



CAFÉ COM
SUSTENTABILIDADE

FEBRABAN

10º CAFÉ COM SUSTENTABILIDADE
EMPRESAS, UNIVERSIDADES E SOCIEDADE
NUM MUNDO SUSTENTÁVEL

10

CAROS (AS) LEITORES (AS),

A FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos - deu início em junho de 2007 a uma série de cafés da manhã com o objetivo de discutir temas relacionados à sustentabilidade que afetam o dia-a-dia dos bancos e seus stakeholders. São convidados para os eventos representantes dos bancos associados, de organizações sociais e governamentais, federações e formadores de opinião.

Com essa iniciativa – denominada *Café com Sustentabilidade* – espera promover a reflexão crítica e qualificada sobre esse conceito, contribuindo para a convergência de objetivos dentro do setor.

O material que você está recebendo agora é a sistematização do debate realizado no 10º *Café* e tem o papel de disseminar e multiplicar conhecimentos e experiências relatadas durante esse encontro.

Boa leitura.

Comissão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade - FEBRABAN





EMPRESAS, UNIVERSIDADES E SOCIEDADE NUM MUNDO SUSTENTÁVEL

Já ouviu falar sobre Investigação Apreciativa (ou *Appreciative Inquiry*)? Essa metodologia de gestão desenvolvida na *Case Western Reserve University*, localizada em Cleveland, nos Estados Unidos, na década de 80, vem desafiando o modelo tradicional de resolução de conflitos ou obstáculos para o gerenciamento de mudanças. Isso porque não enxerga um departamento, uma organização – ou até mesmo o mundo – como um problema que necessita ser solucionado. Mas como um organismo vivo e pulsante, com múltiplas possibilidades.

Para isso, busca descobrir, por meio de entrevistas, o que dá vida a uma determinada organização ou comunidade, exatamente em seus melhores momentos, quando está em seu estado mais eficaz. Em outras palavras, investiga quais são os pontos altos das pessoas e das empresas, aquilo que possuem de positivo e que, quando ampliados e conectados, irão aumentar sua vitalidade social, econômica e ambiental.

Tudo isso fez com que o criador dessa metodologia fosse chamado pela ONU (Organização das Nações Unidas) para participar e aplicar a Investigação Participativa, em 2004, durante a reunião de cúpula do Global Compact – ou Pacto Global – que envolveu cerca de dois mil representantes de empresas.

Ele também foi convidado a expor suas idéias durante o 10º encontro da série *Café com Sustentabilidade*, que nesta edição foi realizado pela FEBRABAN em parceria com a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), com o apoio da FECOMERCIO (Federação do Comércio do Estado de São Paulo). O tema do debate, que aconteceu no dia 20 de agosto, no Auditório da FECOMERCIO, foi *Empresas, Universidades e Sociedade num Mundo Sustentável*.

Nas próximas páginas, você conhecerá um pouco sobre o que esse especialista em comportamento organizacional tem a dizer sobre a importância em se desvencilhar de idéias ultrapassadas e deixar as virtudes humanas abrirem passagem para a sustentabilidade.





David Cooperrider – especialista em comportamento organizacional, é professor do Departamento de Comportamento Organizacional da Escola Weatherhead de Administração (*Weatherhead School of Management*), na *Case Western Reserve University*. Fundador e presidente da BAWB (*Business as an Agent of World Benefit*), organização que tem como objetivo tornar os negócios um vetor de promoção de sustentabilidade socioambiental, é o criador da metodologia AI (*Appreciative Inquiry*).

Sustentabilidade é a grande oportunidade de negócio deste século. Esse é o principal recado deixado pelo professor David Cooperrider durante o 10º Café com Sustentabilidade. “É o motor da inovação”, afirmou durante sua exposição. “E mais, os resultados a partir desse movimento definirão o momento em que estamos vivendo e que chamamos de ‘capitalismo criativo’. É a sustentabilidade que vai determinar o bem estar do nosso planeta. Acho que chegou a hora de todos nós nos envolvermos.”





SUSTENTABILIDADE

“Gostaria de começar relatando a conversa que tive com Peter Drucker, um pouco antes de sua morte. Como sabem, Drucker escreveu mais artigos e livros sobre gestão do que qualquer outra pessoa. E ele estava interessado em nosso trabalho, na relação entre sustentabilidade e Investigação Apreciativa.

Enfim, tivemos uma conversa fantástica. Conteí a ele que estávamos coletando milhares de histórias, histórias de todas as partes do mundo sobre negócios como força para a inovação, para a imaginação e para a sustentabilidade; negócios com poder de erradicar a pobreza. Ele riu e respondeu: ‘Você está fazendo a pergunta de modo errado. A pergunta certa não é essa, com foco na responsabilidade social das empresas. Cada questão social, ou global, é uma oportunidade de negócios disfarçada esperando por um empreendedor, esperando o tempo certo, esperando o investimento necessário’.

As empresas têm que adotar essa definição, enxergar a sustentabilidade como uma oportunidade para impulsionar novas fontes de inovação, abrir novos mercados, criar novas possibilidades de produtos. Não que a questão deva ser tratada apenas como um negócio, mas, com certeza, é a partir dela que surgirão as melhores oportunidades do século XXI. Precisamos ter consciência de que sustentabilidade é uma máquina de produtividade, que precisa ser ligada. Não é um fator de gerenciamento de risco, não é apenas moda, mas, sim, uma necessidade estratégica. As companhias que não notarem isso ficarão para trás. As empresas, os grupos e as economias vencedoras serão sustentáveis.”






LIDERANÇA

“Durante essa mesma conversa, perguntei a Drucker: ‘será que você poderia dizer, em poucas palavras, qual é a tarefa da liderança nesse processo? Ele respondeu: ‘Isso é fácil. A tarefa da liderança é criar um alinhamento de forças de modo que as fraquezas do sistema se tornem irrelevantes’. Ou seja, as mudanças pelas quais o mundo precisa passar têm a ver com pontos fortes, e não com análise de problemas. Tudo está relacionado com pontos fortes. Por quê? Porque é a esperança conectada com a esperança de outra pessoa; a inspiração conectada com a inspiração de outro indivíduo que vai gerar as melhorias, uma maior qualidade, gerar sustentabilidade. É nisso que tenho trabalhado.”

PONTOS FORTES

“Na literatura disponível sobre administração e gestão, muitas idéias ainda estão ficadas na identificação de problemas, no que está errado. Nós propomos uma revolução na maneira como os bons gerentes pensam, que deve ser a partir de pontos fortes. São três passos, o primeiro refere-se a elevação dos pontos fortes, a sua identificação. Está relacionado as possibilidades e capacidades de cada ser humano. Mas deixo aqui um questionamento: será que as empresas dispõem de ferramentas capazes de enxergar os pontos fortes de sua população interna? O segundo, refere-se ao processo de conectar e ampliar os pontos fortes individuais, criando uma onda de energia por toda a companhia. O terceiro ponto está ligado à expansão desses pontos fortes para fora da empresa, criando o que chamo de instituições positivas. São instituições que ampliam a verdade, a sabedoria, a humanidade; instituições que são aliadas para ampliar as qualidades humanas.”





O PACTO GLOBAL

"A sustentabilidade está assumindo um novo patamar no mundo. Só para ilustrar a rapidez com que se move, gostaria de contar um episódio. Há alguns anos, Kofi Annam (*ex-secretário geral da ONU*) me convidou para projetar, liderar e facilitar a reunião de cúpula dos líderes do *Global Compact*. Eles queriam utilizar a *Investigação Apreciativa* para ter uma abordagem colaborativa de todos os envolvidos nas mudanças que estavam acontecendo.

Kofi Annam e o *Global Compact* possuem uma história única, que começou em um momento no qual a sociedade estava muito incomodada com as questões éticas das empresas, estava incomodada com o próprio capitalismo. Ocorreram protestos e tudo teve de passar por mudanças. Kofi Annam teve uma abordagem inovadora para a época. Quando falava aos líderes das grandes empresas, sabia que não poderíamos erradicar a pobreza extrema do mundo sem um modelo realmente novo de negócios; não poderíamos preservar o meio ambiente sem inovação e imaginação. Dizia: 'Vamos unir as forças dos mercados ao poder dos ideais universais. Vamos conciliar as forças dos empreendedores privados com a grande massa da comunidade'. Com essas palavras, conseguiu fazer com que vários CEOs chegassem até ele dizendo: 'Vamos criar uma nova visão para a sociedade do século XXI. Vamos encontrar uma maneira de ligar os pontos fortes dos negócios com as metas de desenvolvimento para o novo milênio'. E Kofi Annam ficou surpreso com a energia desses CEOs e aceitou. Foi assim que surgiu o conjunto de princípios chamado *Global Compact* (ou *Pacto Global*)."





UMA GERAÇÃO PRIVILEGIADA

“Eu pergunto: qual qualidade podemos associar à nossa geração de administradores, de líderes, de empresários? Só vem uma palavra à minha mente, privilegiada. Somos a geração que terá o privilégio de aplicar seus pontos fortes, suas capacidades, sua criatividade para erradicar a pobreza. Que fantástico estar em campo, estar atuando nesse momento. Nós fizemos mais de duas mil entrevistas sobre negócios como força para erradicar a pobreza extrema, sobre a imaginação promovendo a restauração ecológica. Cada vez que leio essas histórias, sinto-me como um menino, a sensação de esperança aumenta. Não estamos falando mais de responsabilidade social ou caridade. Mas de negócios, grandes negócios.”

FOCO NA INOVAÇÃO

“A forma típica de julgar o desempenho de uma instituição é por meio do valor que gera aos seus acionistas. Mas em função da internet, da conectividade e da transparência instantânea, temos atualmente uma nova dimensão de avaliação, que leva em conta todas as partes envolvidas. As empresas líderes usam isso como fonte de inovação, trazendo ONGs, líderes comunitários para o seu planejamento estratégico. Afinal, o valor de uma empresa pode ser alterado se seus *stakeholders* se sentirem prejudicados por sua atuação.”

LUCRATIVIDADE

“O que vimos em nossos estudos é que todas as ‘empresas top’, cinco estrelas, estão passando de práticas insustentáveis para práticas de valor sustentável. Temos também a situação na qual a empresa é filantrópica, mas está perdendo dinheiro dos acionistas. Isso não é sustentável. Ter lucro não é ofensa. É por meio do lucro que podemos investir em inovação, evoluir para uma economia mais sustentável. E esse modelo é muito dinâmico. Hoje uma empresa pode estar lá cima, mas se ficar dormindo sobre os louros da vitória, se não continuar sendo inovadora, logo estará lá embaixo.”





ALDEIA GLOBAL

“Não estamos falando de filantropia, não estamos falando de marketing ou relações públicas. Mas de encontrar uma maneira de alinhar competitividade com o que realmente os consumidores desejam, com o que os funcionários querem, com o que os investidores esperam e com crescimento de mercado. Porém, ainda estamos ligados a idéias do passado. É preciso mudar. E tudo começa com reuniões, com o diálogo.”

UNIVERSIDADES

“Uma das constatações dos CEOs que participaram da reunião de cúpula dos líderes do *Global Compact* foi sobre a ausência de novos líderes empresariais, administradores que conheçam e endossem o processo de sustentabilidade. Isso acontece porque as escolas de administração estão atrasadas. Então, demos início a uma discussão sobre o perfil, as características que serão exigidas aos líderes num futuro próximo. Falamos sobre qual serão os currículos necessários e o papel que as universidades deveriam desempenhar, reunindo os atores envolvidos e trabalhando a partir de formas e dados reais.

A partir daí nasceram os *Princípios para a Educação em Gestão Responsável*. Mais de 100 escolas de administração já assinaram esse compromisso e estão inovando seu currículo. A idéia é mudar todo o sistema em busca de uma direção sustentável.

Imagino que quase um milhão de alunos saiam todos os anos das faculdades de administração que existem espalhadas pelo mundo. São milhares de pessoas que tomarão as bilhões de decisões que definirão o futuro do nosso planeta. Por isso é importante que as universidades e faculdades de administração desempenhem sua função no processo de desenho de um novo papel corporativo.”





INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

“Um dia você acorda e é o CEO de uma das maiores empresas do mundo e decidi assumir a sustentabilidade com um fator primordial para sua empresa. Mas como mudar? Numa situação como essa, o comum é questionar-se sobre quais são os problemas da empresa. O que descobrimos com a nossa abordagem, com a Investigação Apreciativa, é que precisamos fazer perguntas diferentes. As perguntas que precisam ser feitas são aquelas cujas as respostas irão determinar e modelar o futuro da empresa. Em outras palavras, a Investigação Apreciativa procura o que dá força, o que dá vida ao sistema. Focaliza aquilo que se quer realizar e não o que é preciso evitar. Tem como base a citação de Einstein: ‘Nenhum problema pode ser resolvido no mesmo nível de conscientização que o criou. Nós precisamos aprender o mundo de uma forma nova’.

Para nós, as organizações não são problemas a serem resolvidos, são centros de relações humanas com uma energia infinita, com um potencial infinito e capacidades infinitas. É papel da Investigação Apreciativa aumentar seus pontos fortes, combiná-los e ampliá-los, fazendo com que essas empresas tragam nova coragem ao mundo.

Decidimos, então, usar a Investigação Apreciativa para elevar o foco das empresas em sustentabilidade. O que vimos foram grupos divididos trabalhando, reduzindo riscos por meio dessa lente de valor sustentável; melhorando processos; tornando a empresa mais eficiente em termos de consumo de energia; desenhando novos produtos que possam abrir novas possibilidades, uma inovação que não permita que milhares de toneladas de lixo atinjam os aterros sanitários. Em resumo, pensando formas que tivessem um impacto positivo sobre a marca.”

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“No passado associávamos planejamento estratégico a algo que devia ser decidido por seis a oito pessoas que compõem a alta cúpula de uma determinada empresa. Então, começamos a nos questionar, a perceber que era possível fazer esse mesmo trabalho reunindo grupos de 100, 500 ou 1.000 pessoas, enfim, envolvendo todas as partes interessadas. Por exemplo, uma empresa de transporte tem que escutar aqueles que atuam nas docas, mecânicos, motoristas, o CEO. Não apenas os interessados internos, mas também todos os públicos externos com os quais mantém relacionamento: a ONG que se preocupa com a atuação daquela empresa, a comunidade que se preocupa com a atuação daquela empresa, clientes que se preocupam com a atuação daquela empresa. Isso foi realmente uma idéia muito radical que teve início há alguns anos.”

O DEBATE

O professor David Cooperrider acredita que a Investigação Apreciativa possa ser utilizada para preservar a Floresta Amazônica. Ele expôs sua opinião durante o debate que teve início após sua apresentação no *10º Café com Sustentabilidade*. “A região da Amazônia é de extrema importância para a humanidade. É algo complexo, mas acredito, sinceramente, que se as empresas se reunirem e se juntarem às outras partes interessadas é possível, a partir desse encontro, alavancar capacidades e pontos fortes da região, e encontrarem um caminho”, afirmou. “Os líderes empresariais podem – e devem – tomar parte, procurar criar uma Amazônia sustentável, na qual terá ‘um ganha-ganha’ tanto para as empresas, quanto para o meio ambiente e a sociedade.”



Cooperrider também falou sobre os desafios propostos a partir do aquecimento global: “Nos próximos 25 anos, precisamos fazer algo que nunca foi feito antes. Precisamos redesenhar toda a base material da nossa civilização e substituí-la por uma forma ecologicamente sustentável, que traga prosperidade para todos e ajude a transformar as situações de caos e corrupção. Devemos lembrar que existem limites para os recursos da Terra, mas não existem limites para a imaginação humana. Nós precisamos dar asas a imaginação. Só temos uma chance, se fracassarmos, vamos fracassar completamente.”

Outra pergunta feita pela platéia referiu-se ao uso inadequado e exagerado da palavra “sustentabilidade”. “Muitas vezes, a palavra ‘sustentabilidade’ é usada erroneamente.” comentou. “Para mim, sustentabilidade é o resultado de uma relação econômica e ecológica para que possamos deixar um futuro para as gerações que virão. Mas, em geral, sustentabilidade é associada a simplesmente fazer menos mal, a critérios como substituição e reposição. Acho essa idéia inadequada, devemos ver ‘sustentabilidade como enriquecimento, como acrescentar mais riqueza à vida.”

A relação entre universidades e mundo dos negócios foi novamente citada por Cooperrider durante a discussão. “Existe uma relação estreita entre o que é ensinado nas universidades e o que acontece nas empresas. Os valores e os conhecimentos que são adquiridos na escola têm conseqüências diretas no sistema como um todo”, esclareceu. “Por isso, acredito que a questão da sustentabilidade não seja um desafio tecnológico, nem um desafio econômico. É mais do que isso. É o desafio de uma transformação cultural, do surgimento de uma nova cultura que induza os membros da sociedade a atuarem nos seus campos de atividade com o compromisso de criar valor, mas em conexão com o todo. Essa é uma nova competência individual e social a ser criada.”



OPINIÕES

A seguir, depoimentos e opiniões de pessoas que estiveram presentes ao *10º Café com Sustentabilidade - Empresas, Universidades e Sociedade num Mundo Sustentável*.

“Não conhecia o trabalho do prof. David Cooperrider e isto prejudicou meu entendimento pleno. Apesar disso, fiquei muito interessado na palestra e impressionado com alguns dos casos práticos citados, especialmente a reunião que Cooperrider coordenou para o Global Compact. O evento foi útil porque estou estudando o tema ‘sustentabilidade’ e acredito que esta técnica pode servir para conversas com stakeholders.”

Richard Wightwick, consultor.

“Foi brilhante a palestra do prof. David Cooperrider e considero o tema abordado de importância fundamental no processo de busca pela sustentabilidade.”

Christina Carvalho Pinto, presidente do Grupo Full Zazz Comunicação.

“O décimo Café com Sustentabilidade – como as edições anteriores - cumpriu com o papel de promover uma discussão, em alto nível, sobre o tema do século; tão bem abordado pelo professor David Cooperrider.”

José Renato Abdala, assessoria de Responsabilidade Social – Banco Nossa Caixa.





CRÉDITOS:

Redação
Ieda Pessolato

Fotos
Andréa Ribeiro

Projeto Gráfico
fmcom

Coordenação
Regiane Benencase



CAFÉ COM
SUSTENTABILIDADE

FEBRABAN

Febraban – Federação Brasileira de Bancos
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1485, 15º andar
CEP 01452-921 | São Paulo | SP

www.febraban.org.br