

P22on

FGV EAESP

CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE

MARÇO | 2016



Formação Integrada

Coordenador
Mario Monzoni

Vice-coordenador
Paulo Durval Branco

Editora
Amália Safatle

Pesquisadores do FGVces
Fernanda Carreira
Gabriela Alem Appugliesi

Coordenador de Comunicação
Ricardo Barretto

Gestora de Produção
Bel Brunharo

Produção do website
Milene Fukuda

Produção de vídeos
Jorge Novais Telles (Tela Plana)
Milene Fukuda

Textos
Amália Safatle
Fernanda Macedo
Magali Cabral

Colaboração
Eduardo Rombauer
Mario Monzoni

Revisão
José Genulino Moura Ribeiro

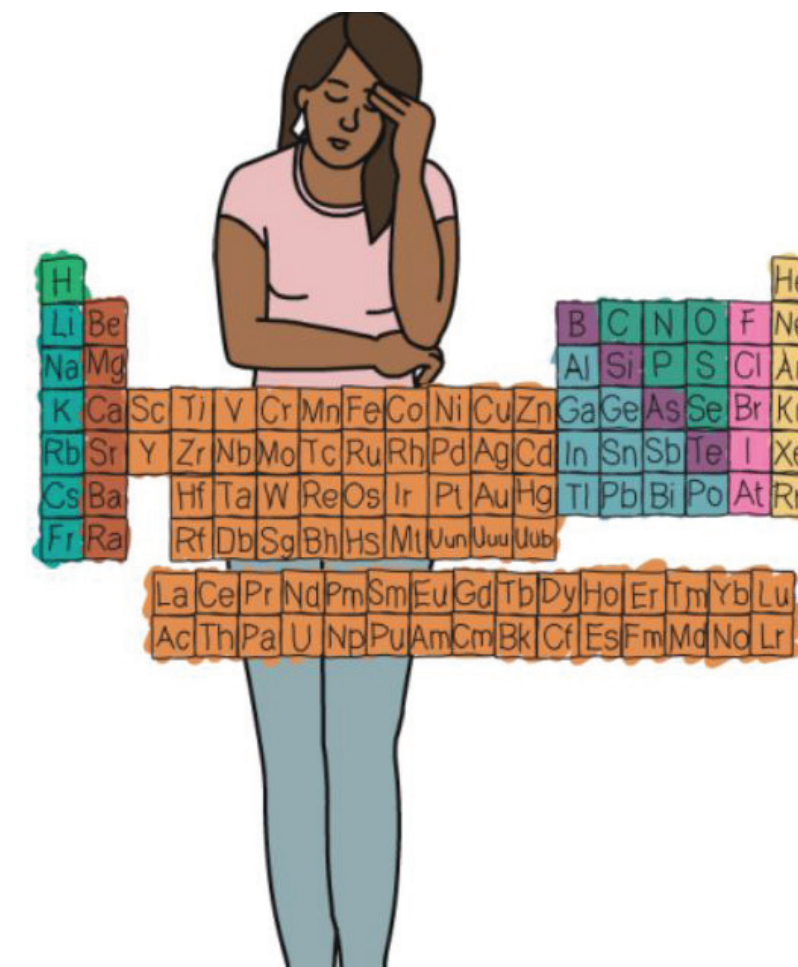
Agradecimentos
À equipe do Programa de Formação Integrada

Conselho Editorial
Annelise Vendramini
Aron Belinky
Daniela Gomes Pinto
Fernanda Carreira
Guarany Ipê do Sol Osório
Mariana Goullos
Mario Monzoni
Paulo Durval Branco
Ricardo Barretto



Por que precisamos de uma formação integrada

O século XXI já mostrou a que veio.



Pesquisas avançadas nas áreas de genética, inteligência artificial, nanotecnologia, entre outras, somadas ao avanço espetacular da computação, deverão mudar completamente o mundo nas próximas décadas.

É o que preveem os futuristas.

Carros autodirigíveis, manipulação da matéria e robôs tão inteligentes quanto o ser humano já são propostas palpáveis no Vale do Silício, na Califórnia.

A sensação é de que o presente já é passado.

Diante desse futuro pouco distante, muita gente tem se perguntado: por que o modelo predominante do ensino até hoje não passou por nenhuma quebra de paradigma desde que foi concebido lá atrás no período do Iluminismo?

E isso foi no século XVIII.

A escola pública de massa foi inventada logo a seguir, no século XIX, para atender ao ambiente econômico da Revolução Industrial. O propósito era levar instrução ao futuro trabalhador das fábricas que já pipocavam pela Europa.

Ou seja, a escola era (e de certo modo ainda é) a réplica de uma fábrica:

Horário para entrar e para sair... ao som de uma sineta.

Uniforme obrigatório.

Pessoas separadas por “lotes”, conforme a idade, alojadas em compartimentos, sem conexão uns com os outros.

Uma autoridade no controle.

Disciplinas que não “dialogam” entre si... assim como os vários departamentos da velha fábrica.

Tantas revoluções ocorreram em tantas áreas nos últimos 50 anos, mas a maioria das escolas e universidades funciona, ainda hoje, com o mesmo formato de uma linha de produção industrial.

Motivos para reformular o sistema educacional não faltam, mas pelo menos dois são preponderantes:

1 – por razões econômicas: educar as pessoas para que consigam se colocar nessa economia alucinante do século XXI, lembrando que ter um diploma já não é mais garantia de emprego como no passado.

2 – por razões culturais: educar as pessoas de modo que mantenham uma identidade cultural e ao mesmo tempo sejam parte da globalização.

É preciso também estimular a criatividade para que mais pessoas se sintam confortáveis nesse novo mundo que se está desenhando no horizonte.

Como diz o escritor inglês e consultor internacional em educação, Sir Ken Robinson, não é papel da escola ensinar alguém a ser criativo, mas é papel dela prover capacidade de desenvolver criatividade.

Esta edição de P22_ON Formação para a Sustentabilidade apresenta as principais propostas inovadoras de ensino aplicadas em várias universidades e escolas de negócios que vão formar os novos líderes. Todas têm em comum a formação de um ser humano integral, que pode desenvolver as diversas facetas: a física, a emocional, a intuitiva e a espiritual.

Essa visão vai além do pensamento linear clássico e contribui para lidar com os desafios globais mais complexos.

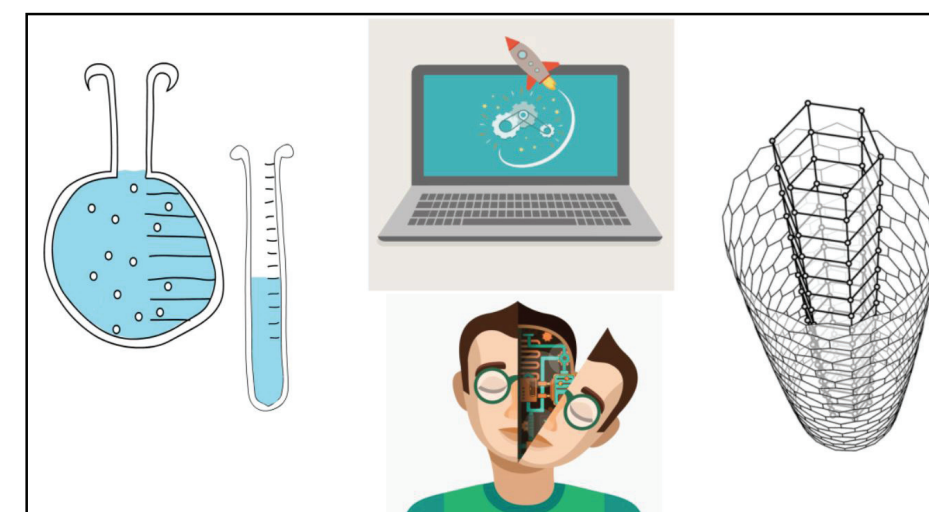
Nas seções, você encontrará explicações sobre:

Transdisciplinaridade, Teoria U, Autoformação, Heteroformação e Ecoformação.

Saberá também como desenvolver a escuta sensível e o autoposicionamento.

E conhecerá detalhes sobre as principais ferramentas e práticas de formação em escolas e empresas.

Boa leitura!



Roteiro: Magali Cabral | Produção: Magali Cabral e Milene Fukuda | Locução: Bruno Toledo e Milene Fukuda

Boa pergunta!

POR AMÁLIA SAFATLE

Beatnik photos

Você já parou para pensar o que significa ser um bom aluno? Ou para que serve um professor nos dias de hoje? E o que é um profissional de sucesso? Pois então se prepare: a proposta aqui é se livrar das ideias preestabelecidas e deixar que você mesmo tire as suas – novas – conclusões.

Mas nem tudo precisa de uma resposta. As perguntas já cumprem o papel de repensar a formação e abrir a caixinha para as múltiplas possibilidades. Agora, se você tiver uma resposta que não quer calar, use o canal do Facebook para compartilhá-la conosco. E, se quiser propor outras questões, também fique à vontade!

O bom aluno é o que tira notas altas?

Como você considera o modo como é avaliado – seja na escola onde estuda, seja na empresa onde trabalha?

Levantamos essas primeiras questões porque a maneira como a educação se dá no Brasil e em diversas partes do mundo ainda segue, de modo geral, preceitos e processos herdados do século XIX. Isso mesmo, do século XIX!

O modo como as escolas se organizam lembram muito o modelo fabril.

Uma razão possível para isso é que a educação em massa surgiu em plena Revolução Industrial, em que se passou a valorizar a produção em massa, seja de um bem, seja de um conhecimento. Pela métrica industrial, ganham pontos os índices de produtividade e de acerto, muito baseados em quantidade, escala e atendimento a padrões predefinidos.

Nesta entrevista, Tiago Mattos, sócio-fundador da escola de criatividade Perestroika, compara: na escola, “as pessoas têm horário para entrar e para sair, como numa fábrica. Têm um apito para entrar e sair, como numa fábrica. Estão uniformizadas, como numa fábrica. Entram

numa salinha onde tem um monte de gente do mesmo nível e uma autoridade gerenciando, com áreas totalmente desconectadas, como numa fábrica. Enfim, o que está nas entrelinhas do nosso diploma é: ‘parabéns, você está apto a trabalhar numa fábrica!’”

Só que os desafios atuais exigem bem mais que isso. O pensamento linear e binário, embora fundamental para a solução de diversas questões nos dias de hoje, não dá conta sozinho de resolver problemas complexos trazidos pela globalização, pela era da informação, pela revolução da tecnologia digital, pela economia do compartilhamento. O mundo tornou-se altamente interconectado e interdependente. Os desafios são globais e pedem outro tipo de formação, que inclui o pensamento linear, mas também vai além das esteiras de produção.

A questão é que esse modelo antigo de educação do século XIX continua sendo reproduzido nas escolas de negócios que formam as novas gerações de administradores e líderes, levando esse mesmo padrão de pensamento para o mundo do trabalho, nas esferas privadas e públicas.

Por meio deste **artigo**, publicado na Revista de Adminis-

tração de Empresas (RAE), Alexandre Nicolini, professor da Universidade do Grande Rio (Unigranrio), chega a questionar as chances de sobrevivência desse modelo de ensino convencional que está em uso.

“Qual será o futuro das fábricas de administradores?” é a pergunta que dá título ao artigo de Nicolini. Ele também compara as escolas com fábricas e os bacharéis de administração com produtos, fato que contraria a opinião de mestres consagrados como o educador Paulo Freire e o sociólogo Alberto Guerreiro Ramos. O que nos puxa algumas outras perguntas:

Como oferecer uma educação transformadora de modo acessível e em larga escala?

Pensando na sua formação integral como ser humano – você avalia que saiu (ou sairá) da escola melhor ou pior do que entrou?

O que os espaços escolares ensinaram a você?

Se você estivesse onde quer – e precisa – estar agora, estaria aí?

Enquanto isso, seja na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), seja no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), a noção de sucesso é medida pela quantidade de artigos publicados e pela pontuação nas notas. Tanto o percurso formativo como o mercado de trabalho tendem a reproduzir os velhos padrões e métricas de avaliação de desempenho.

Na busca pelo “sucesso” no mercado de trabalho, é fácil observar, nas escolas de negócios, alunos que desembarcam com uma bagagem mais completa de experiências, mas logo abandonam o teatro, o violão etc. para se dedicar exclusivamente às aulas e alçar estágio nas grandes empresas. Passam a glamorizar a vida corrida, o trabalho “insano”, a falta de tempo. Perdem o necessário equilíbrio entre a educação formal, essencial para desenvolver suas aptidões profissionais, e as outras atividades que ajudam a enriquecer sua experiência de vida.



Derek Bridges

É no melhor estilo do humor britânico que o consultor inglês na área de educação Ken Robinson traz a provocação:

As escolas matam a criatividade?

Neste TED Talk, Robinson conta a história de uma das grandes dançarinas do Reino Unido, que invariavelmente era mal avaliada na escola e acabava na sala da diretoria. Fosse nos dias de hoje, provavelmente seria medicada contra déficit de atenção e hiperatividade.

Robinson usa essa história para ilustrar o que chama de hierarquia das disciplinas, com Matemática e Linguagem içadas ao topo, seguidas pelas Ciências. Mais abaixo vêm as disciplinas de Ciências Humanas e, por fim, as Artes. E, mesmo entre as Artes, há um ranking de importância, e a dança está na lanterninha. Ele questiona o motivo. Por que as habilidades cognitivas são consideradas mais importantes ou mais nobres que as demais? Pensando nisso:



Quais são as suas vocações? E os seus talentos?

Qual o seu lugar no mundo?

O que é uma carreira de sucesso?

Como transgredir as tradições escolares?

Robinson alerta que as escolas em geral vão incutindo nas pessoas o pavor de errar. As crianças, quando não sabem, chutam. Improvisam. Criam. Mas o medo de errar, de sair do padrão e de não atender às expectativas asfixia a criatividade. As pessoas passam a evitar o novo e o desconhecido. O “ser criança”, pouco a pouco, vai abandonando o adulto e essa perda é empobrecedora.

Onde está a criança que morava em você?

O vazio (o ócio, o espaço para o desconhecido) cabe em você?

O vazio (o ócio, o espaço para o desconhecido) cabe em você? Já sabemos que essa educação em escala, massificada e de baixo custo, que estimula a competição e a seleção dos “melhores”, herdada da Revolução Industrial, é o modelo mental dominante. Mas não é mais capaz de atender as necessidades e desejos de uma sociedade em transformação. Por outro lado, um processo mais customizado, cuidadoso com o percurso formativo e com o indivíduo, pode ser financeiramente inviável – e essa é outra questão que deve ser colocada.

Em um país com baixa qualidade de educação como o nosso, como inserir modelos transformadores no ensino público e de larga escala?

Em meio a tantos questionamentos, a função do professor também é posta em xeque. Há alunos que se sentem incomodados com o fato de que muitos professores os veem como mera página em branco a ser preenchida, ignorando a sua “bagagem biográfica”, a sua vivência anterior. Além disso, há outros elementos desestabilizadores dessa antiga relação professor-aluno.

Qual o papel do professor hoje e qual será daqui a dez anos?

O professor antigamente era o depositário do conhecimento, mas hoje o conhecimento está aí aos borbotões disponível para quem quiser. Onde se encaixa o professor nessa história, quando se tem à disposição serviços como o Massive Open Online Course, cursos gratuitos à distância, oferecidos a um grande número de alunos por meio de processos de coprodução?

Ao mesmo tempo, pode-se argumentar que o professor é aquele que tem a habilidade de fazer a curadoria e edição de todo esse conhecimento, mas hoje os programas de inteligência artificial, como o da empresa Inesplorato, já fazem isso também. Mais que isso, já existe um programa para dar escala à curadoria de conhecimento, chamado Mappa (o professor Wilson Nobre da FGV, fala sobre isso na videoaula número 3 da seção Drops).

Talvez a função que reste hoje aos professores seja a de instigar o questionamento e a curiosidade nos alunos. A inspiração, o coaching, a química da relação interpessoal. De todo modo, o professor encontra-se em um momento de inflexão, pois é preciso lembrar que eles também estão aprendendo e, muitas vezes, a noção de hierarquia coloca sobre suas costas uma pressão enorme de não errar, de não saber.

Nesta entrevista, o pensador Edgar Morin vê o professor como um regente da orquestra, com a tarefa de desenvolver nos alunos o espírito crítico. Até para que o aluno possa questionar tudo isso que estamos dizendo – e perguntar sempre, ao melhor estilo socrático. Sócrates, filósofo grego do século V a.C., dá nome a um método de investigação que conduz o aluno, por meio de perguntas, a refletir e descobrir, por conta própria, quais são seus valores.

Conheça as bases da formação para a sustentabilidade

POR AMÁLIA SAFATLE

No Iluminismo, a separação do saber em diversas áreas e disciplinas foi fundamental para a humanidade avançar e aprofundar o conhecimento. Sem a crescente especialização, jamais teríamos chegado ao nível de hoje e nem conseguiremos ir mais longe no futuro. Mas, nesse caminho de ultraespecialização, é muito fácil perdermos a noção do todo. Sem uma visão integrada de tudo o que somos, de tudo o que nos une e conecta com o mundo à nossa volta, dificilmente vamos conseguir lidar com os complexos desafios globais que se apresentam.

Uma formação integrada para a sustentabilidade, portanto, pede o olhar transdisciplinar. Mas o que é a transdisciplinaridade?

Para explicar a diferença entre as visões disciplinar, multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar, é mais fácil usarmos um exemplo. Foi o que fez o físico romeno Basarab Nicolescu, um dos principais estudiosos do tema. De modo a ilustrar sua explicação, ele cita a Igreja da Sagrada Família, construída por Antonio Gaudí em Barcelona (leia mais nesta reportagem de Página22):

Enquanto objeto de estudo disciplinar, a Igreja da Sagrada Família remete à Arquitetura, uma disciplina que tem sua própria metodologia. Mas ele também pode receber olhares cruzados partindo de diferentes disciplinas, como a História da Arte, a História das Religiões, a Física (sobre

a resistência dos materiais), a Química, a Psicanálise (sobre a personalidade de Gaudí). Essa já é uma visão multidisciplinar.

Outra possibilidade é transferir métodos de uma disciplina para outra, ou seja: com a finalidade de terminar o templo que Gaudí deixou inacabado, podemos nos servir de seus projetos e desenhos para nos inspirar, ou utilizar a eletrônica e a realidade virtual, e transferir o método da Informática para a Arquitetura. Trata-se da visão interdisciplinar.

“Podemos, contudo, ter um olhar radicalmente diferente”, diz Nicolescu. “Como posso eu mesmo, pessoa privada, visitar esse templo? Em que esse objeto concerne a mim, à minha vida, à nossa vida de hoje, ao sentido deste mundo onde eu vivo?” Aqui já estamos tratando da transdis-

ciplinaridade, em que há um caminho de ida e volta entre o mundo interior e o objeto exterior. “Talvez seja isso o que Gaudí queria exprimir (*ao construir a igreja*): oferecer a nós sua própria representação do mistério da realidade, irreduzível a qualquer discurso.”

Nicolescu denomina essas visões de quatro flechas do arco do conhecimento, em que nenhuma substitui a outra. Não são olhares excludentes. “A transdisciplinaridade não veio tomar o lugar ocupado pelo competente exercício da disciplinaridade, da multi e da inter. Essas quatro flechas não apenas podem como devem continuar coexistindo”, diz Maria de Mello, do Centro Internacional de Pesquisas e Estudos Transdisciplinares (Ciret), e que participou do desenvolvimento do programa de Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS) no FGVces.

A transdisciplinaridade é uma das inspirações teórico-metodológicas nas quais o FIS se baseia (a outra é a Teoria U, descrita no final deste texto).

A transdisciplinaridade é aquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de todas as disciplinas, remetendo também à ideia de transcendência. A sua proposta é mais que integrar conhecimentos de diversas disciplinas – o que se dá por meio da interdisciplinaridade –, mas a ultrapassá-los e atravessá-los, incluindo a arte, a cultura e a espiritualidade.

Em outras palavras, “é uma teoria do conhecimento, é uma compreensão de processos, é um diálogo entre as diferentes áreas do saber e uma aventura do espírito. A transdisciplinaridade é uma nova atitude, é a assimilação de uma cultura, é uma arte, no sentido da capacidade de articular a multirreferencialidade e a multidimensionalidade do ser humano e do mundo”, define o Centro de Educação Transdisciplinar (Cetrans).

A transdisciplinaridade apoia-se em três pilares. São eles a complexidade, a lógica do terceiro incluído e os níveis de realidade.

Em relação ao pensamento complexo, por mais que se compreenda as partes de um sistema, não estamos habilitados a compreender a propriedade do todo que o caracteriza. Existem interações que não podem ser resolvidas ou explicadas por equações lineares, ou seja, por relações diretas entre causa e efeito. Assim, alguns aspectos que caracterizam o comportamento de sistemas complexos incluem: paradoxos, incompletude, autorreferências e contradições.

Para caracterizar uma lógica que vá além do clássico pensamento binário “isso ou aquilo”, o filósofo de nacionalidade romeno-francesa Stéphane Lupasco elaborou o que se chama lógica do terceiro incluído. Para a lógica clássica, os termos A e não-A constituem um par de opostos, uma polaridade, não havendo possibilidade para um terceiro termo T. No entanto, na lógica lupasciana, é possível encontrar um terceiro termo T que integra os opostos e resolve a polaridade entre A e não-A. Essa lógica permite o “isso e aquilo” e o “nem isso nem aquilo”.

O terceiro pilar é o que reconhece diversos níveis de realidade, assim como diferentes formas de o ser humano acessá-los. O nível 1 é aquele que se busca por meio dos cinco sentidos. O 2 é o que captamos pelo nosso aparato de percepções: representações, pensamentos, formulações, emoções. Já o nível 3 é aquele percebido pela intuição, pelo sentimento e/ou pelo imaginário – é aqui que adentramos o mundo dos símbolos, dos mitos, da poesia. E, por fim, o 4 é o que nos permite contemplar o mundo das essências e vivenciar experiências mais etéreas e espirituais. Saiba mais aqui.

Para acessar esses níveis de realidade, lidamos com razões distintas, a formal, a sensível e a experiencial. A razão formal é aquela que remete à lei e ao hábito. Consiste na fundamentação, conceitos, metodologias, conteúdos, teorias. Está em conformidade com a regra geral e é a razão com a qual estamos mais acostumados a lidar quando buscamos o conhecimento.

Já a razão sensível encontra-se nos sentidos, nos sentimentos e na imaginação. Explora a linguagem simbólica, como as metáforas, e permite acesso às potencialidades e à intuição e a tudo aquilo que até então não foi imaginado. E a razão experiencial está na inteligência prática, nas experiências que produzem sentido e se transformam em conhecimento à medida que vão sendo interpretadas.

Na autoformação, o “aprendente” é estimulado a travar um contato consigo mesmo. Isso inclui, por exemplo, momentos de silêncio, convite a registros pessoais das experiências vividas, expressões artísticas, práticas corporais e contemplação da natureza. Trata-se de um processo individual e permanente de produção de sentido pessoal no cotidiano.

Na hetero, a formação é realizada a partir do relacionamento com o outro. Pode ser estimulada em espaços relacionais criados em grupo, com uma equipe, com uma turma em uma viagem de campo, enquanto a ecoformação se dá pelo contato direto com a realidade, com o ambiente que estamos vivenciando, o que dialoga muito com a razão experiencial.

Em todos essas frentes de relacionamento, a formação é favorecida por algumas práticas e códigos de comportamento, que chamamos de “etiqueta relacional”.

Começamos pela escuta sensível, aquela que se faz necessária diante do fato em geral, que sabemos ouvir muito pouco. Quando alguém nos fala, em vez de escutar até o fim, logo começamos a comparar o que é dito com nossas ideias e referenciais prévios. “Esse processo mental – que chamo de automatismo concordo-discordo –, quando levado a extremos, é muito limitante. Ouvir até o fim, sem concordar nem discordar, é muito difícil para todos nós”, avalia neste texto o pesquisador nas áreas de pensamento sistêmico, complexidade e ciência cognitiva Humberto Mariotti.

Mariotti explica que o automatismo “concordo-discordo” funciona assim: quando nosso interlocutor começa a falar, de imediato assumimos duas atitudes: a) “já sei o

que ele vai dizer e concordo; portanto, não vou perder tempo a ouvi-lo”; b) “já sei o que ele vai dizer e discordo; assim, não tenho por que ouvi-lo até o fim”. Em ambos os casos, o resultado é o mesmo: negamos a quem nos fala a capacidade ou a possibilidade de dizer algo novo.



Hernán Piñera

Faça você mesmo a prova: tente escutar até o fim, sem concordar nem discordar, o que o seu interlocutor diz. Procure evitar que, logo às primeiras frases, você já esteja pensando no que vai responder. Parece fácil, mas verá como é difícil. E constatará que esse automatismo é uma das manifestações mais poderosas do condicionamento de nossa mente pelo modelo mental “isso ou aquilo” – a tal da lógica binária.

A principal utilidade do método que favorece o diálogo e a escuta sensível é perceber e pensar as mesmas questões de modo diferente, a fim de que daí possam emergir ideias novas. “O questionamento básico do diálogo é simples e pode ser enunciado assim: ‘E se suspendermos – ao menos de modo temporário – as nossas certezas, e conversarmos fora de sua influência para ver o que acontece? Posto de outra forma: mudar o modo de olhar, modificar a perspectiva, observar a par tir de outros ângulos, pensar os mesmos problemas de modo diferente”, diz Mariotti.

O método, portanto, aplica-se a qualquer contexto no qual seja necessário produzir ideias não rotineiras e aprender em grupo, abandonando o modo habitual de perceber o mundo. A área educacional e o universo das empresas são dois desses contextos.

Mas a escuta sensível é apenas um dos atributos para essa nova cultura de diálogo. Na outra ponta, existe o autoposicionamento. Trata-se de uma oportunidade de usar construtivamente os nossos sentimentos e não escondê-los, de revelar intenções e valores. Um dos obstáculos para uma boa conversa fluir é a distância entre o que estamos realmente pensando e o que estamos realmente dizendo. Na medida em que me permito autoposicionar, permito aos outros se autoposicionarem. Dessa forma, o autoposicionamento é uma oferta que fazemos a nossos interlocutores. A prática pode clarificar e impulsionar novas ideias.

A escuta sensível e o autoposicionamento complementam-se com a atenção plena (*mindfulness*): é o processo de observar atentamente uma experiência enquanto ela se

desvela, tornando-nos cientes dela momento a momento. No exercício da atenção plena, deixamos de comparar o tempo todo e de buscar aquilo que ocupa nosso funcionamento mental.

A TEORIA U

Menos uma teoria e mais um processo, a Teoria U é um método para liderar mudanças profundas. Por meio de linguagem pragmática e acessível ao ambiente das escolas de negócios, a Teoria U propõe uma “jornada” voltada para ampliar a qualidade de percepção e consciência individual, e consequentemente fazer emergir resultados mais eficazes e inovadores para situações complexas. Assim, faz todo sentido que seja aplicada em processos inovadores de formação e de tomada de decisão no ambiente de negócios.

Desenvolvida por Otto Scharmer e outros pesquisadores da área de Aprendizagem e Mudança Organizacional do Massachusetts Institute of Technology (MIT), a Teoria U busca auxiliar indivíduos – sozinhos ou em seus grupos e organizações – a atuar em níveis mais profundos de atenção, presença e consciência, de maneira que suas ações não sejam mais guiadas por condicionamentos do passado, mas pelas possibilidades de um novo futuro com base na compreensão mais profunda do sistema do qual fazem parte, criando resultados mais inovadores e eficazes.

Teoria U propõe que a qualidade dos resultados que obtemos em qualquer sistema social é consequência da qualidade de percepção e consciência a partir da qual operamos nesses sistemas.

O processo sugerido pela Teoria U compõe-se de sete passos que se distribuem em três movimentos principais, que desenham a letra U.

A descida do U marca o movimento de observar, observar, observar, convidando a um mergulho que compreende: (1) suspender velhos hábitos de julgamento e ver com novos olhos; (2) redirecionar a atenção – sentir o que está à nossa volta; e (3) deixar ir os velhos padrões.

A base, ou parte mais inferior do U, marca o movimento de retirar-se e refletir, o que abrange a etapa de ‘presencing’ (termo em inglês criado por Otto Scharmer para designar o estado de presença + sensibilidade), na qual é possível silenciar, refletir sobre o que foi percebido na descida, e permitir que o saber interior venha à tona (4).

Finalmente, a subida do U marca o movimento de agir, explorar o futuro por meio do fazer, o que inclui: (5) cristalizar a essência do que está para emergir – uma visão, uma intenção; (6) prototipar – criar aquilo que é possível no momento, algo pequeno, rápido e espontâneo, capaz de gerar rapidamente um retorno ou *feedback* daquilo que precisa evoluir na ideia; e (7) realizar, atuando de um novo lugar, com maior potencial para verdadeiras mudanças.

Na seção Drops, assista à videoaula em que o professor Wilson Nobre, fundador do Fórum de Inovação da FGV-Eaes, conta como a Teoria U surgiu, o que propõe, e como tem sido aplicada no Brasil e no mundo.

“Se meu olhar muda, o mundo muda.”

– Basarab Nicolescu

POR AMÁLIA SAFATLE

Que o atual modelo de desenvolvimento apresenta falhas profundas, não restam mais dúvidas. A humanidade passou a impor tamanha pressão sobre os recursos do ambiente onde vive que a conta não fecha, ao contrário, a “dívida” só aumenta ano a ano. O ser humano extrai mais do que a Terra consegue repor, e devolve rejeitos em uma quantidade e velocidade que a Terra também não consegue processar.

Não bastasse isso, esse sistema para o qual trabalhamos, além do fato de que não conseguirá prover as necessidades das próximas gerações, não é capaz de gerar bem-estar para a imensa maioria das pessoas já nos dias de hoje. O modelo que nós mesmos alimentamos produz disparidades, injustiças e desequilíbrios na esfera da economia, das relações sociais e do ambiente. Qual é, portanto, o sentido do que fazemos em nossas escolas e no mercado de trabalho? O que estamos ajudando a construir?

Em 1974, em *O Mito do Desenvolvimento Econômico*, o economista Celso Furtado, já apontava para o irrealismo do modelo utilizado para projetar a economia mundial, dialogando com o estudo *The Limits of Growth*, desenvolvido pelo MIT para o chamado Clube de Roma.

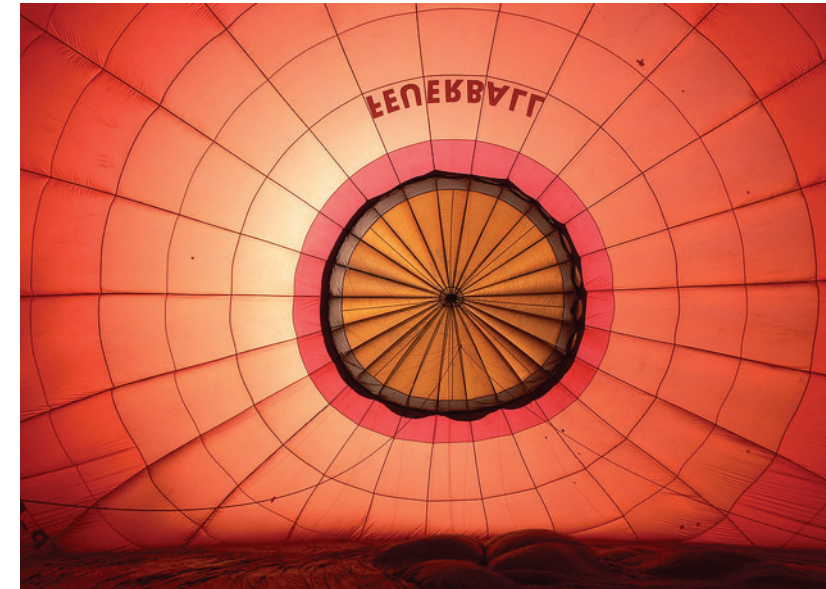
Foi nesse contexto que há cerca de 40 anos houve um despertar para o tema da sustentabilidade, e a partir daí um questionamento crescente sobre os valores que aprendemos nas escolas e em seguida reproduzimos nas empresas e nos governos.

A formação, portanto, surge na base dessa necessária revisão de modelo. Sem mudar o olhar, o mundo não mudará. É essa mudança de olhar que a Formação para a Sustentabilidade propõe.

Para essa revisão ocorrer, no entanto, é preciso uma nova ética, um novo conjunto de comportamentos. O pensador francês Edgar Morin fala em “ética da educação planetária”, e a define como prioridade máxima para a

educação no século XXI.

Na obra *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro* (2011), Morin propõe “conhecer o conhecimento humano; superar a supremacia do conhecimento fragmentado, substituindo-a por um modo de conhecer capaz de apreender os objetos em toda sua complexidade; restituir na educação a capacidade de compreendermos o que significa ser humano; e ensinar a ética, não por meio de lições de moral, mas com base na consciência de que somos, ao mesmo tempo, indivíduo, parte da sociedade, e parte da espécie”.



darlusz.wieckiewicz.org

o mundo, o indivíduo coloca-se como o protagonista dessa transformação. Mais ainda que o indivíduo, estamos falando do “ser humano em sua integralidade, dado que o ser humano é, a um só tempo, físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico”, aponta Morin.

Só que essa unidade complexa da natureza humana é totalmente desintegrada na educação por meio das disciplinas, tendo-se tornado impossível aprender o que significa ser humano. “É preciso restaurá-la, de modo que cada um, onde quer que se encontre, tome conhecimento e consciência, ao mesmo tempo, de sua identidade complexa e de sua identidade comum a todos os outros humanos”, diz o pensador.

Nesse movimento de resgate, encontramos alguns pensamentos que podem servir como faróis para essa jornada que tem o interior de nós mesmos como ponto de partida:

“O viajante ainda é aquele que mais importa numa viagem.”

André Suarés

“Digo: o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.”

Guimarães Rosa

“Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas lembro. Envolve-me e eu compreendo.”

Confúcio

“O aprendido é aquilo que fica depois que o esquecimento faz o seu trabalho.”

Rubem Alves

“Aprender é antes de tudo estar vivo e portanto essa ação pertence à Vida. Graças à sua capacidade de aprender, o ser humano é capaz de atualizar, ou seja, tornar manifesto (realizar) seu potencial de evolução (...). Nossa aprendizagem é o motor da emergência do sentido que buscamos.”

Hélène Trocmé-Fabre

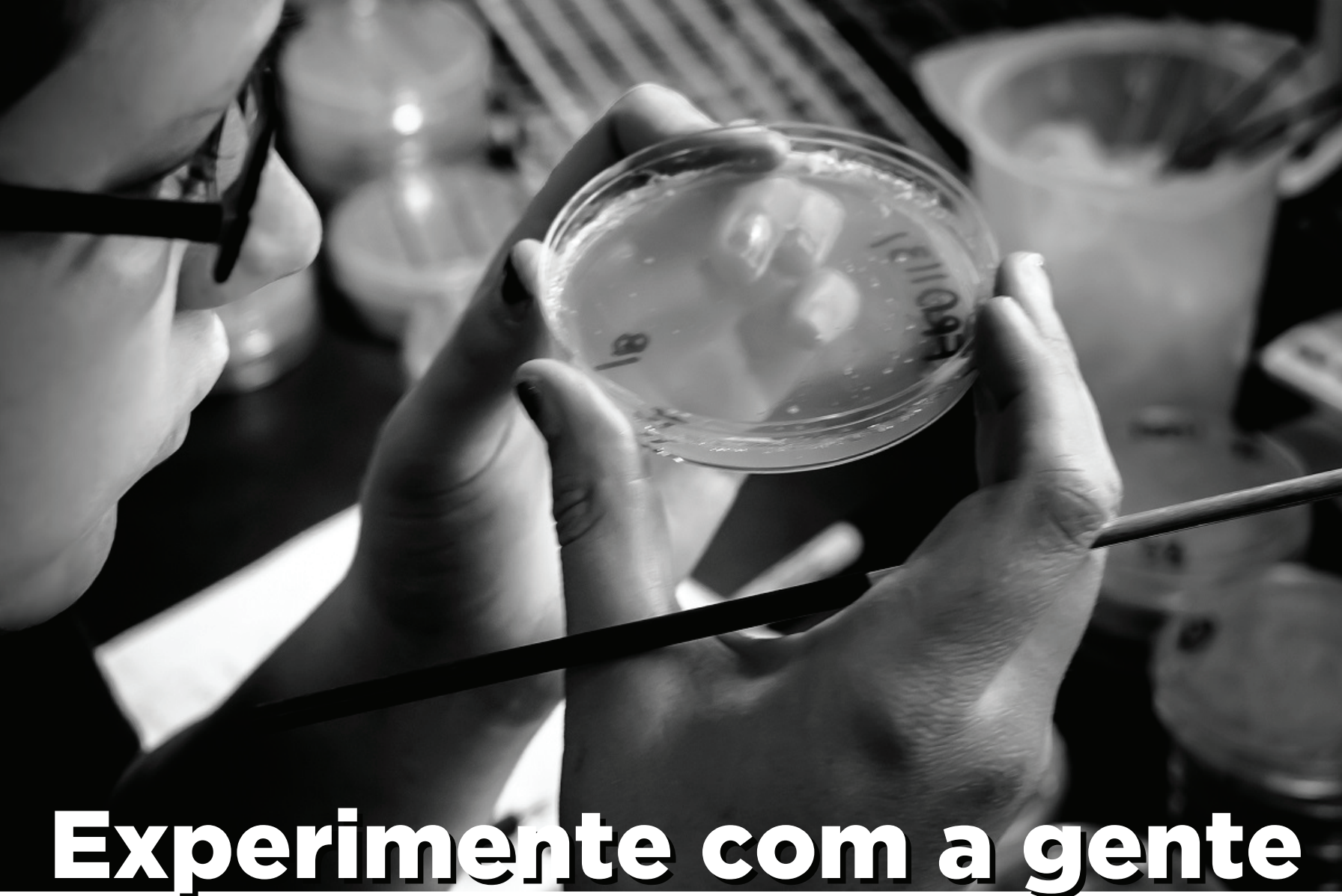
“Para ser grande,
sê inteiro;
nada teu exagera ou exclui;
sê todo em cada coisa;
põe quanto és
no mínimo que fazes;
assim em cada lago,
a lua toda brilha
porque alta vive.”

Fernando Pessoa

Estes pensamentos integram o *Formação Integrada para a Sustentabilidade: Guia de Fundamentos e Práticas – versão 1.0*, produzido pelo FGVces. Acesse a íntegra do guia aqui. E saiba mais sobre o FIS aqui.



Algumas experiências corporais nos ajudam a compreender conceitos de uma forma bem mais envolvente e, com isso, mais eficaz. Escolhemos aqui atividades que estimulam o senso de empatia e a escuta sensível, abordam competição e colaboração, mostram como o corpo pode ser usado para expressar o conhecimento, e ajudam a dimensionar nossa breve participação na longa história do mundo. Mão na massa!



Bill Dickinson

Experimente com a gente

POR AMÁLIA SAFATLE

1. Caminhada Empática (Empathy Walk):



2. Jogo do polegar:

Junte as pessoas em pares. O objetivo é que cada um consiga prender o polegar do outro. A dupla que prender o dedo mais vezes vence.



E então? O jeito colaborativo foi mais eficiente. Esse exercício mostra como estamos condicionados a competir em vez de colaborar, entendendo que só é possível ganhar se alguém perder. Foi assim que fomos educados a maior parte do tempo.

3. Dance o seu ph.D

Quem disse que o conhecimento só pode ser expresso por meios cognitivos e convencionais? Neste TED, veja como é possível espalhar o saber científico usando a dança. Em vez do velho PowerPoint, por que não investir nas Artes e enriquecer a formação interagindo em outros níveis de realidade?



4. Caminhada ao Longo do Tempo

Apresentamos aqui um texto escrito por Denise Curi, educadora, facilitadora de processos de aprendizagem, doutora em Ciências e que atualmente é colaboradora na Escola Schumacher Brasil e no Instituto Singularidades (denicuri@gmail.com). Ela nos fornece abaixo o tutorial de uma atividade que pode ser feita em empresas, em escolas ou por qualquer outro grupo:

A Caminhada ao Longo do Tempo é uma atividade vivencial usada para contar a história do planeta Terra, desde o seu “nascimento” e do surgimento da vida até os dias atuais. Na caminhada em percurso de 4,6 quilômetros, cada passo corresponde a aproximadamente meio milhão de anos da história da Terra. É uma atividade de contemplação ativa da origem e da beleza da vida. De contemplação do tempo.

Inspirada na Deep Time Walk, de Stephan Harding, ecologista e coordenador do mestrado em Ciências Holísticas do Schumacher College, a Caminhada ao Longo do Tempo ajuda os participantes a se conectarem com a imensidão do tempo geológico e com o planeta.

Você já parou para pensar na idade da Terra? São 4,6 bilhões de anos... Como podemos ter noção do significado dessa ordem de grandeza, que vai muito além de nossas vidas? Um bilhão equivale a 1.000 milhões – 1.000.000.000... E nós estamos no ano 2016 d.C.! Realmente, compreender tamanha grandeza não é uma tarefa simples e a caminhada tem por objetivo facilitar essa compreensão através do corpo. E, nessa escala, um milímetro equivale a mil anos, ou seja, 2016 anos equivalem a 2 milímetros.

O objetivo dessa caminhada é facilitar a compreensão dessas grandezas. Ela oferece também uma oportunidade para refletirmos sobre complexidade, cooperação e colaboração; para ressignificarmos nosso entendimento sobre o tempo e nossa compreensão sobre Ecologia e Sustentabilidade. É uma atividade excelente para provocar reflexões sobre nosso papel no mundo, sobre nossa relação com o meio em que vivemos, com o planeta e com todos os seres vivos.

O que você precisa para realizar a caminhada

Um percurso, de preferência com muita natureza, de 4,6 quilômetros, sapatos confortáveis, água, protetor solar se for um dia de sol e uma trena para você poder mostrar o “tamanho” de 1 metro, 1 centímetro e 1 milímetro.

Faça a caminhada 1 ou 2 vezes antes de realizá-la com alunos. Na primeira, você determinará a trilha a ser percorrida. Na segunda, marcará os pontos de parada pra estabelecer a distância percorrida (use a tabela abaixo). Sugestão: use o aplicativo Strava para determinar os pontos de parada. Esse aplicativo é usado por corredores (e ciclistas) e determina o quanto você caminhou dependendo do seu ritmo. Em breve, Stephan Harding lançará um aplicativo específico para essa atividade.

Você também precisará estar a par dos principais eventos e suas datas, desde o surgimento do primeiro ser vivo até o surgimento da agricultura, da escrita e da Revolução Industrial. Muitos sites contam essa história com bastante detalhe. O livro *Dragão do Éden*, de Carl Sagan, traz um calendário cósmico elaborado na tentativa de explicar didaticamente o quão grandioso é o tempo do universo em comparação à história humana. Nesse ca-

lendário cada 1 segundo é igual a 0,5 milhão de anos. Na caminhada, cada 0,5 metro equivale a 0,5 milhão de anos.

Uma boa ideia é o professor usar poemas ou textos que falem sobre o tempo, a depender do gosto e sensibilidade de cada um.

Acesse aqui a tabela do tutorial com os principais eventos que vão ajudar você a contar a história durante a caminhada.

Veja a seguir os principais eventos que vão ajudar você a contar a história durante a caminhada:

Alternativas

Se realizar a caminhada for um problema, você pode tentar trabalhar essa questão de dois outros modos:

- 1. Usar uma linha de 4,6 quilômetros com nós marcando a distância equivalente ao percurso a ser caminhado. Não será uma experiência vivida através do corpo, mas ajudará na percepção da grandeza do tempo da Terra comparativamente ao tempo da vida do homem.
- 2. Usar um calendário cósmico. O livro *Dragão do Éden*, de Carl Sagan, traz um calendário cósmico elaborado na tentativa de explicar didaticamente o quão grandioso é o tempo do universo em comparação com a história humana. Nesse calendário cada 1 segundo é igual a 0,5 milhão de anos. Na caminhada, cada 0,5 metro é igual a 0,5 milhão de anos.

Sites

Caminhada ao Longo do Tempo

Cronologia da História do Mundo

Vídeo com legendas em português sobre o Calendário Cósmico:



FOTOS



Experiência da Escola Schumacher Brasil – Fazenda da Toca 2014



Módulo Terra Viva – Certificado em Ciências Holísticas e Economia para a Transição da Escola Schumacher Brasil – Fazenda Serrinha 2015

Drops22

Wilson Nobre, professor da FGV-Eaesp, conta como surgiu a Teoria U, explica cada etapa e dá exemplos de como usar na prática.





POR MAGALI CABRAL

COMO ESTIMULAR O PENSAMENTO CRIATIVO E MELHORAR AS RELAÇÕES SOCIAIS

Nesta seção você conhecerá com mais detalhes alguns processos, ferramentas e metodologias que podem ser usados em espaços de aprendizagem, em empresas etc. São abordagens já consagradas e todas com pelo menos dois objetivos comuns: melhorar as relações sociais e estimular o pensamento criativo.

Design Thinking

Origem – O Design Thinking é oriundo do campo do Design, onde tradicionalmente atuam profissionais formados em escolas de Arquitetura e de Desenho Industrial. Dessas áreas costumam sair pessoas inovadoras, porque são treinadas para lidar com informações ambíguas, para prototipar e para colocar o ser humano sempre no centro de seus projetos (um engenheiro, por exemplo, põe no centro um objeto).

Segundo o professor da FGV-Eaespp Wilson Nobre, o Design ganhou projeção quando as empresas perceberam que os *designers* conseguiam inovar de forma radical. Eles desenvolveram metodologia e modelo mental

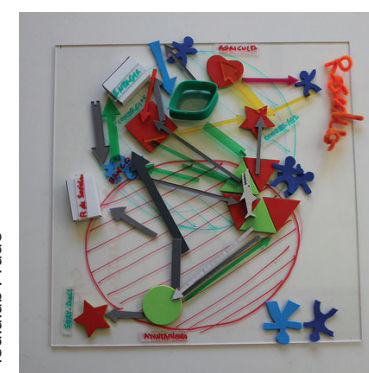
para lidar com situações que não estão definidas, ou que não têm uma especificação clara. Esse modo de ser e pensar dos *designers* foi chamado de Design Thinking. “Se eu puder ensinar alunos e profissionais a pensar como um *designer*, as empresas onde eles estiverem se tornarão inovadoras.”

Aplicação – Novos modelos de negócio, como Uber, Waze, Easy Taxi etc., são frutos de estratégias do Design. A Apple é uma empresa de Design, que, primeiramente, pesquisa o que as pessoas gostam, o que é bonito e o que é prático. A esses conceitos ela, então, insere no computador, e não o contrário.

Aplicação na área de formação – Trabalhar a perspectiva de fazer o *design* de um processo educativo (uma escola, um novo método, um curso) mais inovador, interativo e lúdico. Como o

designer não necessariamente possui as competências das diversas disciplinas, professores estão sendo treinados em Design Thinking para desenvolver cursos inovadores.

Práticas comuns ao *designer thinking*



Medialab Prado

Colocar o ser humano no centro dos projetos;

Dialogar por imagens: o visual tem uma qualidade muito maior para troca de significados do que palavras;

Ser colaborativo: no Design

Thinking tudo é feito em grupo. Para um projeto formam-se times ecléticos (com visões diversas sobre a mesma coisa);

Ser divergente/convergente: quando recebe a encomenda de um projeto, o primeiro passo é se afastar um pouco e tentar entender o que de fato as pessoas estão precisando. Não há preocupação em um primeiro momento em entregar resultado, mas em ampliar perspectivas. Isso é feito por meio de divergências ao que está sendo proposto. Feito isso, surgem novas perspectivas e é hora de convergir para as respostas;

Prototipar: todo o passo a passo de um *designer* é feito a partir da prototipação até convergir ao produto final que se tenta oferecer.

| Thinking Environment | |
|--|--|
| <p>Origem: A abordagem baseou-se inicialmente nos estudos da professora e escritora americana Nancy Kline, que trata da forma como se desenvolviam os pensamentos das pessoas durante reuniões em grupo. Usando estudos de neurociência e psicologia, ela chegou à proposição de que na sociedade ocidental as pessoas têm muita dificuldade em deixar que os pensamentos fluam de maneira harmônica e proveitosa.</p> | |
| <p>Objetivo: Criar ambientes propícios para que fluam bons pensamentos que contribuam para uma conversa produtiva e dirigida ao resultado.</p> | |
| <p>Aplicação: Nancy Kline desenvolveu uma ferramenta – chamada 10 Passos – para ajudar na aplicação do Thinking Environment. Por exemplo, um dos passos, o da <i>igualdade</i>, assume que as pessoas têm o mesmo direito a fazer uso da palavra, o que melhora muito a possibilidade de todos poderem contribuir na conversa. É comum, principalmente na sociedade latina, algumas pessoas mais eloquentes monopolizarem a conversa e, com isso, subtrair do outro a possibilidade de também trazer uma contribuição. “A pessoa que também quer falar fica esperando uma brecha e, enquanto isso, deixa de acompanhar o pensamento do outro”, explica Nobre. “Vira uma reunião de vários monólogos.”</p> | |
| <p>Outro passo, o da apreciação, ensina que, quando se consegue fazer uma apreciação sincera ao outro, cria-se um forte vínculo social que derruba algumas das barreiras de medo das relações sociais. A pessoa se sente mais à vontade, perde a inibição e deixa de se roteger do outro que eventualmente poderia interpretá-la de maneira inadequada.</p> | |
| <p>Os demais passos são <i>perguntas instigantes</i> (pode fazer a diferença na reunião), <i>atenção</i> (a qualidade da atenção do ouvinte e seu interesse genuíno naquilo que ouve determinam a qualidade do pensamento de quem fala), calma (a calma cria; a urgência destrói), <i>encorajamento</i>, <i>sentimentos</i>, <i>informação</i>, <i>diversidade e localização</i>.</p> | |
| <p>Para obter mais detalhes sobre os 10 Passos, acesse aqui.</p> | |

| World Café | |
|---|--|
| <p>Abordagem de conversação em grupo que se propõe a estimular a criatividade das pessoas por meio da interação e, com isso, trazer inteligência coletiva à tona.</p> | |
| <p>Origem: O método foi criado por Juanita Brown e David Isaacs e aplicado pela primeira vez em 1995, na Califórnia (EUA). Isaacs é presidente e Brown é conselheira da Clearing Communications, uma empresa de estratégia organizacional e de comunicações.</p> | |
| <p>Para o autor do livro <i>Educação Fora da Caixa</i>, Alex Bretas, uma das premissas básicas do World Café é que todos trazem conhecimento para compartilhar.</p> | |

“Cada um traz consigo seu leque de histórias, perspectivas, sonhos, ideias e sabedorias. Nesse sentido, o Café torna possível quebrar a lógica *broadcasting* do ‘um para muitos’ (*caso das palestras e das salas de aula tradicionais*) e enfatizar a visão sistêmica, por meio de conversas baseadas na horizontalidade e na colaboração.”

Prática: As 7 principais recomendações para a montagem de um World Café:

Definir o motivo da reunião e o resultado que se espera alcançar. Com base nisso, escolher as pessoas que devem ser parte da conversa e, só então, o tema e as perguntas;

Criar um ambiente acolhedor. Os participantes precisam sentir-se confortáveis e autoconfiantes para apresentar e ouvir ideias de um modo criativo. Em geral, a disposição é de grupos de quatro ou cinco pessoas em mesas-redondas no estilo de um Café. Todos devem ser encorajados a escrever, desenhar e rabiscar as ideias em cartolinas, post-its ou nas próprias toalhas de mesa;

É fundamental elaborar perguntas que estimulem os participantes a se engajarem em conversas significativas. Dessas respostas é que surge o conhecimento. Dependendo dos objetivos do encontro e do tempo disponível, explorar uma única pergunta pode ser suficiente. O mais importante é que as perguntas sejam relevantes em relação à preocupação do grupo.

Estimular a contribuição de todos em rodadas de conversa de 20 a 30 minutos. Mais do que participar, é importante acolher aqueles que querem contribuir ativamente com ideias e perspectivas. Basta ouvi-los.

Possibilitar a circulação entre as mesas para haver contato entre as pessoas. Uma das características do World Café é a chamada “polinização cruzada”, em que as pessoas trocam de mesa, fazendo uma conexão entre as ideias.

A qualidade da escuta talvez seja o fator mais importante para determinar o sucesso de um Café.

Na última etapa, chamada de “colheita”, o grupo reúne-se em um grande círculo para tentar tornar “visível” o todo das discussões. Antes, porém, alguns minutos devem ser destinados a uma reflexão silenciosa sobre padrões, temas e questões mais profundas experimentadas nas conversas em grupo a serem compartilhadas com o grupo maior. Aos anfitriões, recomenda-se que disponham de um método de “capturar essa colheita” - trabalhar com registros gráficos é o mais indicado.

Aplicação: Para Alex Bretas, o potencial de engajamento de um World Café é enorme. “À medida que os participantes trocam de mesa, é como se a distância entre eles diminuísse. Funciona como uma metáfora de nossas conversas cotidianas, que se cruzam formando redes de interação em escalas cada vez maiores. Não utilize o World Café se sua intenção for ‘transmitir’ conhecimento ao grupo. Nesse caso, recorra a uma palestra ou a uma aula”.

| Open Space | |
|---|--|
| <p>O Open Space Technology, ou Tecnologia do Espaço Aberto, é um formato criativo de reuniões em que qualquer coletivo pode se auto-organizar para interagir em torno de um tema - é ótimo para tratar de assuntos urgentes e complexos que despertem a diversidade de pontos de vista.</p> | |

Origem: O consultor organizacional Harrison Owen desenvolveu essa metodologia em meados dos anos 1980 ao perceber que, nos simpósios em formato tradicional (*com apresentação de papers, painéis etc.*) que costumava organizar, os momentos mais criativos aconteciam nas rodas formadas no coffee break.

Ele refletiu: “A sabedoria moderna está ofuscando algo que já sabíamos e já experimentávamos desde o início dos tempos. Uma das mais antigas práticas do *Homo sapiens* era a roda de conversa em torno da fogueira sem nenhuma coordenação central”.

O simpósio seguinte já foi totalmente diferente. Ele aboliu as agendas, os comitês de planejamento, as comissões de gestão etc. Tudo que os participantes precisavam saber era o tema, data e horário do início e previsão de conclusão dos trabalhos. Owen sentou-se com os 85 participantes formando um círculo e, para espanto de todos, 2h30 depois, a agenda – organização de uma oficina de três dias – estava totalmente planejada nos menores detalhes.

O segredo, segundo Alex Bretas, está na própria simplicidade. “Ao eliminar as regras impostas e abrir espaço para o que emerge do grupo, o método ajuda a tornar visível a complexidade das organizações.”

Um Open Space sempre deve ter um tema central de interesse de todos os participantes, geralmente orientado para uma ação (*um novo projeto, por exemplo*). Depois de reunidos em círculo é que a pauta é criada. Diversas conversas ocorrem simultaneamente e podem tratar de assuntos distintos, desde que mantendo uma conexão com o tema proposto.

| | |
|--|--|
| <p>O Open Space é guiado por quatro princípios:</p> | |
| <p>As pessoas que vierem são as pessoas certas - abra mão da expectativa em relação a quem deve vir à reunião.</p> | |

A hora que começar é a hora certa para começar - abra mão das expectativas quanto ao horário de início das sessões, pois as coisas acontecem quando estão prontas para acontecer.

O que acontecer é a única coisa que poderia ter acontecido - abra mão da expectativa sobre como as interações devem acontecer e para onde a conversa deve fluir.

Quando acabar, acabou: abra mão da expectativa sobre quando deve terminar uma conversa. Se terminar antes é porque tudo já foi tratado; caso a interação se estenda, talvez seja realmente necessário.

Lei dos 2 pés: O Open Space é regido pela chamada “lei dos 2 pés”, que reforça a responsabilidade de cada um para com seu próprio aprendizado e abre a roda para quem quiser se movimentar. “A ideia é que as pessoas participem do que realmente têm vontade, podendo sair de uma conversa sempre que entenderem que não estão fazendo a diferença ali”, explica Bretas.

Essa movimentação permite a figura das “abelhas” -participantes que levam informações de um grupo a outro - e das “borboletas”, que optam por não participar de nenhum grupo. “Às vezes, o encontro entre duas ou mais borboletas pode acabar inaugurando uma nova conversa”, afirma. Um Open Space pode durar duas horas ou vários dias.

| Pedagogia da Cooperação | |
|---|--|
| <p>Enquanto a sociedade segue privilegiando uma lógica competitiva, a Pedagogia da Cooperação vem propor processos de ensino orientados por culturas mais colaborativas. A abordagem facilita a solução de conflitos e o alcance de objetivos de maneira sustentável e agradável e pode ser aplicada em empresas, escolas, governos, comunidades, ONGs, famílias etc.</p> | |

Das virtudes que permeiam a Pedagogia da Cooperação, a facilitadora de processos de aprendizagem e colaboradora da Escola Schumacher Brasil e do Instituto Singularidades, Denise Curi, destaca quatro: o desapego (somos todos mestres e aprendizes), a integridade, a plena atenção e a abertura para compartilhar.

Origem: O método começou a ser aplicado no Brasil na década de 1990, na área de educação física. Alguns educadores, entre eles Fábio Brotto, buscavam transformar a postura competitiva, geralmente associada às práticas esportivas, e promover uma nova maneira de jogar. Para eles, jogos cooperativos apresentavam uma estrutura alternativa, em que os participantes jogam com – e não contra – os outros.

Os pilares que sustentam a Pedagogia da Cooperação, segundo Denise Curi, podem ser resumidos em:

1. Princípios: da “*Co-Existência*” – a compreensão de que somos interdependentes; da “*Com-Vivência*” – o reconhecimento do outro; da *Cooperação* – a confiança e o respeito mútuo; e o da “*Comum-Unidade*” – o ambiente para cultivar o espírito de grupo.

2. Procedimentos: indicam um jeito de fazer. Por exemplo, os encontros acontecem em círculo (num círculo todos se vêem e somos todos iguais) e todo círculo tem um centro (que representa o que é essencial para o grupo e, ao mesmo tempo, nos lembra da existência de algo comum entre nós); começar sempre do mais simples para o mais complexo; ser mestre e aprendiz; começar e terminar juntos; utilizar a “ensinagem” cooperativa.

3. Processos: as metodologias colaborativas empregadas, por exemplo Jogos Cooperativos; Danças Circulares, o Diálogo, o World Café, o Open Space, entre outros.

4. Sete Práticas: Fazer “Com-Tato” – promover a integração, aproximação, reunir as pessoas para começarem juntas e se reconhecerem; Estabelecer “Com-Trato” – estabelecer acordos de cooperação e de “Com-Vivência”; Compartilhar “In-quieta-ações” – compartilhar perguntas, dúvidas, incertezas sobre o tema; Fortalecer alianças e parcerias – estimular as habilidades de relacionamento colaborativo, desenvolvendo a autonomia, a parceria, a confiança, o respeito mútuo; Reunir soluções “Como-uns” – fazer a colheita de todas as ideias, sugestões, dicas, *insights*, mantendo um ambiente de livre circulação, sem julgamentos; *Projetos de Cooperação* – transferir para o dia a dia a prática das soluções encontradas; *Celebrar o “VenSer”* – reconhecer e Celebrar cada passo da caminhada, das aprendizagens individuais e em grupo que foram conseguidas.

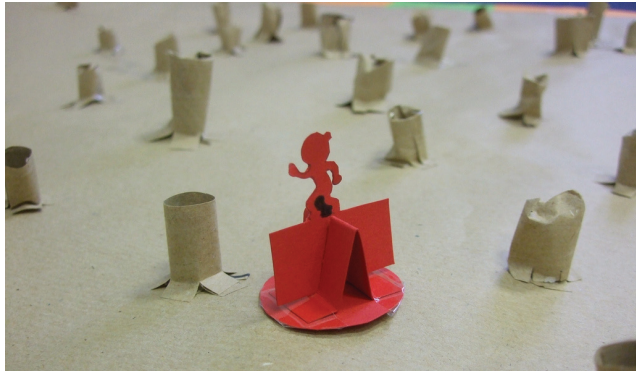
Teatro Social da Presença

Origem: O método surgiu há cerca de dez anos quando Otto Scharmer, o criador da Teoria U, conheceu a educadora e bailarina com tradição budista **Arawana Hayashi**. Scharmer sentia falta da comunicação por expressão corporal em sua Teoria U. Assim, Hayashi aportou todos os seus estudos sobre linguagem corporal à pesquisa do grupo do Massachusetts Institute of Technology (MIT). O curso de Teoria U traz uma série de quatro práticas – relacionais, mentais, individuais e sociais. Esta última é feita na forma de teatro e conduzida por Hayashi, que a batizou de Teatro Social da Presença. Conheça mais assistindo ao vídeo:



Práticas: Decerta forma são as mesmas aplicadas no teatro. Segundo ela, teatro é “o local da expressão de uma história sobre um quadro social”. No teatro, esse quadro social não precisa ser explicado. Basta enxergá-lo. A palavra “presença” refere-se à necessidade de que as pessoas estejam de fato presentes na história: abrir os ouvidos, abrir a intuição e perceber o futuro.

Aplicação:



Cucchiaio

Primeira fase

Faz-se uma espécie de meditação com o corpo; movimentos para deixar o corpo livre, para experimentar o corpo como ele é, sem nenhum julgamento. Aprende-se nesse processo a pôr toda a atenção no corpo a fim de entendê-lo. Aos poucos vai se vencendo o ruído mental que bloqueia movimentos e a mente e o corpo vão entrando em sintonia.

Segunda fase

Expressar-se com a linguagem corporal. Alguns movimentos representam verbos (estar sentado, estar deitado, estar ajoelhado, estar em pé, estar andando e estar virando). Para cada verbo há um movimento e, com o tempo, é possível construir uma frase inteira só com o uso de movimentos. Os movimentos passam a ser a linguagem e é possível conversar através deles.

Terceira fase

Há um exercício chamado *stuck* (trava) que usa a linguagem do corpo para pedir ajuda social às outras pessoas. O grupo faz movimentos corporais de libertação para ajudar a pessoa com “problema” a encontrar uma saída para si. Não tem mímica e ninguém emite uma palavra.

Quarta fase

Aplica-se um mapa do sistema social que está em questão e atribui-se alguns papéis (como no teatro) referentes ao problema que se quer solucionar. Por exemplo, para estudar o que se passa com o sistema educacional de uma universidade. Definem-se quem são os *stakeholders* e todos são convidados a formar o Teatro Social da Presença. Cada um assume o personagem de um *stakeholder* e diz qualquer frase que vier à cabeça relativa ao papel que vai desempenhar. Feito isso, forma-se um cenário: sem nenhuma palavra, as pessoas buscam um movimento de maior conforto em relação ao que ela está representando e que, em tese, não é sustentável. Esses movimentos vão acontecendo um em relação ao outro. As posições dentro da sala vão criando um novo cenário, que logo traduzirá o que está acontecendo com aquele sistema educacional que se está pesquisando. Há um grupo de observadores. Quando os movimentos se estabilizam, as pessoas dizem uma nova frase sobre o que está sentindo naquele momento. Depois que os “atores” falam, o grupo que assistiu também toma a palavra. Essas falas é que reproduzirão tudo o que está acontecendo naquele universo que se está pesquisando.



Brunel University

Cursos superiores que estão fronteira da inovação

POR FERNANDA MACEDO

O educador Paulo Freire comparou as escolas de negócio brasileiras a fábricas de administradores. Obedecendo a um “padrão de produção” que ignora o aluno como sujeito de seu aprendizado, o ensino superior e, especialmente as escolas de administração, colocam em risco suas chances de sobrevivência no mundo de hoje.

O estudante de administração, produto desta fábrica, não terá elementos para transformar a realidade, mas apenas para se adaptar a ela, anulando ou reduzindo dramaticamente seu poder criador. A utilização de pedagogias inovadoras nos cursos superiores pode trazer aos profissionais do século XXI novas competências ao estimular a participação em seus próprios processos de formação.

Nesse contexto, muitas novidades têm invadido a área de educação e provocado experiências inovadoras. No cenário global, a Organizações das Nações Unidas (ONU) lançou em 2007 uma iniciativa para escolas de negócios voltada para inspirar e reconhecer avanços no ensino e pesquisa de administração. Com base nos seis princípios dos Principles for Responsible Management Education (PRME), estimulam-se instituições acadêmicas a promover a responsabilidade social por meio da incorporação de valores universais nos currículos de ensino. O objetivo final é desenvolver uma nova geração de líderes capazes

de gerir os complexos desafios enfrentados por empresas e pela sociedade.

É um dos princípios dos PRME é exatamente repensar os métodos usados em sala de aula: “Criar estruturas educacionais, materiais, processos e ambientes que permitam experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável”.

A FGV-Eaespp é signatária do PRME desde 2009 e, orientada por tais princípios, criou o curso Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS) para alunos da graduação das quatro escolas da FGV de São Paulo – administração de empresas, administração pública, economia e direito. Com 11 turmas formadas e a décima segunda em andamento, o FIS vai além da abordagem de disciplinas, nas quais o objetivo é a transmissão de conteúdos, ao propor um processo que busca promover as condições necessárias para fazer emergir nos alunos um sujeito mais consciente de si e de sua interdependência e complexi-

dade; e também ativo e autônomo na sua relação consigo mesmo, com os outros e com a realidade.

Para isso, a FGV usou como inspirações teórico-metodológicas a Teoria U e a Transdisciplinaridade (*saiba mais em Pilares e no Baú*), além de trazer a dimensão prática e de contato com a realidade, que é a proposição de um desafio para que a turma toda - composta de 16 alunos, como um único grupo - proponha a solução. Na décima primeira edição do FIS, em 2015, o desafio foi promover experiências em novos modelos de escolas de negócios. Os alunos do FIS então conduziram uma pesquisa que identificou incômodos de alunos e professores em relação ao curso de administração, com base em 268 respostas.

O desconforto com o modelo de ensino atual é comum a muitos estudantes. Confira a seguir exemplos práticos de como escolas de negócio em todo o mundo estão inovando o ensino em sala de aula:

Autoconhecimento

Conhecer a si mesmo pode transformar sua experiência acadêmica e seu futuro profissional

Cada vez mais preocupados em se realizar por meio da vida profissional, estudantes têm buscado em si mesmos aquilo que realmente os move e pode representar uma fonte de trabalho e de felicidade ao mesmo tempo. Para isso, o autoconhecimento é imprescindível e tem sido apontado como uma das habilidades mais valiosas para administradores.

De acordo com uma pesquisa com 90 CEOs e altos executivos feita pelo Hult Labs, conhecer as próprias forças e fraquezas é a base para exercer uma liderança no futuro e lidar com problemas do mundo real. A MIT Sloan Management Review publicou um artigo que aponta o autoconhecimento como a capacidade mais importante para os líderes desenvolverem, em razão de que inclinações naturais os impulsionam ou os limitam em seu fazer profissional. Conhecer a si mesmo é também um critério observado nos processos seletivos de universidades como a Yale.

A maioria dos executivos não se vê como parte do problema das empresas e, por isso, não entende a solução para essas questões. O autoconhecimento pode auxiliar nessa mudança de mentalidade, segundo este artigo da *Harvard Business Review*. Essa demanda por autoconhecimento tem inspirado uma série de iniciativas inovadoras dentro das salas de aula.

Por exemplo, o programa UnCollege, nascido no Vale do Silício – famoso mundialmente por seu rico ambiente empreendedor –, oferece uma jornada de aprendizado de um ano. Nesse período, o estudante vivencia experiências como morar em um ambiente coletivo, viajar para o exterior, trabalhar em uma empresa de seu interesse e desenvolver um projeto pessoal. Baseado na ideia de aprendizagem autodirigida, acredita-se que competências como comunicação, desenvoltura e negociação são assim construídas juntamente com o senso de autonomia.

Outra experiência nessa linha do conhecimento de si mesmo é a criação do The Self-Development Lab, pela Universidade de Toronto, com um MBA especialmente dedicado ao tema.

Várias universidades incentivam o autoconhecimento como parte do processo geral de aprendizagem. O THNK School of Creative Leadership realiza avaliações 360° com *coaching* e *mentoring* entre alunos e professores, chamada de 360mirror.

A escola de negócios da Universidade Harvard – a Harvard Business School – destaca a importância do tempo para reflexão como base para trilhar uma carreira de sucesso.

Um programa da Universidade de Oxford, An Opportunity for Self-Reflection, promove um ambiente de autorreflexão e tutores individuais dedicados a cada aluno.

A University of Warwick e University of Southampton são algumas das universidades que oferecem uma disciplina regular de autoconhecimento, com um repertório para expandir a visão de mundo dos alunos e repensar o modo como estruturam e realizam o seu fazer.

Cursos livres ou não acadêmicos também têm aproveitado o filão do autoconhecimento. Por exemplo, iniciativas como a Casa Sou.l estimulam uma busca por propósitos e ideais escondidos dentro dos alunos, por meio de diálogos, dinâmicas e processos criativos. Nesses espaços, a autonomia e o empoderamento pessoal são centrais e ajudam a lutar contra medos e outros processos de autossabotagem.

As empresas também estão interessadas no tema. O Google lançou o Search Inside Yourself Institute, aberto a funcionários e também ao público em geral, que explora a *mindfulness* e a inteligência emocional, além do autoconhecimento, afinal “a grande complexidade externa requer uma grande clareza interna”, anuncia o website do instituto.

Personalização e flexibilidade

O novo aluno é aquele que deseja ser mais livre para traçar sua própria trajetória de aprendizagem com conteúdo e ritmo próprio

O passo seguinte para o autoconhecimento é fazer o esboço da trajetória acadêmica desejada. A flexibilidade e personalização dos cursos universitários são tendências na educação. Essa liberdade pode se dar pela escolha própria de disciplinas em diferentes trilhas de conhecimento, com base na experiência individual, carreira e objetivos e até mesmo na flexibilidade de prazos para concluir a certificação – mais rápido ou mais lentamente.

O estudo Stanford2025 identifica a tendência de maior fluidez nos prazos e fluxos do aluno na universidade, dando maior liberdade para que ele possa migrar entre escola e mercado de trabalho, coordenando o seu processo de formação ao longo do tempo.

No Brasil, o Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, da FGV Ebape, possui apenas quatro disciplinas obrigatórias, permitindo ao aluno uma maior liberdade em relação a sua grade disciplinar. Para personalizar ainda mais a trajetória de aprendizagem, a customização da grade curricular tem se tornado um diferencial frequente entre as grandes escolas do mundo. Uma das melhores da Ásia, a Indian School of Bu-



wikipedia

siness, permite que cada aluno formule sua própria lista de disciplinas. A CUHK Business School incentiva seus alunos a estipular objetivos de formação individuais para, a partir deles, estruturar o seu currículo. Na universidade de Berkeley, apenas 40% do currículo do MBA é composto de disciplinas obrigatórias; o restante fica a critério do aluno com base em seus objetivos de carreira.

A HEC Paris também permite ao aluno personalizar sua trilha de conhecimento, por meio de disciplinas eletivas, trabalho de campo ou intercâmbio internacional, além de especializações em áreas como inovação digital, fusão e aquisições, luxo, liderança, entre outras, em projetos ou cursos patrocinados por grandes empresas.

A Education Week apresentou um modelo com os principais aspectos envolvidos em um processo de personalização do aprendizado.

Um movimento de cursos não vinculados ao Ministério da Educação, que são customizados de acordo com o interesse dos estudantes, é a Universidade Livre Pampédia, criada a partir da ideia de uma forma mais livre e aberta de conhecer, mas conectada com referências teóricas.

A dinamarquesa Kaos Pilot também usufrui da liberdade curricular com grades que incluem até free spaces, ou seja, momentos livres para o aluno decidir o que prefere fazer, dentro ou fora de classe. Trabalham com liderança, educação e *design thinking*.

Mas, para conseguir traçar uma jornada acadêmica com qualidade, muitas escolas têm oferecido também um aconselhamento para o planejamento acadêmico, por meio de programas de *coaching* e *mentoring*, para que seus alunos formulem seus currículos de acordo com seus objetivos pessoais e profissionais, como a HKUST Business School, a University of St. Gallen, na Suíça, e a Evergreenn State College, dos EUA.

Aprendizagem na prática

Para atender melhor as demandas do mundo real, os alunos mergulham em experiências de campo direcionadas às necessidades de empresas e outras organizações

Ao sair da sala de aula, o contato com a realidade põe em xeque conceitos e teorias. Para amenizar esse impacto,

algumas escolas têm oferecido também a oportunidade cada vez maior de experiências e atividades reais, como projetos aplicados e consultorias para empresas, governos e organizações. As experiências em campo têm feito sucesso, pois existe uma clara desconexão entre conhecimento acadêmico e necessidades de mercado. As escolas tradicionalmente colocam mais peso no conhecimento técnico, enquanto as empresas valorizam mais as competências comportamentais.

O *learn by doing* e o *hands-on* são expressões comuns nos ambientes empresariais e, por isso, os programas de mestrado das principais universidades americanas investem em experiências de campo.

A Universidade Harvard criou o programa Field, pré-requisito no primeiro ano do MBA. Nele, os alunos trabalham em grupos para solucionar desafios de clientes ao redor do mundo com o objetivo de criar ou aprimorar produtos, serviços ou experiências de um segmento de clientes. Eles participam de uma imersão de oito dias em campo para testar ideias, prototipar e apresentar o resultado final a um gerente da organização.

O Global Management Immersion Experience (GMIX), de Stanford, leva os alunos para uma viagem de quatro semanas de imersão em outro país para trabalhar em projeto de uma organização patrocinadora em diversas indústrias.

A Team Academy é uma escola finlandesa de empreendedorismo que aposta no *on-the-job*. Não existem aulas formais e os alunos se agrupam em empresas e têm liberdade para definir o seu aprendizado à medida que os seus projetos ou empresas demandam novos conhecimentos. Os professores são mentores dos projetos e facilitam o acesso ao conhecimento, ao mesmo tempo que os temas se mostram necessários para que os projetos evoluam.

A FGV, por meio do Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces), tem oferecido a empresas participantes de seus projetos uma experiência de formação que leva executivos para vivências em campo. Gildete de Araújo Lima, que trabalhava no Grupo Boticário e está fazendo doutorado em Portugal, participou da Jornada Empresarial das Iniciativas Empresariais (IEs) “Terceira Margem”, em Extrema (MG).

Ela destacou a surpresa ao perceber como os proprietários de terra, um *stakeholder* importante para a sua empresa, estavam engajados e bem informados sobre a importância do seu papel no contexto geral. “Foi um grande aprendizado, pois isso reforça o sucesso e a perenidade de qualquer projeto”, comenta ela. Lima comenta que talvez as teorias tenham pouco valor sem a experiência prática e, ao mesmo tempo, a prática também é incompleta sem seu embasamento teórico.

Um estudo da Universidade de Stanford sobre o futuro da educação aponta para uma transição: os currículos vão voltar o objeto das disciplinas e do tempo em sala de aula para o desenvolvimento de competências e habilidades. O papel fundamental do ensino superior é preparar profissionais para um mundo de constantes desafios.

A seguir, publicamos dois artigos de opinião. O primeiro – assinado por *Mario Monzoni* e demais autores – explora os desafios de formar gestores para a sustentabilidade. No segundo, *Eduardo Rombauer* resgata a base de qualquer processo formativo, que é a necessidade de reaprender a dialogar.

Formação de gestores para a sustentabilidade

POR MARIO MONZONI* e demais autores **

Atualmente, ao aproximar-se de uma realidade plural, contraditória e paradoxal, de mudanças velozes, em que a incerteza foi universalizada, somos impelidos a revisitar o percurso trilhado, a vislumbrar o devir e a inovar.

O principal papel da universidade é participar da grande obra que consiste em ler o livro da vida. Desde sua criação a universidade no Ocidente vem sendo marcada por exigências diferentes, contraditórias e até opostas que a levou a se organizar em áreas de conhecimento, a distinguir as disciplinas e a instaurar dentro delas especialidades. Esse processo revelou uma fragmentação que dificulta a reflexão das disciplinas sobre si mesmas e entre elas. Essa realidade tem se mostrado insuficiente para tratar tal complexidade de sistemas pela ótica da sustentabilidade e, de modo semelhante, instiga a formulação de modelos mais apropriados para encaminhar soluções e inovar.

No âmbito da sustentabilidade é demandada simultaneamente uma mudança de ideias e de estruturas que impulsionem ações que possam atender a legitimidade de um movimento de transformação que não esteja sujeito a interesses políticos ou econômicos que, mesmo apresentados com novas vestimentas e discurso, perpetuam práticas e concepções que se têm mostrado inadequadas para atender a realidade da atualidade.

Após as múltiplas e louváveis pesquisas e reflexões sobre a necessidade de “transatransversar” as fronteiras e o enclausuramento das disciplinas como registrado na bibliografia nacional e internacional, no âmbito da academia é demandado compreender a natureza disciplinar, pluri, multi, inter e transdisciplinar no processo de concepção, gestação e aplicação de conhecimento. O momento exige que as trajetórias inter e transdisciplinar (ITD) estejam cada vez mais presentes na cotidianidade da vida dinâmica das escolas de negócio e das empresas.

No âmbito das empresas cresce a necessidade da fertilização cruzada empresa-academia e a adequação contextualizada, visando aprimorar continuamente o agir humano, para que o sucesso dos negócios seja conjugado cada vez mais à dignidade humana e ao bem da coletividade.

Momento de mudança qualitativa

A emergência de novos modelos e a mudança intencionada são multifacetadas e estão intrinsecamente ligadas a uma governança que necessariamente levará em conta o crescente reconhecimento da complexidade do desenvolvimento humano, sua relação com o conhecimento e, também, sua interação com seu *habitat*. Isso implica abrir espaço-tempo para tratar

Follow-the-leader

temas como descompartimentalização dos saberes, valorização humana, espaço para a transformação, bem-estar e qualidade de vida, valorização do diálogo e reconhecimento da ação humana no ambiente.

Grandes desafios se colocam no processo de descompartimentalização dos saberes, dentre eles: (a) a religação de saberes no contexto da ciência e do conhecimento geral; (b) a verificação das relações existentes entre modalidades de conhecimento inter e transdisciplinar e suas possibilidades de respostas a problemas que não podem ser adequadamente tratados por abordagens monodisciplinares; (c) a exploração e a pesquisa conceitual, empírica e metodológica que acessem conhecimentos que não podem ser abordados pelas disciplinas acadêmicas nem pela interdisciplinaridade; (d) a religação dos saberes acadêmicos e não acadêmicos; (e) e também a religação entre subjetividade e objetividade.

A questão da valorização humana envolve processos de emergência do sujeito, práticas de reciprocidade, cidadania intelectual e a compreensão do corpo como um fenômeno carregado de cognição, enquanto potência vivente e motriz. Segundo Merleau-Ponty, o corpo reflexiona e a reflexão não é um privilégio nem exclusividade da consciência. A emergência do sujeito é um processo, parte de um movimento cultural visionário que diz respeito à perenidade da dinâmica

de transformação do humano e à ampliação de consciência da dimensão que nos faz seres humanos.

O espaço para a transformação requer minimamente a abertura a mudanças e capacidade para inovar. Isso exige a compreensão de uma nova atitude de progresso que vá além da visão econômica, científica e tecnológica e abarque questões no âmbito pessoal, cultural, social e ambiental. Nessa perspectiva, o professor mais do que transmissor de conhecimento se engaja em um processo coformativo em que suas funções de pesquisador e mediador do conhecimento são significativamente enobrecidas, ampliadas e valorizadas. Sua atitude é a de um aprendiz permanente e de um inspirador de sentido.

Saúde e cultura e ressignificação do espaço-tempo são temas nucleares no âmbito do bem-estar e qualidade de vida. Fidelização de parcerias, fertilização cruzada academia-academia; academia-empresa e academia-alunos e ex-alunos são vias de diálogo a serem fortemente cultivadas. Finalmente, e nem por isso de menos importância, coloca-se o reconhecimento da ação humana no ambiente como de vital relevância na convivência estético-ética na condução das operações institucionais a curto, médio e longo prazos.



O chamado das Nações Unidas

Desde 2009, a FGV-Eaes, de forma a atender a iniciativa da ONU Principles for Responsible Management Education (PRME), concebeu, gestou, formulou e implementou ação formativa para a sustentabilidade, a saber: a eletiva Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS). O primeiro ponto levado em consideração na criação desse projeto foi a abordagem da relação sujeito-objeto, ou seja, a relação do sujeito consigo mesmo, com o outro e com o mundo que o circunda, pois parece aqui estar presente a questão nuclear de qualquer desafio que envolve sustentabilidade.

O FIS emerge e se materializa dentro de uma dinâmica complexa, por excelência não linear, em que conteúdo, valores, crenças e vivências são conjugados a partir de e de forma a articular dois projetos: 1. Projeto Referência, que trata de um problema real de uma empresa real, onde um desafio proposto deve ser investigado e respondido; 2. Projeto de Si Mesmo, que instiga uma autorreflexão, o mergulho sobre o conhecimento “do si” (identidade enquanto ser humano) e “de si” (identidade pessoal) e do percurso que norteia o entendimento do “eu” com o mundo.

Para a filósofa Hannah Arendt, “o homem, se bem que ele deve morrer, não nasceu para morrer, nasceu para inovar”. Os cientistas Humberto Maturana e Francisco Varela, que cunharam a expressão “autopoieses”, trouxeram a confirmação de que uma forma criativa independente existe em todo organismo vivo e constitui a base de uma autonomia mínima. Segundo o pintor Georges Brunon, “o gesto criador está latente em nós”. Para o lógico Stéphane Lupasco e o físico Basarab Nicolescu, a capacidade de inovar indica que existe uma fase potencial, do “ainda não criado”, do “ainda não atualizado”, de nosso potencial de inovação - que concerne a todos nós, a universidade incluída.

No âmbito da cognição, o processo de inovação se inscreve pela articulação do sensível -nossos sentimentos e imaginação; do experiencial -nossa historicidade e vivências, tanto as passadas como as presentes ou as futuras; e do pensamento formal -ideias, conteúdos, conceitos e lógicas. Referenciais cognitivos e instrumentos de investigação se mostram de grande valor nesse processo de criação, bem como a fundamentação transdisciplinar, a arte e as teorias de sistemas, a Teoria U e a da resiliência.

Vivência e experiência

É uma tarefa da maior importância e que sempre permanecerá incompleta ilustrar no que consiste uma formação integrada para a sustentabilidade destinada a alunos de uma escola de negócios e a pessoas que atuam em empresas. Articular teoria e prática para tratar dessa questão é essencial quando se propõe pensar o cenário contemporâneo em um mundo político e econômico tão marcado por uma crise de valores, uma crise de modelos e recursos metodológicos e pela ausência generalizada, no ambiente institucional, de um olhar sobre o conhecimento de si mesmo.

“Não temos dúvidas de que o progresso técnico -a racionalidade instrumental - possui um poder de difusão muito maior do que a criação de valores substantivos. [...] O gênio inventivo do homem foi canalizado para a criação técnica. [...] No entanto, o desenvolvimento deve ser entendido como um processo de transformação da sociedade não só em relação aos meios, mas também aos fins [...]” Celso Furtado (2000). *Introdução ao Desenvolvimento: Enfoque histórico-estrutural*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

*Coordenador do FGVces

** Este texto foi uma criação conjunta da equipe de formação para a sustentabilidade do FGVces, para fazer parte de um artigo apresentado pela FGV em evento internacional. Participaram dessa equipe, além de Mario Monzoni, Érica Gallucci, Maria de Mello e Ideli Domingues.

LEAL, Carlos Ivan Simonsen; MONZONI, Mario. *Delivering Environmentally and Socially Sustainable Economic Growth: Considerations from a Brazilian Perspective*. Trabalho desenvolvido para o projeto “Norms for Global Governance”. Zurique: FutureWorld Foundation, 2012.



Mortimer

Reaprender a dialogar: uma base para a participação de democrática

POR EDUARDO ROMBAUER*

É comum que, em momentos de crise política, cidadãos sintam-se mobilizados a participar novamente dos rumos da sociedade e da política.

Porém, nessas crises, somos facilmente levados de roldão pelos discursos fáceis, aqueles carregados de estigmas, preconceitos e soluções milagrosas. Ou, ainda, diante das metáforas de guerra e polarizações estéreis, muitos optam por se recolher ao silêncio, ou no máximo ao lugar do ativista de sofá para interagir na zona de conforto dos guetos criados pelo algoritmo do Facebook.

Esses caminhos, em vez de resolver nossa angústia, eforçam o problema: a sociedade se torna cada vez mais fragmentada, com baixa adesão aos valores democráticos e incapaz de convergir esforços para projetos de futuro.

A dificuldade é que, quando tentamos dar um passo em direção ao espaço público, nós nos deparamos com limitações muito básicas na formação de nosso tecido social. Não conseguimos preparar-se para compreender os sistemas e as dinâmicas de governo, estamos mal informados, em parte em razão de estar expostos a meios de comunicação tendenciosos, e desconhecemos os caminhos para nos tornar cidadãos mais plenos.

O que precisamos, então, aprender para participar mais efetivamente dos espaços que temos para influenciar nosso destino?

Antes de tudo precisamos reconhecer que a Democracia é um fenômeno cultural, e não instrumental. Ou seja: mais do que um sistema de governo, a Democracia tem sua raiz em nossas relações cotidianas.

A vida social é diversa e cheia de contradições e paradoxos, e para compreendê-la é preciso sair dos guetos e construir espaços efetivos de convergência. Precisamos aprender a ver o diferente, olho no olho, inclusive aqueles com quem não nos identificamos *a priori*.

E, na base desta cultura, está uma competência muito elementar: a de dialogar. É muito comum que as pessoas se enganem ao acreditar que estão dialogando com outra pessoa.

Dialogar não é uma formalidade, nem escutar parcialmente o outro enquanto se prepara para dizer outra coisa. Tampouco é uma performance para simular uma postura de liderança. Estamos aqui nos referindo ao diálogo com base na atitude genuína de interesse pelo outro, com uma escuta ativa, na qual exercemos a suspensão (mesmo que temporária) de nossas próprias certezas e julgamentos.

Um verdadeiro diálogo requer um exercício contínuo de autoconhecimento: é preciso perceber a conversa que acontece dentro de cada um de nós e determina nosso entendimento de tudo que ocorre “do lado de fora”.

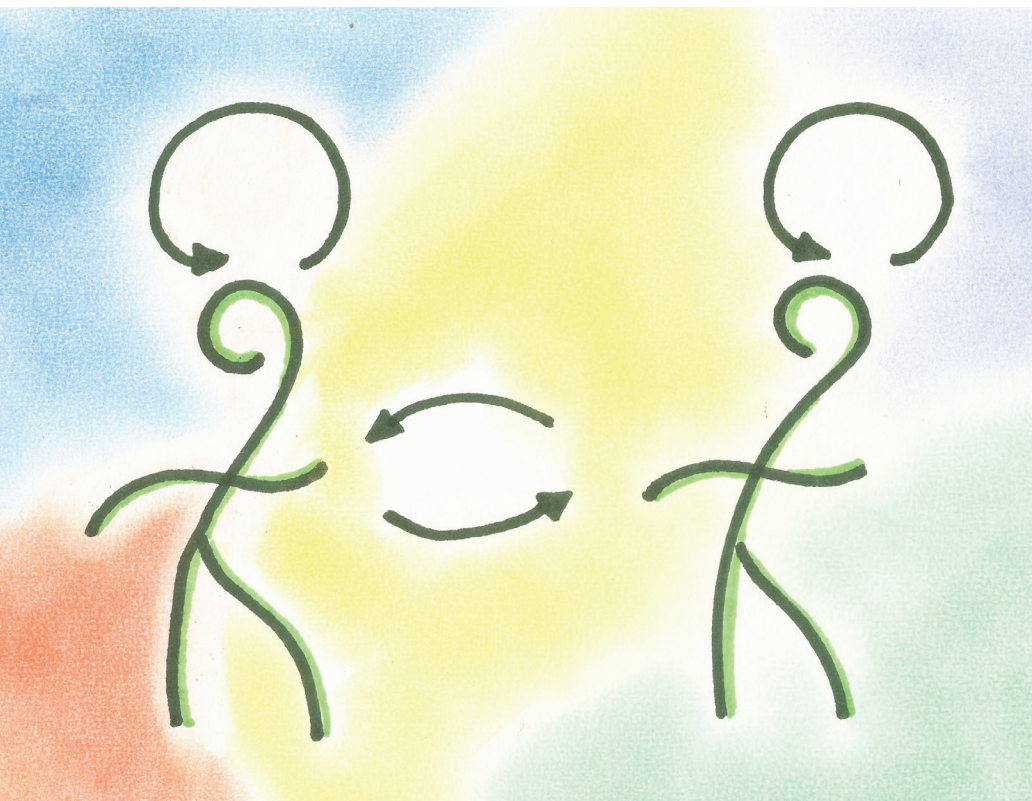


Bruce Krasting

Inovação

Sem inovação será impossível tratar as questões de sustentabilidade. Existem algumas condições favoráveis e desfavoráveis para inovar: físicas, psicológicas, afetivas, sociais, econômicas e certamente cognitivas que concernem às nossas percepções, nossas memórias, nossas linguagens. A inovação deve estar integrada ao processo de maturação e de domínio progressivo de nossa tripla relação com o mundo: integrada à nossa relação com o contexto (aos objetos, aos acontecimentos, ao espaço-tempo), integrada à nossa relação com os outros, e integrada à nossa relação com nós mesmos.

É como ilustra esta imagem:



Quando duas pessoas dialogam, ocorrem ao menos 3 conversas simultâneas.

Como lidar com nossos próprios julgamentos, crenças, preconceitos e opiniões para expandir nossa habilidade de escutar o outro, principalmente quando a mensagem que dele recebemos nos provoca alguma inquietação? A resposta para esta aprendizagem não vem pronta: “é preciso que vivenciemos outras maneiras de dialogar, pois essa capacidade requer prática”.

A boa notícia é que cada vez mais se consolidam – no Brasil e no Mundo – oportunidades para que esse conhecimento possa florescer e prosperar. Desde as abordagens pioneiras como Pedagogia do Oprimido, psicodrama, Teatro do Oprimido e a pedagogia social até as mais recentes, como o Café Mundial (World Café), Open Space, comunicação não violenta, Teoria U, terapia comunitária e os jogos cooperativos, sabe-se que tais abordagens formam um campo de práticas dialógicas em franca expansão (*leia mais em* “Processos”). São iniciativas que respondem à necessidade cada vez mais premente das organizações de promover diálogos de qualidade em qualquer tipo de decisão.

Entre os que oferecem esse tipo de conhecimento para um público mais amplo, o Art of Hosting tem tido um papel interessante. Trata-se de uma rede internacional de facilitadores e anfitriões de conversas que oferece jornadas vivenciais de aprendizagem, nas quais várias dessas ferramentas e abordagens de diálogo são ensinadas na prática. Há também vasto material *on-line* gratuito e cursos profissionalizantes para quem deseje se aprofundar nesse campo de conhecimento.

Uma vez que a pessoa redescobre a arte de dialogar, um novo campo de possibilidades se revela para que ela possa atuar em qualquer circunstância de sua vida. Consegue mudar ambientes familiares e de trabalho, aprende a fazer pontes para resolução de conflitos, descobre como ajudar para que as equipes sejam mais resolutivas em suas ações, encontrem maneiras de gerar mais cooperação entre movimentos e organizações. As reuniões das quais participa tornam-se mais céleres, e nelas a inteligência coletiva pode emergir para que escolhas mais sábias sejam feitas. Não é à toa que as pessoas que sabem escutar são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho.

O grande desafio está em como tornar essa capacidade de dialogar mais amplamente difundida em nós, entre nós e em nossas instituições sociais e políticas. É preciso reconhecer no verdadeiro diálogo não apenas uma alternativa para algumas situações, mas como um modo de ser-com-o-outro no mundo, como uma qualidade da cultura democrática que estamos formando. A arte de dialogar precisa ser vista não apenas como um serviço a ser oferecido por especialistas, mas como parte de nossas competências básicas de cidadania, de profissionalismo e de liderança.

À medida que fortalecermos os ambientes dialógicos, o tecido social poderá se tornar mais permeado de valores democráticos, e ofereceremos oportunidades para uma participação cidadã mais plena e efetiva. Tal transformação está a nosso alcance e compõe o mosaico de soluções que a sociedade já consolidou para responder aos desafios deste século.

Que tal dialogarmos sobre os caminhos pelos quais podemos viabilizar esta transformação?

* Membro do Instituto Democracia e Sustentabilidade (IDS) e mestre em Prática Social Reflexiva pela London Metropolitan University

Dicas de leitura, sites & vídeos

POR AMÁLIA SAFATLE

Aqui você encontra dicas de leitura, vídeos e sites de referência.

- Divirta-se com estes quadrinhos contundentes que criticam os métodos tradicionais de educação.
- Neste link, acesse 10 filmes para ajudar a repensar a educação.
- Vai viajar? Neste post do UnCollege, veja 5 dicas de como fazer da sua viagem uma jornada de aprendizado.
- Veja aqui a dica de um atalho para acessar cursos *on-line*, em parcerias com universidades e organizações de ponta.
- A educação democrática começa desde cedo: esta reportagem da *Folha de S. Paulo* relata experiências nas quais os alunos têm participação ativa nos processos de decisão. E esta do *Estado de S. Paulo* mostra escolas inovadoras no que se refere a seus processos de aprendizado e de empoderamento de alunos.
- Assista neste vídeo à reflexão do sociólogo e filósofo Edgar Morin sobre os limites da mudança de pensamento em um mundo acelerado e globalizado.
- Neste vídeo, um exemplo de como preparar os alunos para o século XXI, unindo a busca de conhecimento ao bem-estar.
- Qual a diferença entre empatia e simpatia? E por que a empatia é fundamental para uma cultura de diálogo? Este vídeo vai no ponto.
- Nesta entrevista da Oscar Vilhena Vieira a Página22, o professor discorre sobre a contribuição que a universidade deve dar à formação ética dos alunos. Ele cita uma pesquisa feita nos Estados Unidos em que

alunos receberam um questionário sobre o comportamento ético no início e no fim dos cursos. “Notou-se que eles atingiam maiores pontuações ao entrar na universidade do que ao sair. Sem dúvida, há uma responsabilidade dos gestores dessas universidades sobre os cursos e é preciso pensar de que maneira estes têm contribuído para a formação dos jovens”, diz Vilhena.

- Para saber mais sobre a Teoria U, acesse: presencing.com/theoryu e www.ottoscharmer.com
- O MIT também disponibiliza um curso *on-line* gratuito com a presença do próprio Otto Scharmer – o U.Lab. Saiba mais aqui.
- Desenvolvido pelo FGVces, o processo formativo Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS) pode ser aplicado a outros públicos e contextos, ainda que adaptações precisem ser pensadas e testadas. Para possibilitar essa experiência, foi publicada a primeira versão do Guia do FIS.
- Leia nesta reportagem de Página22, publicada em 2009, como se desenvolveu a ideia de uma formação integrada para a sustentabilidade.
- Quer conhecer mais a transdisciplinaridade? Acesse o site do Centro de Educação Transdisciplinar (Cetrans).
- Dica de grupo no Facebook: Doutorado Informal é um grupo que pode ser compreendido “como um caminho de aprendizagem autônomo e em rede que consiste em empoderar as pessoas no sentido de buscar aprender (e aprender a buscar) o que mais lhes move a curiosidade”. Para saber mais sobre a iniciativa, acesse esta reportagem e esta página.