmica permite a aplicação do método científico à resolução de problemas, ao mesmo tempo que considera as variáveis internas e externas que compõe a realidade”, em outra passagem o texto ratifica que “conhecer é o ato pelo qual se constrói uma representação para si mesmo e para as circunstâncias que o cercam. O conhecimento não é todo de natureza intelectual, existem outras formas sutis - como a intuição. Portanto, o conhecimento está nas ciências, nas artes e na filosofia” (COSTA, 2006, p.18). E porque não dizer: também nas conversas e trocas de experiências pessoais.

A educação firmou-se como o caminho mais objetivo para esta finalidade. Através do ‘empoderamento’ em níveis de complexidade mental ou autonomia de gestão, faz-se possível a mensuração de resultados mais abrangentes e prósperos nesta trajetória rumo ao desenvolvimento sustentável.

A instituição fez a escolha de educar para a sustentabilidade para que seus processos fossem otimizados, alinhados às expectativas mais latentes de suas partes interessadas e que acompanhassem a linguagem global. A iniciativa mostrou-se assertiva e inovadora – devido ao segmento de negócio ser parte de ambientes altamente competitivos e ávidos de agressividade estratégica - com a aposta de que a mudança só seria possível com uma revolução no nível de consciência dos colaboradores, com uma nova cultura construída para o cotidiano das pessoas.

Foi possível observar que existe correspondência entre a educação e a melhoria contínua das práticas em sustentabilidade, evidência dada em (87%) das entrevistas realizadas. É claro que a ascensão da economia brasileira e o fato do país contribuir sozinho com cerca de 25% do resultado global neste grupo financeiro (RELATÓRIO ANUAL, 2010, p.04), encoraja maiores investimentos nesta empreitada; mas, é fato também, a assertividade da iniciativa pela mudança

organizacional e da receptividade dos colaboradores quanto aos programas de educação para a sustentabilidade. Mesmo com um modelo de negócios voltado aos números, o valor das ideias parece ter seu espaço conquistado.

Conforme descrito nos conteúdos das documentações acessadas e confirmado nas conversas mantidas durante a coleta de dados deste estudo, a instituição encontra-se em estágio confiável de estruturação para atuar no cenário da sustentabilidade. O desafio possivelmente está na manutenção do vetor educativo como instrumento de qualificação de seus serviços. Seu posicionamento almejado, na esfera da responsabilidade social empresarial, como ator protagonista da educação financeira esperada por milhões de brasileiros nos próximos anos, continuará certificando o pioneirismo da organização em práticas sustentáveis.

Acima de tudo, e sugerindo certa reflexão, o dinamismo da vivência educativa em sustentabilidade, está disponível a toda pessoa - seja física ou jurídica; e ela acontece de forma mais efetiva quando assimilados: o *mistério* da vida e seu inevitável *movimento*.

3.2.1 Conclusão Expressa Graficamente

Neste contexto criou-se a figura que se segue, como forma de expressar visualmente a conclusão do estudo realizado. Baseada na configuração dos valores sugeridos pelos significados lingüísticos obtidos pela pesquisa, o esquema a seguir reflete a sistematização de relações entre um plano objetivo e outro simbólico-ideológico, segundo aprendido também proveniente da proposta de Bardin (2002, p.212) por suas técnicas da Análise de Conteúdo. Neste propósito gráfico apresenta-se a configuração dos valores sugeridos pelo estudo, apontados pela pesquisa de campo e seus significados. Os textos seguem uma “progressão dialética (aparição e desaparecimento dos problemas) por disjunção e em seguida, por conjunção; e conduz a uma suposição ou solução final” (BARDIN, 2002, p. 212).

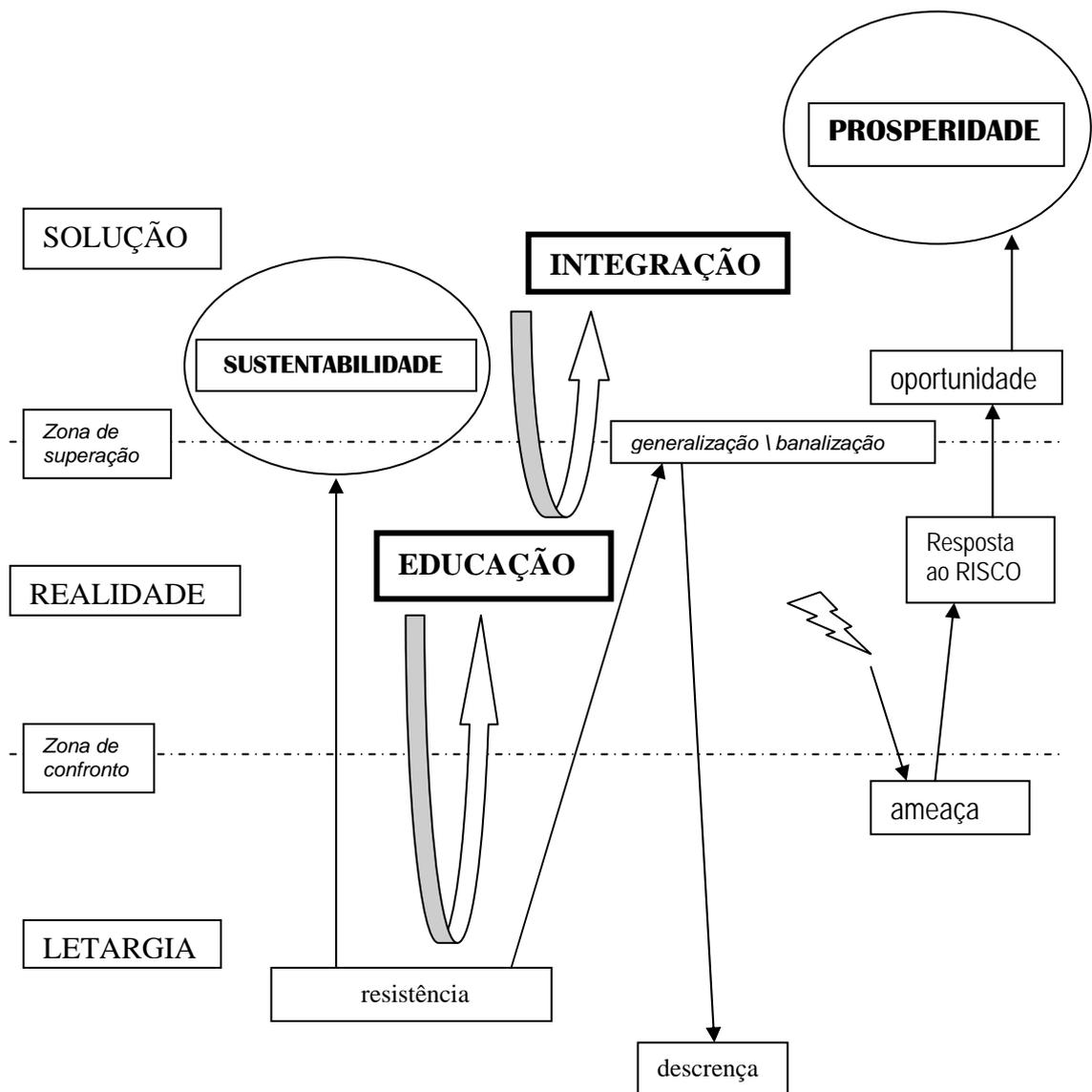


Figura 16 – Representação gráfica da conclusão desta pesquisa, baseada na configuração dos valores sugeridos pelos significados lingüísticos e cognitivos, segundo Bardin (2002, p. 210) na proposição de suas técnicas inseridas na Teoria da Análise de Conteúdo

Contextualizando:

Se forem estipuladas três esferas – (i) a primeira representando a realidade, (ii) uma segunda que represente a letargia ou ‘zona de conforto’, e, (iii) uma terceira representando a esfera das soluções, poderíamos dizer que o limiar entre elas seriam: a *zona de confronto* da letargia para a realidade e a *zona de superação* da realidade para a solução.

Ao compreendermos a sustentabilidade como uma solução digna e inovadora para embasar novo comportamento social e balisar uma nova economia, a escolha por fundamentar esta transição através da educação, pode ser o formato mais

acessível e simplificado, na desmistificação da resistência (e suas conotações de medo do novo, nostalgia do *modus operandi*, preguiça defronte aos desafios, etc).

A metodologia educativa a ser adotada, deve ser legítima aos interesses específicos daquele ambiente organizacional, para que se crie um processo comprometido com a realidade e identidade destes indivíduos. Se isto não acontecer de forma responsável, a chance de ser banalizado ou desacreditado é grande. O que dificultará, potencialmente, futuras iniciativas.

Por se tratar de um ambiente organizacional, a integração das áreas e departamentos, bem como entre as hierarquias das equipes, e ainda dos objetivos específicos previstos pelo planejamento estratégico; parece ser hoje, uma importante meta a ser estabelecida em um programa de melhoria contínua no ambiente corporativo, talvez a única capaz de garantir a visão sistêmica na gestão.

Desta forma, e a partir de um consistente preparo técnico e também em gestão de pessoas, serão possíveis respostas mais rápidas aos riscos (sempre presentes na esfera da realidade), rumo a uma sociedade mais consciente da sabedoria da Natureza, fato que impulsionaria atos econômicos e usos de recursos de formas mais responsáveis – na esperança de ter como consequência – prosperidade para as espécies e seus ecossistemas. (Obs: por prosperidade entende-se que seja um movimento sustentável de gerar riqueza econômica, em escala e métodos proporcionais à manutenção dos recursos naturais e o meio físico).

3.2.2 Recomendações por Sumário Executivo

SUMÁRIO EXECUTIVO

O QUE FOI FEITO (objetivo): Compreender a correspondência entre os programas educativos e a adoção e o aprimoramento das práticas em sustentabilidade na organização.

COMO SE FEZ (método): Levantados os conteúdos dos programas + esclarecimentos com a especialista em educação + realizadas 149 entrevistas entre o grupo participante da Trilha Educativa de 14 a 22 setembro 2011, e outros colaboradores igualmente submetidos aos cursos e treinamentos do Centro de

Educação, em datas anteriores + tabulação e compilação dos dados através das técnicas da Análise de Conteúdo teorizadas por Laurence Bardin.

OS RESULTADOS

- **Linha do Tempo:** em 2002 acontece a decisão pela Educação como vetor da mudança organizacional e são criadas as Oficinas de Sustentabilidade (primeiro produto institucional) + de 2003 a 2006 o Modelo Educativo é construído a partir das idéias de uma equipe multidisciplinar (trabalho intenso e coletivo) + em 2007 é anunciada a aquisição da instituição e acontece a fusão de dois grupos financeiros + de 2008 a 2011 vive-se o processo de integração das culturas organizacionais e o conceito de sustentabilidade passa a permear todas as iniciativas educativas.

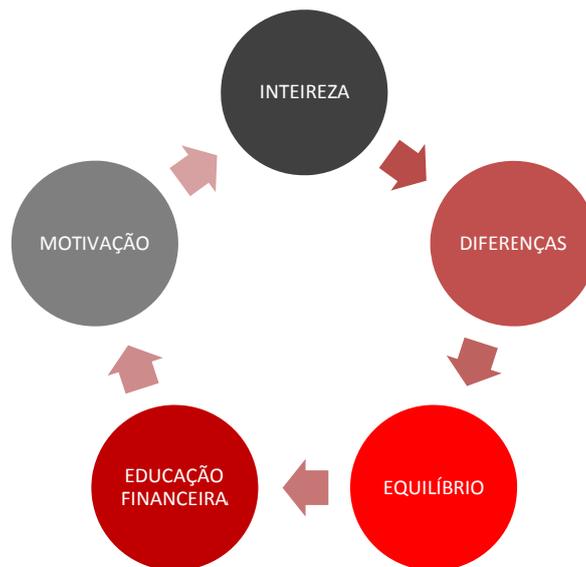
MPO			
			
2002	2003 a 2006	2007	2008 a 2011
OFICINAS DE SUSTENTABILIDADE	CONSTRUÇÃO MODELO EDUCATIVO	FUSÃO DOS GRUPOS FINANCEIROS	INTEGRAÇÃO

- **Diretrizes do Modelo Educativo:** as diretrizes são fundamentadas na **(i)** a interdependência entre 'como' o grupo compreende \ sente \ pratica suas atividades; na **(ii)** metodologia educativa fundamentada pela transversalidade (*o que está por trás das escolhas?*); na **(iii)** visão sistêmica e pensamento complexo para responder às perguntas – que tipo de pessoa é preciso desenvolver? \ para a construção de qual sociedade estas pessoas serão preparadas? \ baseada em quais conhecimentos teóricos? - O modelo educativo organizacional pretende vislumbrar toda a cadeia e estar em conformidade com os interesses da sociedade.
- **Estratégia de sustentabilidade:** (1) investimento em educação superior + (2) relações com a sociedade (*stakeholders* e entorno físico) + (3) sustentabilidade do negócio (rentabilidade para acionistas, qualidade de

serviços para clientes, desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores).



- **O foco atual está em *como* fazer a sustentabilidade:** preparar os colaboradores com inteireza + aceitação das diferenças + conciliar o curto e longo prazo nas operações e metas financeiras + contribuir com a educação financeira dos cidadãos brasileiros + manter a motivação nas oportunidades educativas oferecidas.



Forças e fraquezas dos programas demonstradas pelas entrevistas com os colaboradores

- **Forças:**
 - ✓ Possui Modelo Educativo construído por equipe multidisciplinar
 - ✓ Possui instalações próprias do Centro Educativo
 - ✓ A iniciativa pioneira em educação já encontra-se em estágio avançado de sensibilização e ultrapassado no quesito da resistência
 - ✓ Temas em educação são abrangentes e com programação constante

- ✓ Opções de cursos *online* (praticidade) e presenciais (aprofundamento de conteúdo)

- **Fraquezas:**
 - ✓ Falta clareza na comunicação da sustentabilidade nos currículos dos cursos
 - ✓ Não são oferecidas oportunidades para debates livres, no auxílio de levantamento e solução dos problemas corriqueiros
 - ✓ Os programas educativos são realizados, em sua maioria, por consultorias externas que não participam das rotinas da organização, tornando-os mais teóricos e menos atrelados à realidade cotidiana

- **Ameaças:**
 - ✓ São necessários altos investimentos em capital financeiro e humano
 - ✓ Existe a necessidade de renovação e atualização constante dos temas, o que nem sempre acontece
 - ✓ Dificuldade na manutenção de uma equipe de monitoramento (que promova o *feedback* do aprendizado adquirido e seu repasse aos liderados), sem que isso cause constrangimentos

- **Oportunidades:**
 - ✓ A marca institucional tem *expertise* atrelado ao tema da sustentabilidade, devido ao pioneirismo desta iniciativa
 - ✓ A sociedade consumidora cada vez mais interessada na responsabilidade socioambiental das organizações (diferencial já conquistado pela organização)
 - ✓ A implementação da Cultura em Sustentabilidade em estágio mais avançado do que a concorrência
 - ✓ Momento global: interesses na economia brasileira e em seu potencial aos negócios focados em desenvolvimento sustentável, energia limpa, e afins, segmentos já previstos por financiamentos.



Matriz dos desafios prováveis *hoje* na educação para a sustentabilidade na organização

Obs: (cada percentual descrito corresponde à relação com o total de entrevistas = 149. [exemplo: 44% de 149 respostas] ; e ainda: em cada resposta, 2 ou mais desafios podem ter sido citados pelos entrevistados, fato que aconteceu na maioria das respostas)

Desafios:

- Continuar investindo em educação (para firmar a cultura) – 44%
- Comunicar com clareza a sustentabilidade (e, os objetivos da instituição) – 26%
- Integrar os processos em sustentabilidade entre as áreas e monitorar (cobrar o compartilhamento de quem foi treinado + replicar o que foi aprendido) – 24%
- Os treinamentos terem mais foco em sustentabilidade (temas específicos) – 20%
- Gestão de pessoas (periodicidade de reuniões com *stakeholders* + debates) – 12%
- Partir para a prática (campanhas + criar alianças + educação financeira) – 10%



Mapa conceitual das recomendações

- Manter periodicidade de oportunidades de escuta dos *stakeholders* (*brainstormings* pós-trilha, urna de soluções, debates entre as áreas, etc.)
- Focar em maior clareza e especificidade na comunicação da sustentabilidade (os objetivos da instituição)
- Evolução para a educação financeira interna e externa (*workshops* agências) – **vantagem competitiva**



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar através deste estudo que:

(Obs: n amostral igual a 149 entrevistados)

- A eficiência da educação como vetor principal da mudança organizacional para a cultura da sustentabilidade obteve e continua obtendo êxito, de acordo com as **(79%)** respostas que afirmaram que os cursos contribuem para aumentar o conhecimento e o interesse pelos temas relativos à sustentabilidade ;
- Mesmo as premissas de sustentabilidade não sendo explícitas e sendo apresentadas permeando os conteúdos dos cursos, elas são identificadas pelos colaboradores **(68%)**. Informações adicionais : **(26%)** pedem maior clareza na comunicação da sustentabilidade (os objetivos da instituição) e **(20%)** acham que os conteúdos deveriam ter mais foco em sustentabilidade, ou seja, remeteram a temas mais específicos como crédito de carbono, água, resíduos (aprimoramento para a educação ecológica) ;
- A educação promove a criação de cultura porque “mantém vivo o conceito aos colaboradores” **(32%)** + “abre a cabeça das pessoas” **(19%)** + “ajuda a transferir para o dia a dia a melhora dos procedimentos” **(10%)**
- Quanto aos métodos de ensino: **(24%)** preferem cursos presenciais pela imersão no conteúdo + **(15%)** preferem os cursos *online* porque são práticos e rápidos + **(9%)** elogiam o aprimoramento que houve na educação para a sustentabilidade nos últimos 3 anos + **(4%)** dos colaboradores gerais (43% dos entrevistados) pedem para serem convocados para os cursos presenciais do centro de educação, disseram ter participado desde a fusão e processo de integração, apenas dos treinamentos oferecidos na intranet;
- Sobre sugestões para novos temas educativos: **(27%)** pedem temas focados em sustentabilidade + **(11%)** sugerem cursos relativos às suas áreas específicas de atuação e gestão de pessoas + **(10%)** pedem mais informática e ‘sustentabilidade dos produtos’ + **(7%)** falaram em mercado de ações e línguas estrangeiras + **(4%)** integração e riscos ;

- A educação para a sustentabilidade está diretamente relacionada com a adoção e a melhoria dos processos em sustentabilidade. Dos entrevistados **(87%)** dizem haver correspondência e **(13%)** dizem não haver. Entre as respostas positivas **(31%)** dizem que a educação promove a evolução do conceito ampliando a conscientização tanto organizacional quanto individual + **(28%)** dizem perceber melhorias nos procedimentos operacionais diários e nas relações entre as pessoas + **(17%) dizem que estão melhorando seus hábitos devido às oportunidades educativas.** + **(7%)** dizem que é possível perceber a melhoria e evolução da sustentabilidade no dia a dia organizacional ainda que isso esteja acontecendo muito lentamente (entretanto, entendem como ‘normal’ tal ‘lentidão’ no processo) ;
- Sobre as situações em que a educação ajuda a equalizar o curto e o longo prazo das operações e metas financeiras: **(43%)** afirmam que ainda existe muito conflito nesta conciliação + **(41%)** acham que o equilíbrio só acontecerá quando a educação estiver muito bem alinhada à realidade (produtos compatíveis e cadeia de valor com esta consciência) + **(16%)** acham que a educação, por instruir e preparar melhor os colaboradores, tornam-os mais confiantes nas atitudes de suas operações (autonomia e segurança) ;
- Dos aprendizados extrapolados para a vida pessoal os mais citados foram: **(39%)** reciclagem + **(21%)** racionamento de água e energia + **(23%)** estímulo a replicar a sustentabilidade aprendida + **(17%)** estar mais crítico sobre a cadeia de fornecedores e o ciclo de vida do produto dos clientes + **(3%)** distinguir as pessoas e saber lidar com elas (qualidade das relações) + **(2%)** gestão do tempo + **(2%)** educação financeira ;
- ✓ As queixas mais recorrentes foram sobre: (1) processos de impressão e (2) lacunas de cargos e sobrecarga de funcionários
- ✓ A boa notícia: das 211 palavras mais freqüentes nas entrevistas (quando aplicada a técnica de avaliação da Análise de Conteúdo correspondente), a palavra “**melhora**” foi a mais mencionada.

RECOMENDAÇÕES

O estudo observou a eficiência da educação como vetor de mudança organizacional. Além de assegurar maior solidez à construção da nova cultura, a base educativa fortalece a auto-estima dos colaboradores favorecendo à adoção de perspectivas ampliadas – um fator gerador de autonomia e senso crítico para as pessoas. O alinhamento das necessidades pessoais (e quanto mais rotineiras, melhor) com os conceitos da sustentabilidade, permite a aceitação dos novos processos e um percentual de resistência tendendo à zero.

A partir das entrevistas foi tabulada a necessidade de haver uma relação direta entre o que se educa e o que se tem a executar como demanda diária de cada setor operacional. Portanto, é recomendável que:

- Os temas sejam pertinentes às funções exercidas e que a linguagem seja simplificada; é preciso que os colaboradores sejam ouvidos com maior frequência, a fim de sinalizar problemas mais rapidamente e soluções descentralizadas. Sugere-se um cargo rotativo de ‘ouvidor independente’ que circule todos os setores operacionais administrativos em um rodízio que garanta uma visita mensal; tal momento pode ser formatado como uma reunião relâmpago (20\30 min) onde os interessados do setor possam aderir ao momento, espontaneamente, em caso de ter algo à reportar. Simultaneamente se darão votações que assegurem que tal reivindicação seja de interesse comum e que ajudem a priorizá-las.
- A gerência de comunicação seja privilegiada no momento presente em autonomia e orçamentos adequados para a divulgação das conquistas e acertos que correspondam à adoção e ao aprimoramento das práticas em sustentabilidade na organização. É preciso credibilizar, medir e dar mérito aos investimentos feitos e às conquistas creditadas.
- As ações educativas extrapolem aos temas essencialmente relativos à sustentabilidade: como carbono, água e florestas, além de suas abordagens estritamente ligadas ao *core business*. Existe a impressão de que neste momento a instituição mereça resgatar uma Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável amadurecida - em um estágio

que tenha suplantado o orgânico e superado o excessivamente pragmático. Uma gestão que possa divulgar com personalidade, a nova identidade da marca após a fusão e integração das duas culturas organizacionais, reportando seus objetivos claros e atualizados quanto à sustentabilidade.

Os programas de educação para a sustentabilidade representam um instrumento de imagem positiva para a organização e inegáveis benefícios, o que os tornam absolutamente recomendáveis de serem mantidos e, a cada dia aprimorados. Revelam o interesse institucional à causa, enquanto fortalecem a capacidade de resposta aos riscos; e, mais do que isso, vêm assegurando um vínculo de identidade entre pessoas (social), entorno (ambiente) e negócios (econômico). Conforme conversa e respostas de um grupo de entrevistados: “Quanto mais incentivos em Educação, para frisar a ideia ‘mais e mais’; e quanto mais a divulgação dessa *reeducação* estiver mensurada e disponível na intranet; todos entenderão que não precisam ‘da competição’; e, sobretudo nesse momento, as várias áreas vão entender que dependem de estarem ‘integradas’: se for assim, o trabalho, as relações entre os colaboradores e com os clientes, vão ser mais rápidas e objetivas - fica melhor para os nossos negócios e todo mundo ganha. O Brasil tem muito potencial pra negócios da nova economia”(sic).

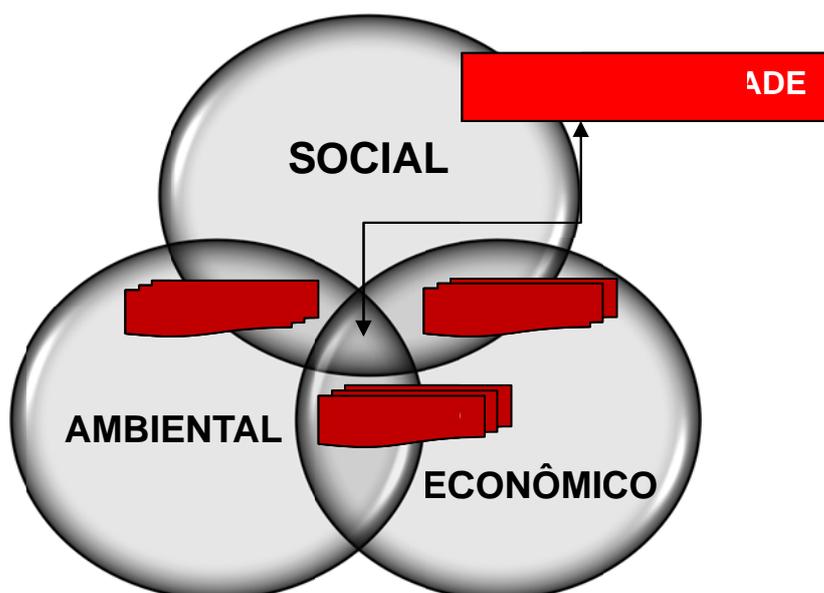


Figura 17 – Representação livre do *triple bottom line* inserido o vetor da Educação.

REFERÊNCIAS

ARNT, Ricardo. **O que os economistas pensam sobre sustentabilidade**. Organização de Ricardo Arnt; entrevistas de Antonio Delfim Netto, André Lara Resende, Edmar Bacha, Eduardo Giannetti, Luciano Coutinho, Gustavo Franco, José Roberto Mendonça de Barros, José Eli da Veiga, Luiz Gonzaga Belluzzo, Maílson da Nóbrega, Aloizio Mercadante, Sérgio Besserman Vianna, Persio Arida, Luiz Carlos Bresser-Pereira e Ricardo Abramovay. São Paulo: Ed. 34, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRANDÃO, Ignácio de Loyola. **Ruth Cardoso: fragmentos de uma vida**. Posfácio Manuel Castells. São Paulo: Globo, 2010.

CHAVES, Lúcio Edi (org.) *et al.* **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. **Mudança Organizacional**. MBA em Gerenciamento de Projetos - Fundação Getúlio Vargas Management. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

COSTA, Antônio Carlos Gomes *et al.* **Modelo Educativo BAAR**. São Paulo: Caravaggi Comunicação, 2006.

DINCER, Ibrahim; ROSEN, Marc A. **Exergy: energy, environment and sustainable development**. London: Elsevier, 2007.

EDWARDS, Brian. **O guia básico para a sustentabilidade**. 2.ed. Londres: Riba Enterprises, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Entrevista com Jean-François Chanlat**. Revista GV Executivo, vol.7, nº1, p. 62-69, janeiro/fevereiro. São Paulo: FGV-EAESP, 2008.

GROOM, Martha J. *et al.* **Principles of Conservation Biology** \ Martha J. Groom, Gary K. Meffe, C. Ronald Carroll. 3.ed. Sunderland, Massachusetts (USA): Sinauer Associates, Inc. Publishers, 1962.

GUTIERREZ, Carolina. **Outra economia é possível**. Revista Escrevendo Juntos, vol. 4, p. 16-24, janeiro/junho. São Paulo: AlfaSol, 2010.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. **Criando valor sustentável**. Disponível em: http://www.is.cnpem.embrapa.br/bibliografia/2004_Criando_valor_sustentavel.pdf. Acesso em: 22 ago. 2011.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
HIRSCH, Tim *et al.* **Panorama da Biodiversidade Global 3**. Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Biodiversidade e Florestas, 94 pgs. Brasília: MMA, 2010.

HOLLIDAY, Charles O. Jr.; SCHMIDHEINY, Stephan; WATTS, Philip. **Walking the talk: the business case for sustainable development**. San Francisco: Greenleaf Publishing & Berret-Koehler Publishers, Inc., 2002.

HONSBERGER, Janet; GEORGE, Linda. **Facilitando Oficinas: da teoria à prática – Treinamentos de Capacitadores do Projeto GETS\UWC-CC**. São Paulo: ABONG, 2002.

JACOBI, Pedro. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade**. Cadernos de Pesquisa, nº 118, março 2003, p.191. Faculdade de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>.

KEGAN, Robert; LAHEY, Lisa Laskow. **Imunidade à mudança: libere seu potencial de desenvolvimento e faça sua equipe e sua empresa crescerem**. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACY, Peter *et al.* **A New Era of Sustainability: CEO reflexions on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy**. UN Global-Compact – Accenture CEO Study, 2010

LIMA, Gustavo Ferreira da Costa. **Formação e dinâmica do campo da educação ambiental no Brasil: emergência, identidades, desafios**. Orientador: Arlete Moysés Rodrigues. Tese (doutorado) – Universidade estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas: UNICAMP, 2005.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança conectiva; como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado**. São Paulo: Makon Books, 1999.

LOPES, Juliana. **A renascença verde**. Revista Idéia Socioambiental, ano 4, ed. nº16, jun/jul/ago. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda., 2009.

MACEDO, Ivanildo Izaias de *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAQUIAVEL, Nicolau (1469-1527). **O Príncipe**. Tradução de Maurício Santana Dias; prefácio de Fernando Henrique Cardoso; tradução de apêndices de Luiz A. de Araújo. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2010.

MENDES, Eunice; JUNQUEIRA, Luis Augusto Costacurta. **A comunicação sem medo**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

NEVES, Carlos. **A Arte da Reflexão**. Revista Inteligência Corporativa, edição 168, abril-maio, p. 8-13. São Paulo: T&D Editora, 2011.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. **Análise de Conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização**. Revista Enfermagem, vol. 16, nº4, p. 569-576. Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>. Acesso em: 24 ago 2011.

OTUTUMI, Cristiane Hatsue Vital. **Percepção Musical: situação atual da disciplina nos cursos superiores de música**. Universidade Estadual de Campinas, 242 fls. Orientador: Profº Drº Ricardo Goldemberg Dissertação (mestrado). Campinas: UNICAMP, 2008.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK**. 4.ed. Pennsylvania\USA: 14 Campus Boulevard PMI, 2008.

RAJ, Paulo Pavarini *et al.* **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RIBEIRO, Pedro Henrique do Couto. **Liderança e trabalho em equipe – MBA em Gerenciamento de Projetos\Fundação Getúlio Vargas Management**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond (Sebrae), 2008.

SANTOS, Marcello da Cunha. **Macroeconomia**. MBA em Gerenciamento de Projetos\Fundação Getúlio Vargas Management. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que se aprende**. Gabriel Zide Neto e OP Traduções. 26.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SILVA, Cristiane Rocha *et al.* **O uso da Análise de Conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Revista Organizações Rurais & Agroindustriais, vol. 7, nº 1, p. 70-81. Universidade

Federal de Lavras - MG, 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.uamex.mx/redalyc/pdf/878/87817147006.pdf>. Acesso em: 24 ago 2011.

SMERALDI, Roberto. **O novo Manual de Negócios Sustentáveis**. São Paulo: Publifolha, 2009.

TIMMERS, Jean-François. **Sustentabilidade: na procura de uma visão objetiva**. Fevereiro 2001, p.1-47. Artigo disponibilizado em pdf por acervo ESCAS.

VEIGA, José Eli da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Editora Senac, 2010.

_____. **Mundo em Transe**. São Paulo: Armazém do Ipê, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant; SILVA, José Roberto Gomes da. **Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional**. Revista RAE Executivo, vol. 43, nº 3, p. 10-21, julho\setembro. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE, 2003.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva** (1972). Tradução: Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Vol.2. Brasília: Editora da UNB, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Endereços Eletrônicos Consultados

<http://www.accenture.com>

<http://www.cbd.int>

<http://www.cebds.org.br>

<http://www.humanitates.ucb.br>

<http://www.planetasustentavel.com.br>

<http://www.santander.com>

<http://www.scielo.br>

<http://www.unglobalimpact.org>

e outros

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVES, Rubem. **Variações sobre o prazer: Santo Agostinho, Nietzsche, Marx e Babette**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2011.

AMORIM, Ricardo. **Economia Motivacional**. Revista Isto É, nº 2152, fevereiro, p. 114. São Paulo: Editora Três, 2011.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ARISTÓTELES, 384-322 a.C.. **De Anima**. Apresentação, tradução e notas de Maria Cecília Gomes dos Reis. São Paulo: Editora 34, 2006.

ASSADOURIAN, Erik (org.). **ESTADO do MUNDO: estado do consumo e o consumo sustentável**. Worldwatch Institute; Introdução: Muhammad Yunus. Organização: Erik Assadourian; tradução: Claudia Strauch. 1 ed. Salvador, BA: Uma Ed., 2010.

AYAN, Steve. **Pensando com os dedos**. Revista Mente & Cérebro, ano XVI, nº 194, março 2009, p. 56-59. São Paulo: Duetto Editorial\Scientific American, 2009.

AYRES, Ian. **Super Crunchers: porque pensar com números é a nova maneira de ser inteligente**. Tradução de Marcelo Barbão. São Paulo: Ediouro, 2008.

BARDAVID, Stella. **Serviço social: tipologia de diagnóstico – subsídios**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1991.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. 7. ed. Editora Vozes, 2004.

BENEDIXT, Reinhard. **Max Weber, um perfil intelectual**. Tradução de Elisabeth Hanna e José Viegas Filho. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1986.

BOFF, Leonardo. **A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

BONIFÁCIO, Fernanda. **Profile, Sustainability, Ingredients, Sourcing – A lesson in Sustainability, Natura's Marcos Vaz**. GCI Magazine, September 2010. Artigo disponibilizado em pdf - gentilmente cedido por Diretoria Acadêmica da Natura Cosméticos S.A.

BURSZTYN, Marcel *et al.* **Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século**. São Paulo: Cortez; Brasília/DF: UNESCO, 2001.

CHIARAVALOTTI, Rafael Moraes; PADUA, Cláudio Valladares. **Escolhas Sustentáveis: discutindo biodiversidade, uso da terra, água e aquecimento global**. São Paulo: Urbana, 2011.

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 1995.

CORDIOLI, Sérgio. **Enfoque Participativo – um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Gênese, 2001.

DITT, Eduardo Humberto. **Fragmentos Florestais no Pontal de Paranapanema**. São Paulo: Annablume/IPÊ/IEB, 2002.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUPRÈ, Stanislas; OELSCHLAEGEL, Jeannette. **Critical Friends – the emerging role of stakeholders panels in corporate governance, reporting and assurance. AccountAbility – Utopias: sustainability & business**. March, 2007.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989. **Miniaurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa**. Aurélio Buarque de Holanda Ferreira: coordenação de edição, Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira; lexicografia, Margarida dos Anjos... [et al.]. 4. ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FIGUEIREDO, Luiz Carlos. **A redação pelo parágrafo**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

FIUZA, Guilherme, 1965. **Amazônia – 20º andar: de Ipanema ao topo do mundo, uma jornada na trilha de Chico Mendes**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

FOER, Jonathan Safran, 1997. **Comer animais**. Tradução de Adriana Lisboa. Rio de Janeiro: Rocco, 2011.

GANSKY, Lisa. **Mesh: Porque o futuro dos negócios é compartilhar**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2011.

GASCHLER, Katja. **A descoberta do outro**. Revista *Mente & Cérebro*, ano XVI, nº 194, março, p.46-51. São Paulo: Duetto Editorial \ Scientific American, 2009.

GLADWELL, Malcom, 1963. **Blink: a decisão num piscar de olhos**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

GRAIEB, Carlos. **A revolução não é digital**. Entrevista concedida por Eric Schmidt. Revista Veja. Edição 2206- ano 44 – nº9 – 2ºabril\2011. São Paulo: Editora Abril, 2011.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNIOR, Alcir Vilela; DEMAJOROVIC, Jacques (organizadores). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as Organizações**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

KAHNEY, Leander, 1965 – **A cabeça de Steve Jobs**. Tradução Maria Helena Lyra. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

LAURY, Cullen Jr. *et al.* **Métodos de estudos em biologia da conservação e manejo da vida silvestre**. 2. ed. rev. Curitiba: Ed. Universidade Federal do Paraná, 2006.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MACDONALD, Christine. **Green, Inc. – an environmental insider reveals how a good cause has gone bad**. Guilford, Connecticut: The Lyons Press, 2008.

MAGNUSSON, Willian E.; MOURÃO, Guilherme de Miranda. **Estatística sem matemática: a ligação entre as questões e as análises**. Londrina: Editora Planta, 2005.

MARQUES, Fabrício. **Escreva bem ou pereça**. Revista Pesquisa Fapesp. Edição 182. Abril 2011. Pgs. 34-39. Disponível em: www.revistapesquisa.fapesp.br.

MLODINOW, Leonard, 1954. **O andar do bêbado: como o acaso determina nossas vidas**. Tradução Diego Alfaro; Consultoria Samuel Jurkiewicz. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

MOLLICONE, Marcelo Medalha. **Modismo, civismo ou demanda de mercado?** Salvador: MM. Mollicone, 2003. 96f. Dissertação (mestrado). – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Mestrado Profissional. Orientador: Amílcar Baiardi. Salvador BA: UFBA, 2003.

MONZONI, Mario *et al.* **Contribuições do 1º grupo de trabalho do GVces sobre a ISO 26000: norma internacional de Responsabilidade Social**. Coordenação Geral de Mario Monzoni e Rachel Biderman (GVces). Coordenação Executiva de Aron Belinky (GAO) e Roberta Simonetti (GVces). São Paulo: Vox Editora, 2011.

NICOLELIS, Miguel. **Muito além do nosso eu: a nova neurociência que une cérebros e máquinas – e como ela pode mudar nossas vidas.** Tradução do autor e revisão Giselda Laporta Nicolelis. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

PADUA, José Augusto. **Um sopro de destruição: pensamento político e crítica ambiental no Brasil escravista, 1786 – 1888.** 2.ed. – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2004.

PEREIRA, Viviane Santos. **Desenvolvimento à escala humana: uma análise em São Tomé das Letras – MG.** Tese (doutorado), 203pgs.:il – Universidade Federal de Lavras. Orientador: Antônio Carlos dos Santos. Lavras: UFLA, 2011.

PETRY, André. **Geoffrey, o superman.** Entrevista concedida pelo educador Geoffrey Canada. Revista Veja. Edição 2207, ano 44 – nº 10. Data 09 março 2011. São Paulo: Editora Abril, 2011.

_____. **Obama fala à Veja.** Entrevista concedida pelo presidente americano Barack Obama em visita ao Brasil. Revista Veja. Edição 2209, ano 44, nº 12. Data 23 março 2011. São Paulo: editora Abril, 2011.

QUAMMEN, David. **Great Migrations.** Revista National Geographic. November 2010. Vol. 218. Nº 5. Washington DC: National Geographic Magazine, 2010.

RATIER, Rodrigo. **Questionar é fundamental na Educação para as mídias.** Entrevista concedida por David Buckingham. Revista Nova Escola. Fundação Vitor Civita. Ano XXVI. Nº 239. Janeiro\Fevereiro 2011. São Paulo: Editora Abril, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3.ed. Editora Atlas, 2010.

ROSA, Guilherme. **O fim dos mitos verdes.** Revista Galileu. Março 2011. Nº 236. Pgs. 44-53. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2011.

SABINO, Mário. **Quando Deus tremeu.** Revista Veja. Edição 2208, ano 44, nº 11. Data 16 março 2011. São Paulo: Editora Abril, 2011.

SCHMIDHEINY, Stephan. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1992.

SENICIATO, Tatiana. **A formação de valores estéticos em relação ao ambiente natural nas licenciaturas em ciências biológicas na Unesp.** 197f. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação para a Ciência, da Área de Concentração em Ensino de Ciências, da Faculdade de Ciências da UNESP/Campus de

Bauru, como requisito à obtenção do título de Doutor em Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Osmar Cavassan. São Paulo: UNESP, 2006.

SOTILLE, Mauro Afonso *et al.* **Gerenciamento do escopo em projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SUN-TZU. **A arte da guerra: os XIII capítulos originais.** Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2008.

TALEB, Nassim. **A lógica do Cisne Negro: o impacto do altamente improvável.** Tradução Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

VALLE, André Bittencourt do et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VEIGA, José Eli da. **Trindade para monitorar o desenvolvimento sustentável ;** A proposta da Comissão Stiglitz-Sen-Fitoussi (Cmepsp), Setembro 2009 - Domingo, 4 de Outubro de 2009. 1 JOSÉ ELI DA VEIGA, professor titular da Faculdade de Economia (FEA) e orientador do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Relações Internacionais (IRI) da Universidade de São Paulo. Disponível em: www.zeeli.pro.br.

_____. **Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse ?** Campinas, SP: Autores Associados\ Armazém do Ipê, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível.** RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol. 41. N° 2, p. 20-30, abril-junho. São Paulo: FGV, 2001.

WEBER, Max., 1864-1920. **Textos selecionados.** Seleção de Maurício Tragtenberg; Traduções de Maurício Tragtenberg [*et al.*]. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

ANEXO A
**ROTEIRO PARA ENTREVISTAS AOS GESTORES – Especialista em Educação
para a Sustentabilidade**



ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Referência: Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável – ESCAS (2010-2012)

Título: Os programas de educação para a sustentabilidade corporativa e a relação entre suas abordagens e os resultados alcançados – em mudança organizacional e construção de cultura – de uma instituição financeira: estudo de caso.

Objetivo: Identificar fortalezas e fraquezas dos programas de educação para a sustentabilidade na organização citada e observar sua relação com a adoção e o aprimoramento das práticas de sustentabilidade dentro da empresa.

Metodologia: Entrevistas semi-estruturadas.

Perguntas à especialista em educação da instituição

1. Quais os processos e iniciativas de educação para sustentabilidade adotados nesta organização?
2. Quais as principais referências e modelos conceituais que fundamentam as ações de educação para sustentabilidade desta organização? Quem são os responsáveis pela elaboração dos programas?
3. Quais os conteúdos dos programas de educação para a sustentabilidade existentes nesta organização?
4. Como são aplicados: formato e frequência?
5. Os programas sofrem algum tipo de resistência durante sua implementação? É possível estabelecer um *ranking* entre elas?
6. Como é feita a mensuração de resultados para os programas?
7. Existe correspondência entre os programas, e a adoção e o aprimoramento das práticas de sustentabilidade dentro da empresa? Sim () Não ().
Explique:

ANEXO B

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS AOS COLABORADORES



ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Referência: Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável – ESCAS (2010-2012)

Título: Os programas de educação para a sustentabilidade corporativa e a relação entre suas abordagens e os resultados alcançados – em mudança organizacional e construção de cultura – de uma instituição financeira: estudo de caso.

Objetivo: Identificar fortalezas e fraquezas dos programas de educação para a sustentabilidade na organização citada e observar sua relação com a adoção e o aprimoramento das práticas de sustentabilidade dentro da empresa.

Metodologia: Entrevistas semi-estruturadas.

Perguntas aos colaboradores

1. Quais os últimos três cursos que você participou ?
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
2. Houve relação entre os cursos e o tema da sustentabilidade? Sim () Não ().
3. Defina brevemente a palavra sustentabilidade?
4. Como os cursos contribuem para esta temática?
5. Você concorda com os treinamentos dos quais já participou quanto à frequência, formatos e conteúdo? Concordo () Discordo (). Comente:
6. Existe algum conteúdo que você considere ser importante para abordagem e que ainda não fazem parte destes cursos?
Sim () Não () Dê sua opinião:
7. Existe correspondência entre os treinamentos e o melhoramento das práticas de sustentabilidade para a organização?
8. Sabemos o grande desafio que significa equalizar o curto e o longo prazo nas metas diárias da organização. Em quais situações estes cursos melhoram esta conciliação?
9. Quais são os desafios mais prováveis na educação para a sustentabilidade hoje nesta organização?

FOTOS



FOTOS



FOTOS



BIOGRAFIA

Alexandra Alcantara Teixeira é arquiteta e urbanista graduada pela UNESP em 1992 e possui MBA em Gerenciamento de Projetos pelo Centro Hermes conveniada FGV – Fundação Getúlio Vargas (2011). Atualmente conclui Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável na Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade – ESCAS, em parceria com a Natura Cosméticos S.A. e Instituto Arapyáú. Um processo de *coaching* (2009) direcionou sua carreira para a área de sustentabilidade corporativa em atribuições de gerenciamento de projetos. Tem experiência na criação e coordenação de projetos arquitetônicos (portfólio de 500 projetos em segmentos unifamiliares, comerciais e institucionais), atuou como administradora de obras e intermediadora em negociações e gerenciamento de equipes multidisciplinares civis. Trabalhou com Sistema de Gestão da Qualidade – PBQP-H (2009), idealizadora do grupo interdisciplinar CONversa (2009), membro do Comitê de Ação Social da Escola FourC (2009-2012), integrante da Pastoral da Criança (2006-2008), autora de projeto premiado pela Editora Abril (2002), estagiária de Ruy Ohtake (1991).

Link para o currículo no CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/1190156210966014>

Email: agiremos@gmail.com



Foto - Vista geral do Campus da ESCAS 2010 \ 2012

“O tempo é a minha matéria”.
Carlos Drummond de Andrade