

FERRAMENTAS CRÍTICAS PARA PROMOÇÃO DA REVISÃO DE PRESSUPOSTOS EM ESG: UM CASO DE ENSINO

VANESSA CUSTODIO ZORZETTI POLLON
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos a Instituição Assistencial Meimei, a Universidade Presbiteriana Mackenzie e a todos que direta ou indiretamente contribuem para os avanços na aprendizagem e na melhoria das relações entre a sociedade rumo a melhores práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa.

FERRAMENTAS CRÍTICAS PARA PROMOÇÃO DA REVISÃO DE PRESSUPOSTOS EM ESG: UM CASO DE ENSINO

Este caso de ensino apresenta o percurso da virada de gestão da Instituição Assistencial Meimei (Diretoria Institucional, 2023) como Organização da Sociedade Civil (OSC), dando enfoque para pautas relacionadas a questões ambientais, sociais e de governança (ESG - environmental, social and governance) e suas conexões com o campo da Administração. O conteúdo descreve a trajetória da Instituição em sua jornada de profissionalização e autonomia financeira, identificadas como ponto ideal para o seu desenvolvimento sustentável rumo à entrega do impacto social a que se propõe.

Trata-se do relato de uma história real, seus desafios e propósitos, bem como do esforço de uma comunidade em realizar uma transformação social de forma sistêmica, que tem a educação como ferramenta para a criação de uma próxima geração muito mais próspera que possa ser capaz de transformar a realidade da comunidade em que atua. O profissionalismo da gestão foi a marca decisiva que fundamentou as estratégias que promoveram as mudanças organizacionais.

O direcionamento orientado pelo propósito foi norteador para a promoção das mudanças que percorreram as temáticas: ambientais, no que se refere ao movimento de sustentabilidade referente a economia circular, reaproveitamento de recursos em toda a cadeia e produção de energia limpa; sociais, no que se refere a escuta ativa do território e de sua comunidade interna (funcionários e voluntários) para a implantação de políticas que abarquem as demandas dessa população; de governança, no que se refere ao modelo e formato de gestão, modernização de processos, planejamento, definição de objetivos e metas compartilhadas, transparência, ética e conduta.

Criação de uma instituição a partir da demanda social

A Instituição, carinhosamente apelidada IAM, que é o acrônimo de suas iniciais, foi fundada no final da década de 1970 na cidade de São Bernardo do Campo, divisa com a cidade de Diadema no ABCD Paulista. As demandas sociais da época direcionavam os esforços do trabalho no atendimento à extrema pobreza e às consequências da defasagem estrutural das cidades que iniciavam o pleno vapor de seu crescimento estrutural, alavancados pela vocação da cidade como polo fabril, caracterizado especialmente pelo ramo automobilístico na época.

Assim como a grande maioria das Instituições sociais, o início do trabalho foi movido singularmente pela boa vontade de um grupo de pessoas mobilizadas por um intenso chamamento interno, orientadas pelo olhar humano e solidário, que as direcionaram para a realização de trabalhos voluntários.

As pessoas que ocupam cargos de direção são voluntárias, isso ocorre por alguns motivos pois apesar da existência de leis que possibilitam a remuneração de dirigentes, no caso da IAM, existem alguns fatores que tornam, impeditivos nesse processo, são eles: possibilidade de confusão entre a finalidade não lucrativa da instituição, pois a remuneração de seus diretores poderia ser entendida como maneira de falsear a distribuição de lucros e principalmente a impossibilidade do título de Utilidade Pública Federal (UPF) junto ao Ministério da Justiça e também a impossibilidade do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) perante o Conselho Nacional de Assistência (CNAS), que

são qualificações necessárias para a manutenção de imunidade da quota patronal do INSS, pois esses títulos são, quase sempre, exigidos para a consolidação de convênios com órgãos públicos e privados, além de atendimento à questões estatutárias.

Os primeiros quase quarenta anos de trabalho foram conduzidos por seus fundadores que solidificaram as estruturas pautadas no dever, responsabilidade, honestidade e real compromisso com a entrega de serviços assistenciais para a comunidade local. O exemplo de união foi o lema do grupo com a frase “Mãos unidas, soluções encontradas”.

Diante do cenário relativo às demandas sociais da época, num trabalho de importante apoio social com foco ao combate à pobreza, um processo espontâneo de ações assistencialistas que sintetizaram as ações sociais à entrega de alimentos, cestas básicas e ações sociais de “cuidar” (creche) das crianças da comunidade enquanto os pais trabalham acabaram por ser incorporados na cultura.

Em 2018, a virada de gestão e a modernização dos processos institucionais passaram a ser necessidades que garantiriam a perenidade da Instituição e foi exatamente isso o que aconteceu, numa atitude de coragem e confiança em estratégias emergentes, seus fundadores fizeram a transição para uma gestão rejuvenescida e profissionalizada.

A lente do impacto social na profissionalização administrativa

A responsabilidade das organizações do terceiro setor como base de sua razão de existir está essencialmente relacionada ao impacto social positivo que gera na comunidade que atua. Autores destacam a importância de mensuração desse impacto seja mensurado, ou seja, a instituição deve realizar análises sistemáticas das mudanças duradouras ou significativas, na vida das pessoas e ocasionadas pelas ações das instituições (Roche, 2000). A IAM demonstra seus impactos sociais em seus relatórios de atividades e impactos, os quais são disponibilizados para a sociedade em seu site institucional.

A medição, o monitoramento e o compartilhamento dessas informações com a sociedade, além de cumprir com a agenda relacionada à ética e transparência associadas à sua governança corporativa, traz credibilidade ao trabalho social oferecido demonstrando o profissionalismo de suas ações.

A IAM assumiu o compromisso com a “virada geracional”, que é o processo de interromper a perpetuação da vulnerabilidade ao longo das próximas gerações das crianças participantes dos programas. Tem o propósito da transformação social sistêmica pela educação, coloca os indivíduos na condição de participantes, entendendo que ninguém “é” carente, as pessoas “estão” vulneráveis e são coautoras da transformação, pois todos têm potencial de multiplicar a mudança. Acredita que a educação e o conhecimento são a matéria prima para desenvolver as habilidades socioemocionais necessárias para mudarem suas histórias, e que preparar as crianças, jovens e famílias para lidar com o futuro, não dependendo mais de subempregos, serão apoio para que sejam competitivos em relação a outros segmentos sociais e empreendedores de novas ideias.

A partir da mudança do olhar assistencialista para a transformação social, oriundo do novo posicionamento estratégico, e conseqüentemente, das ações realizadas na Instituição, essa nova fase mais profissionalizada coloca a IAM alinhada à uma rede de pensamento onde sua governança passa a também ter um papel social em seu campo de atuação.

A pauta ESG no cerne da questão

A pauta ESG (Environmental, Social and Governance) surgiu e obteve destaque nas últimas décadas à medida que questões ambientais, sociais e de governança se tornaram preocupações globais. O termo "ESG" começou a ser mais amplamente utilizado no início dos anos 2000. No início, a abordagem estava principalmente associada a investidores socialmente responsáveis que buscavam evitar empresas envolvidas em atividades prejudiciais ao meio ambiente ou que violassem direitos humanos. No entanto, com o tempo, a abordagem evoluiu para uma perspectiva mais ampla, considerando uma variedade de fatores ESG que podem impactar o desempenho financeiro e a sustentabilidade das organizações. Atualmente, a abordagem ESG é amplamente discutida e considerada uma parte importante do panorama dos negócios e dos investimentos, incentivando a adoção de práticas sustentáveis, a promoção da inclusão social e a melhoria da governança corporativa.

O Fórum Econômico Mundial (World Economic Fórum - WEF) é uma organização sem fins lucrativos sediada na Suíça que reúne líderes da sociedade para discussões e propostas de soluções sobre agendas globais, regionais e da indústria, que desde o início da década de 1970 se autodeclara como independente e imparcial. Nesses anos tem despendido esforços empreendedores focados em alto padrão de governança e tem desempenhado um papel importante na promoção da agenda ESG e na conscientização sobre sua importância nos negócios e nos investimentos, seja na promoção de eventos que incluem vários tipos de organizações, tanto do setor público quanto privado, organizações internacionais e instituições acadêmicas, quanto fomentando a estruturação de iniciativas e programas com abordagens de temas relacionados à sustentabilidade, governança corporativa, responsabilidade social e outros aspectos da pauta ESG.

Em 2004, a Corporação Financeira Internacional (IFC) do Banco Mundial liderou a iniciativa conjunta de instituições financeiras que foram convidadas pelo Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como integrar melhor as questões ambientais, sociais e de governança corporativa na gestão de ativos, serviços de corretagem de valores mobiliários e pesquisas associadas que resultou no relatório "Who Cares Wins"; participaram dessa iniciativa 20 instituições financeiras de 9 países com ativos totais sob gestão de mais de 6 trilhões de dólares, que não só endossaram o relatório como se comprometeram a iniciar um processo de aprofundamento e implementação das recomendações formuladas no relatório.

A proposta intitulada "Quem cuida ganha" sob o slogan "Conectando os mercados financeiros a um mundo em mudança", se propõe a aumentar a conscientização de todos os atores envolvidos no mercado financeiro, desencadear uma discussão mais ampla, apoiar a criatividade e ponderação na abordagem; sugere que incorporem melhor os fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) em suas pesquisas, quando apropriado, e que se proponham a desenvolver "know-how" que contemple modelos e ferramentas de investimento necessários de maneira criativa e ponderada. Declara que devem se comprometer em integrarem questões do ambiente à fatores mentais, sociais e de governança de forma mais sistemática nos processos de pesquisa e investimento, além de formularem metas de longo prazo que considerem a introdução de aprendizagem organizacional e processos de mudança. Solicita que assumam um papel de liderança, implementando princípios e políticas ambientais, sociais e de governança corporativa, além de fornecerem informações e relatórios sobre o seu desempenho em formatos consistentes e padronizados. Compromete-se que os investidores sejam incentivados a solicitar

explicitamente e recompensar pesquisas que incluam aspectos ambientais, sociais e de governança e ainda recompensar empresas bem administradas. Considera que os administradores de fundos de pensão e seus consultores de seleção sejam incentivados a considerar questões ambientais, sociais e de governança na formulação de mandatos de investimento e na seleção de gestores de investimentos, levando em consideração suas obrigações fiduciárias com os participantes e beneficiários, dentre outras recomendações.

Em 2015, como parte de um plano de ação global realizado em Nova York durante a Cúpula das Nações Unidas (United Nations, 2023) sobre o Desenvolvimento Sustentável, a ONU (Organização das Nações Unidas) estabeleceu a “Agenda 2030” que remonta às discussões e negociações que ocorreram durante a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Nessa conferência, os líderes mundiais reconheceram a necessidade de um novo plano global para abordar os desafios sociais, econômicos e ambientais enfrentados pelo mundo. Os Estados-membros da ONU concordaram em adotar a Agenda 2030, que é baseada em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas correspondentes. Esses ODS visam abordar uma ampla gama de desafios, incluindo a erradicação da pobreza, a promoção da igualdade de gênero, a proteção do meio ambiente e a promoção de padrões sustentáveis de consumo e produção. A Agenda 2030 é considerada um marco significativo para o desenvolvimento sustentável global, pois busca integrar de forma equilibrada as dimensões econômica, social e ambiental. Desde sua adoção, a Agenda 2030 tem sido implementada em nível nacional, regional e global. Os países são encorajados a desenvolver planos e estratégias próprias para atingir os ODS e a ONU acompanha o progresso por meio de revisões regulares e relatórios. A Agenda 2030 também busca incentivar a colaboração entre governos, setor privado, sociedade civil e outras partes interessadas para promover ações concretas e transformadoras em direção ao desenvolvimento sustentável, portanto, os objetivos do desenvolvimento sustentável e a pauta ESG são duas abordagens que se complementam, visto que compartilham o objetivo de promover a sustentabilidade e o desenvolvimento global.

Sustentabilidade econômica e a sinergia e ESG

Quando se fala em terceiro setor, muitas vezes, a associação à escassez e falta de recursos é uma recorrência. Isso se dá devido ao fato da luta diariamente relatada pelos stakeholders desse setor da economia.

A pauta ESG há tanto tempo discutida, não exatamente com esse nome, mas nas esferas da sustentabilidade, de responsabilidade social e as de governança corporativa vem trazendo pouco a pouco para o discurso organizacional o fato das empresas estarem assumindo a responsabilidade pelos impactos de seus negócios, em resposta à demanda social no que se refere a inquietação com o quanto questões ambientais e sociais possam afetar as futuras gerações.

A sugestão, portanto, se dá para a junção das três temáticas numa soma de esforços sinérgicas. A proposta é que as temáticas sejam mais do que discussões e se transformem em práticas que possam ser mensuradas e seus impactos possam ser monitorados rumo a agenda 2030; essa mensuração tem sido alvo dos principais estudos com evidências financeiras positivas para as organizações que demonstram ações relativas a ESG.

A IAM é considerada uma Instituição autossustentável financeiramente pois não depende de verba pública para realizar suas atividades, o que dá autonomia de gestão na tomada de decisões. Sua principal fonte de receita provém do bazar “Usados do Bem” que se mantem

com a doação de móveis, utensílios, linha branca, eletroeletrônicos e roupas dentre outros itens que são recuperados e dispostos á venda para a comunidade. O bazar representa em média 70% da sua receita, o restante é composto por doação automática do programa nota fiscal paulista, eventos, projetos e parcerias com pessoas físicas e jurídicas. O lado positivo dessa autossustentabilidade é a autonomia decisória, mas em contrapartida, precisa dividir seus esforços entre sua geração de receitas, que dispende um alto esforço e alto custo e a entrega do serviço social a que se destina.

Dilema do caso

A Instituição reconhece que a pauta ESG faz parte do seu negócio no seu aspecto essencial, pois relaciona-se com a sua razão de existir, porém não é somente nesse aspecto que a pauta se entrega ao negócio social que realizam.

Entendendo a Instituição como um ator social que está integrado ao contexto do seu território e, portanto, interage e se conecta com todos os stakeholders que envolve essa operação e essa comunidade, recebe demandas para integrar o ESG das empresas do seu entorno, pois as empresas privadas, na busca por realizar contribuições de responsabilidade social em suas práticas, encontra na Instituição um ponto de apoio com a intervenção social na comunidade numa relação de parceria e concatenamento de propósitos.

Apesar de parecer um casamento ideal entre ONGs e empresas privadas para a implantação de seus programas ESG, existe um paradoxo que envolve esse contexto. A ONG precisa de ajuda para garantir/manter sua sustentabilidade financeira e, por ser uma organização sem fins lucrativos, divide seus esforços entre suas operações de geração de receita e de realizações de intervenções sociais; as empresas existem para a obtenção de lucros com suas operações e estão sendo, de certo modo, pressionadas pela pauta ESG para ampliarem seus olhares para o seu entorno. Um fato relevante a ser destacado é a prática de algumas organizações que fazem menos do que poderiam fazer, mas realizam intensas divulgações de marketing em relatórios confusos e imprecisos.

Como a Instituição e as empresas podem somar esforços rumo a atender expectativas de ambas as partes? Todos os stakeholders estão contemplados? Existe uma percepção das empresas que “perdem” algo? Existe um caminho ganha-ganha?

Referências:

Diretoria Institucional. (2023). IAM _ Instituição Assistencial Meimei (OSC).
<https://www.iam.org.br/>

Roche, C. (2000). Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças. 345.

United Nations. (2023). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas No Brasil.
<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Notas de ensino: Ferramentas críticas para promoção da revisão de pressupostos em ESG: um caso de ensino

As notas de ensino a seguir, apresentam proposta de como os professores podem usar o caso de ensino com seus alunos.

Resumo do caso de ensino:

O caso apresenta a trajetória da IAM, que é uma Instituição do terceiro setor com mais de 40 anos de atuação em seu segmento, que passou em seu percurso pelas demandas sociais da época da sua fundação e realizou a virada de gestão, modernizando seus processos, se posicionou quanto à entrega do impacto social positivo na comunidade em que atua e está inserida totalmente na pauta ESG, tanto por sua essência, quanto por seu posicionamento estratégico focado em suas estratégias de governança, políticas ambientais e de responsabilidade social.

Objetivos de ensino:

Fundamentar os leitores na pauta ESG considerando o ponto de vista das organizações sociais, bem como das organizações privadas, propondo especialmente a utilização de ferramentas críticas de análise para promover revisão de pressupostos na temática que envolve questões ambientais, de governança corporativa e de responsabilidade social.

Fontes e métodos de coleta:

Os dados para a construção do caso foram estruturados utilizando entrevistas semiestruturadas com os três diretores da Instituição; foram analisados os documentos: estatutos, relatórios institucionais, relatórios de auditorias, relatórios de análise de desempenho e impacto social, materiais promocionais, redes sociais e website.

Revisão da literatura:

Muitos cursos têm em sua proposta de trabalho o objetivo de desenvolver competências para promover o pensamento reflexivo nos alunos (Kember et al., 2000), nossa proposta neste caso de ensino é oferecer subsídio para que professores tenham material de suporte que possam nortear esse processo.

Para desenvolver um pensamento reflexivo é necessário desprender aprofundamento e dedicação realizando ponderações ao tema proposto, porém de forma estruturada e lógica. Existe uma diferenciação entre fazer reflexão e fazer reflexão crítica e este é o ponto essencial para a proposta da aplicação deste caso de ensino, conforme descrevemos a seguir.

Refletir sobre algo não significa necessariamente avaliar o que está sendo refletido, pois é possível simplesmente pensar sem aprofundamento ou questionamento do que se pensa (Jack Mezirow, 1987), o professor exerce um papel de referência intelectual em sala de aula, portanto tem um papel essencial no processo de conduzir lógicas que possam ser capazes de fomentar a crítica, pois a crítica fornece capacidade de exercer uma escolha; criticar é questionar e produzir raciocínios reflexivos em forma de pensamentos disciplinados (Antonacopoulou, 2010).

A proposta dos cursos de administração tem foco no desenvolvimento de competências, capacidade de análise e na tomada de decisão. A aprendizagem transformadora é uma aliada importante para o atingimento desses objetivos. Na definição de aprendizagem transformadora, o autor a estabelece como o processo pelo qual transformamos problemáticos quadros de referências (mentalidade, formas de pensar, perspectivas), que são conjuntos de pressupostos e expectativas com a finalidade de tornar esses conjuntos mais abrangentes, distintos, abertos, reflexivos e emocionalmente capazes de mudar. (Jack Mezirow, 2005)

É necessário portanto que o professor aproprie-se do entendimento dos três níveis de reflexão propostos por (J. Mezirow, 2018) que destaca num primeiro nível o **(1) conteúdo** que é a etapa onde o aluno é capaz de descrever e examinar determinado problema, um segundo nível **(2) processo** que é o momento em que o aluno aprofunda sua reflexão e é capaz de rever estratégias e procedimentos que sejam capazes para resolver um problema, e um terceiro nível chamado de **(3) pressupostos** é nesse nível de aprofundamento que está a diferença entre refletir e refletir criticamente e é exatamente neste ponto que queremos chegar com os alunos neste caso de ensino.

A proposta em se atingir o nível de reflexão de pressupostos é extremamente necessária pois é somente neste nível que a reflexão desencadeia a aprendizagem transformadora é por esse motivo que sugerimos que as questões sejam aplicadas exatamente na ordem em que foram apresentadas, pois estão organizadas de modo a conduzir o passo-a-passo do aprofundamento das reflexões, por compreenderem os elementos do processo embasados no autor ao salientar que a aprendizagem transformadora propõe que adultos aprendam a pensar criticamente ao invés de aceitar e assumir pressupostos que são apresentados por terceiros (Jack Mezirow, 2005).

Vale especificar dois pontos importantes no entendimento sobre o que abrange os pressupostos. Primeiro aspecto é o quadro de referências, que é um composto de três elementos; **(1) estruturas cognitivas**, ou seja, englobam a linguagem, o pensamento, a memória, o raciocínio, a capacidade de compreensão, **(2) estrutura afetivas**, ou seja, a construção dos sentimentos ou emoções que podem atingir pessoas, coisas, ideias e lugares, e **(3) estruturas conativas**, ou seja, suas tendências relativas ao seu comportamento intencional. Portanto, cada pessoa em relação ao seu quadro de referências vai interpretar os significados que ela própria dará às experiências vividas. O segundo aspecto a ser destacado é o entendimento de que o quadro de referências compõe os pressupostos de cada sujeito e são eles que vão definir as ações dos sujeitos e é por isso que toda e qualquer ideia que seja diferente dessa programação realizada, provavelmente será rejeitada pelo indivíduo. (Jack Mezirow, 2005)

Em seu estudo seminal (J. Mezirow & Marsick, 1978) propõe que a aprendizagem transformadora ocorre em dez passos, os quais este caso de ensino utiliza como base norteadora para a condução da lógica específica em ESG. Os dez passos são: (1) dilema desorientador; (2) reflexão crítica sobre os pressupostos; (3) descontentamento reconhecido compartilhado (quando o indivíduo reconhece que outras pessoas questionam suas crenças); (4) exploração de novos papéis; (5) autoexame com sentimento de culpa e de vergonha; (6) tentativa de realizar novas funções; (7) planejamento uma ação; (8) aquisição de

conhecimento/habilidade para implementar um plano; (9) construção de confiança/competência; e (10) reintegração do conhecimento à vida.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina:

O caso está identificado para a pauta ESG, portanto os cursos que pretendem desenvolver aspectos relacionados a questões de sustentabilidade ambiental, governança corporativa, gestão humana e social encontram passagem que se relacionam a estes desenvolvimentos. Sugerimos seu uso especificamente em cursos de pós-graduação e MBA por se tratar de metodologia que se apoiam em análises com profundidade, porém fica a critério do professor verificar a maturidade do grupo e analisar se aplicável em grupos de graduação nas temáticas abordadas.

Disciplinas sugeridas:

Sugerimos que seja utilizado em disciplinas que se correlacionem com sustentabilidade ambiental, governança corporativa e responsabilidade social corporativa e suas relações com stakeholders, em cursos de pós-graduação e MBA em: negócios, finanças, comércio exterior, marketing, planejamento estratégico, empreendedorismo, gestão de pessoas, gestão social, gestão humana e social, gestão ambiental, administração de empresas e administração estratégica de negócios.

Análise do caso a ser proposto para os alunos:

- 1. Contato com o dilema desorientador:** Esta etapa da proposta deve ser realizada em dois momentos a) previamente, ou seja, antes da aula. Os alunos devem receber orientação para que tragam suas reflexões e primeiras impressões por escrito considerando as questões propostas no caso de ensino; b) Os alunos podem ser divididos em pequenos grupos para a troca das impressões que tiveram com o texto e num segundo momento, para responderem as reflexões propostas.
- 2. Níveis da reflexão crítica:** Para esta etapa, os alunos devem receber o roteiro de perguntas abaixo como norteadores para realizarem reflexões que possam auxiliá-los na realização da reflexão crítica:

Nível 1 – Conteúdo (sejam capazes de descrever e examinar)

- a) Qual a relação entre ESG para a Instituição e ESG para as empresas que a procuram?
- b) Você já tinha parado para pensar sobre esses aspectos? Entender a relação de ESG sobre esses dois pontos de vista (instituição social e empresa privada) te trouxe algum/alguns aprendizado(s) novo(s)? Qual(is)?

Nível 2 – Processo (sejam capazes de rever estratégias e resolver problemas)

- c) Para agir do modo que agem, as empresas realmente pensam o que? (lá no fundo...no fundo) Quais são os “panos de fundo”, o que está “nas entrelinhas” dos comportamentos corporativos sobre os assuntos meio ambiente, governança corporativa e responsabilidade social dentro das empresas?

- d) Quais estratégias você poderia sugerir para a IAM para que a Instituição seja capaz de avançar em seu posicionamento ESG de modo a contemplar o paradoxo ao que o caso se refere?
- e) Você já viveu em sua experiência pessoal e/ou corporativa algum dilema que você se lembrou ou fez relação com as questões apontadas no caso?

Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)

- f) Ao trocar experiências com seus colegas sobre as experiências deles em resposta à questão anterior, fez você refletir sobre sua maneira de pensar, entender, sentir e/ou agir? Quais? Anote para não esquecer.
- g) Você consegue identificar no seu comportamento algumas situações em que você pensa, sente ou age (seja sincero(a)) de maneira similar às ações levantadas? Escreva para sua visualização.
- h) Você consegue se imaginar fazendo exatamente o oposto do que escreveu na questão anterior?
- i) Você consegue identificar alguma coisa que você acredita (internamente, lá no fundo...no fundo) que o faz pensar, entender, sentir e/ou agir sobre a temática discutida?
- j) Suas respostas somadas as respostas de seus colegas sobre as questões levantadas te impulsionam para rever/mudar/ressignificar algum pensamento, entendimento, sentimento e/ou ação?

- 3. Compartilhamento das reflexões:** Para essa etapa, os grupos se desfazem e todos formam um grande grupo para compartilhamento das reflexões e continuidade da atividade sob orientação do professor.

Primeiramente, o professor busca a interação dos alunos para captar quais são as percepções dos alunos sobre a aplicação da atividade. Após a coleta de algumas percepções, o professor faz as perguntas a seguir coletando as percepções dos alunos e faz anotações em lousa ou multimídia para que todos possam visualizar os tópicos essenciais das respostas:

- a) Houve algum incômodo ou descontentamento internamente ou que tenha sido exteriorizado por alguém? Quais?
- b) Quais caminhos de soluções podemos construir juntos a partir dessa experiência?
- c) Existem alguns aspectos que nos fazem sentir algum tipo de “culpa” ou “vergonha” em algum sentido?
- d) Existe algo novo que nós possamos fazer rumo a melhorar o cenário levantado?

4. Fechamento:

O professor agradece a relação de honestidade e confiança que o grupo teve uns com os outros. Pode fazer um círculo com todos os participantes solicitando que olhem uns nos olhos dos outros, agradecendo com os olhares a oportunidade construída com a atividade e sugere que cada participante relate em uma frase ou em uma palavra como

os aprendizados da atividade podem ser integrados na vida de cada um a partir do momento do término da aula.

O professor dá a oportunidade para que todos possam manifestar sua fala e o grupo todo pode agradecer e encerrar com uma salva de palmas a todos.

5. Atividade pós sala de aula:

Sugerimos que a atividade não seja encerrada em sala de aula e que o professor solicite a realização de trabalho pós sala de aula com trabalho escrito das reflexões realizadas em aula, configurando um registro reflexivo que considere um plano de ação a partir da aquisição dos conhecimentos adquiridos em aula.

Sugestão de Plano de ensino:

É recomendável que os alunos já tenham realizado leitura detalhada do texto antes da aula e tragam suas reflexões e primeiras impressões com o estudo de ensino em questão, a partir das questões propostas. Essa primeira etapa é importante para a otimização do tempo da aula para o aprofundamento nas questões e as trocas em grupo. Para que esse processo seja realmente cumprido, recomenda-se que o professor solicite que os alunos tragam suas reflexões e primeiras impressões por escrito considerando as questões propostas no caso de ensino (valendo nota ou não a critério do professor).

Para que seja possível que os alunos se sintam confiantes em manifestar suas opiniões, especialmente que se entreguem ao nível de profundidade necessário ao acesso do nível de pressupostos, é importante estabelecer um ambiente de honestidade e confiança. Para isso é fundamental que o professor faça um posicionamento de conceituação da reflexão crítica como um espaço de honestidade e confiança para fortalecer a reflexividade pedagógica (Cotter, 2014).

Outro aspecto importante que o professor deve fazer para a criação da ambientação é orientar os alunos sobre a importância da profundidade das reflexões, que não fiquem estagnados na superficialidade das questões e se dediquem primeiramente a um diálogo interno verdadeiro e, na sequência, compartilhem com os colegas.

Os alunos podem ser divididos em pequenos grupos (sugestão de mínimo dois e máximo quatro participantes) para discutirem num primeiro momento sobre a troca das impressões que tiveram com o texto e, num segundo momento, para responderem às questões que serão entregues pelo professor ao aluno (vide quadro 1). Para garantir a produtividade no que se refere ao uso do tempo, recomenda-se que seja estipulado o tempo (alguns minutos) para cada etapa, especialmente respeitando a possibilidade das trocas e a fala para todos os alunos do grupo, oportunizando voz e vez para todos, tentando evitar a eventual monopolização do tempo por algum participante específico.

Num terceiro momento se propõe uma conversa aberta com todos os grupos para compartilhamento das percepções dos grupos com a atividade e para que respondam às perguntas a serem realizadas pelo professor (vide quadro 2). Recomenda-se que o professor faça anotações em lousa ou multimídia para que todos possam visualizar os tópicos essenciais das respostas com dois objetivos principais: (1) dúvidas e enganos, verificar

pontos de confusão, divergências a serem destacadas, pontos centrais das reflexões (2) dar continuidade ao nível 3 de percepção percorrendo os passos 3 ao 10 (vide quadro 3).

Durante as discussões dos alunos, o professor deverá percorrer todos os grupos para que possa verificar o aprofundamento das reflexões e, conseqüentemente, captar se poderão ser capazes de gerar uma aprendizagem transformadora.

Outra estratégia para este intento é a etapa posterior ao trabalho realizado em sala de aula com a solicitação para que os alunos registrem em trabalho escrito as reflexões realizadas em aula, configurando um registro reflexivo que considere um plano de ação a partir da aquisição dos conhecimentos adquiridos em aula que poderá ser usado para que o docente aprofunde sua análise quanto à profundidade da reflexão realizada pelos alunos, verificando se a mesma estagnou na reflexão ou foi capaz de atingir a reflexão crítica, a contar do atingimento ou não da revisão de pressupostos.

1. Referencial teórico

Antonacopoulou, E. (2010). Tornando a escola de negócios mais “crítica”: crítica reflexiva baseada na phronesis como base para o impacto. *British Journal of Management*, 21, S6-S25.

Cotter, R. J. (2014). Reflexive spaces of appearance: Rethinking critical reflection in the workplace. *Human Resource Development International*, 17(4), 459–474. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.932090>

Diretoria Institucional. (2023). *IAM _ Instituição Assistencial Meimei (OSC)*. <https://www.iam.org.br/>.

Kember, D., Leung, D. Y. P., Jones, A., Loke, A. Y., McKay, J., Sinclair, K., Tse, H., Webb, C., Wong, F. K. Y., Wong, M., & Yeung, E. (2000). Development of a questionnaire to measure the level of reflective thinking. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 25(4), 381–395. <https://doi.org/10.1080/713611442>

Mezirow, J. (2018). Teoria da aprendizagem transformadora. *Em Teorias Contemporâneas Da Aprendizagem (Pp. 114-128)*. Routledge.

Mezirow, J., & Marsick, V. (1978). Educação para a Transformação da Perspectiva. *Programas de Reentrada Para Mulheres Em Faculdades Comunitárias*.

Mezirow, Jack. (1987). Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning. *Interpreting*, 214–216.

Mezirow, Jack. (2005). An overview on transformative learning. *Lifelong Learning: Concepts and Contexts*, 24–38. <https://doi.org/10.4324/9780203936207>

Roche, C. (2000). *Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças*. 345.

United Nations. (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil*. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas No Brasil*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Apêndice

Figura 1 – Linha do tempo – IAM

A construção



A demanda social



Impacto social



Exemplo pauta ESG



Quadro 1 – Roteiro de perguntas para a sala de aula (a ser entregue para os grupos)

a) Qual a relação entre ESG para a Instituição e ESG para as empresas que as procuram?
b) Você já tinha parado para pensar sobre esses aspectos? Entender a relação de ESG sobre esses dois pontos de vista (instituição social e empresa privada) te trouxe algum/alguns aprendizado(s) novo(s)? Qual(is)?
c) Para agir do modo que agem, as empresas realmente pensam o que? (lá no fundo...no fundo) Quais são os “panos de fundo”, o que está “nas entrelinhas” dos comportamentos corporativos sobre os assuntos meio ambiente, governança corporativa e responsabilidade social dentro das empresas?
d) Quais estratégias você poderia sugerir para a IAM para que a Instituição seja capaz de avançar em seu posicionamento ESG de modo a contemplar o paradoxo ao que o caso se refere?
e) Você já viveu em sua experiência pessoal e/ou corporativa algum dilema que você se lembrou ou fez relação com as questões apontadas no caso?
f) Ao trocar experiências com seus colegas sobre as experiências deles em resposta a questão anterior, fez você refletir sobre alguma sua maneira de pensar, entender, sentir e/ou agir? Quais? Anote para não esquecer.
g) Você consegue identificar no seu comportamento algumas situações em que você pensa, sente ou age (seja sincero(a)) de maneira similar as ações levantadas? Escreva para sua visualização.
h) Você consegue se imaginar fazendo exatamente o oposto do que escreveu na questão anterior?
i) Você consegue identificar alguma coisa que você acredita (internamente, lá no fundo...no fundo) que o faz pensar, entender, sentir e/ou agir sobre a temática discutida?
j) Suas respostas somadas as respostas de seus colegas sobre as questões levantadas te impulsionam para rever/mudar/ressignificar algum pensamento, entendimento, sentimento e/ou ação você mesmo(a) antes da realização desta atividade?

Quadro 2 – Roteiro de perguntas para o professor (para o compartilhamento das reflexões)

a) Houve algum incomodo ou descontentamento internamente ou que tenha sido exteriorizado por alguém? Quais?
b) Quais caminhos de soluções podemos construir juntos a partir dessa experiencia?
c) Existem alguns aspectos que nos fazem sentir algum tipo de “culpa” ou “vergonha” em algum sentido?
d) Existe algo que nós possamos fazer de novo rumo a melhorar o cenário levantado?

Quadro 3 – Relação entre roteiro de perguntas, momento da aula, passos e níveis propostos por Mezirow

N	Pergunta	(Mezirow, 1978)	Níveis de reflexão propostos por (Mezirow 2010)	Aula
1	Como a Instituição e as empresas podem somar esforços rumo a atender expectativas de ambas as partes? Todos os stakeholders estão contemplados? Existe uma percepção das empresas que “perdem” algo? Existe um caminho ganha-ganha?	Dilema desorientador	Nível 1 – Conteúdo (sejam capazes de descrever e examinar)	Prévio, antes da aula
2	a)Qual a relação entre ESG para a Instituição e ESG para as empresas que as procuram? b)Você já tinha parado para pensar sobre esses aspectos? Entender a relação de ESG sobre esses dois pontos de vista (instituição social e empresa privada) te trouxe algum/alguns aprendizado(s) novo(s)? Qual(is)?	Reflexão crítica sobre os pressupostos	Nível 1 – Conteúdo (sejam capazes de descrever e examinar)	Momento 1
2	c)Para agir do modo que agem, as empresas realmente pensam o que? (lá no fundo...no fundo) Quais são os “panos de fundo”, o que está “nas entrelinhas” dos comportamentos corporativos sobre os assuntos meio ambiente, governança corporativa e responsabilidade social dentro das empresas? d)Quais estratégias você poderia sugerir para a IAM para que a Instituição seja capaz de avançar em seu posicionamento ESG de modo a contemplar o paradoxo ao que o caso se refere? e)Você já viveu em sua experiência pessoal e/ou corporativa algum dilema que você se lembrou ou fez relação com as questões apontadas no caso?	Reflexão crítica sobre os pressupostos	Nível 2 – Processo (sejam capazes de rever estratégias e resolver problemas)	Momento 2
2	f)Ao trocar experiências com seus colegas sobre as experiências deles em resposta a questão anterior, fez você refletir sobre alguma sua maneira de pensar, entender, sentir e/ou agir? Quais? Anote para não esquecer. g)Você consegue identificar no seu comportamento algumas situações em que você pensa, sente ou age (seja sincero(a)) de maneira similar as ações levantadas? Escreva para sua visualização. h)Você consegue se imaginar fazendo exatamente o oposto do que escreveu na questão anterior? i)Você consegue identificar alguma coisa que você acredita (internamente, lá no fundo...no fundo) que o faz pensar, entender, sentir e/ou agir sobre a temática discutida? j)Suas respostas somadas as respostas de seus colegas sobre as questões levantadas te impulsionam para rever/mudar/ressignificar algum pensamento, entendimento, sentimento e/ou ação você mesmo(a) antes da realização desta atividade?	Reflexão crítica sobre os pressupostos	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Momento 3
3	Houve algum incomodo ou descontentamento internamente ou que tenha sido exteriorizado por alguém? Quais?	Descontentamento reconhecido compartilhado (quando o indivíduo reconhece que outras pessoas questionam suas crenças)	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Compartilhamento das percepções
4	Quais caminhos de soluções podemos construir juntos a partir dessa experiência?	exploração de novos papéis;	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Compartilhamento das percepções
5	Existem alguns aspectos que nos fazem sentir algum tipo de “culpa” ou “vergonha” em algum sentido?	autoexame com sentimento de culpa e de vergonha;	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Compartilhamento das percepções
6	Existe algo que nós possamos fazer de novo rumo a melhorar o cenário levantado?	tentativa de realizar novas funções;	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Compartilhamento das percepções
9	Agradecimento ao grupo pela confiança	construção de confiança/ competência;	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Fechamento
10	Relato da frase de como pode incorporar novos comportamentos à vida	reintegração do conhecimento à vida.	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Fechamento
7 e 8	Trabalho escrito	planejamento uma ação; aquisição de conhecimento/habilidade para implementar um plano;	Nível 3 – Pressupostos (acessar seus quadros de referência e sejam capazes de promover mudanças de pressupostos)	Atividade pós sala de aula