



Escolas Sustentáveis

PERCURSO DE FORMAÇÃO E
IDENTIFICAÇÃO DE DIRECIONADORES
ESTRATÉGICOS PARA SUSTENTABILIDADE
NAS ESCOLAS

Foto: Escola Viva

 **FGV EAESP**

CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE

Realização



Em parceria com



04 APRESENTAÇÃO

Escolas Sustentáveis: contexto & conceituação
Parceria FGVCes e Escola Viva
Considerações sobre este relatório

18 ETAPAS | PROCESSO

Composição do grupo
Formação em conceitos globais da Sustentabilidade
Direcionadores Estratégicos de Sustentabilidade

64 APRENDIZADOS E DESAFIOS

O que aprendemos com o processo e
quais foram nossos maiores desafios

69 DEPOIMENTOS

O processo pela voz de
quem viveu a experiência

73 REFERÊNCIAS E CRÉDITOS

Referencial bibliográfico
Agradecimentos
Créditos

I_ APRESENTAÇÃO

Escolas Sustentáveis

CONTEXTO

O conceito do Desenvolvimento Sustentável surge inicialmente como “o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.¹” Partindo de um foco inicial na conservação ambiental, o campo se desenvolveu ao longo das últimas décadas para um entendimento mais amplo de que a sustentabilidade não trata apenas das relações com o ambiente natural, mas também dos valores humanos, das relações sociais e identitárias.

Isso desafia práticas, discursos e fundamentalmente crenças dominantes sobre como percebemos a realidade, geramos conhecimento sobre a mesma, e nos relacionamos – seja numa esfera micro (de cada pessoa consigo mesma e com os outros), seja numa esfera macro (das organizações públicas e privadas com a sociedade, e de toda a sociedade com o planeta).

Pensar uma Educação para Sustentabilidade, portanto, requer: produzir e transmitir conteúdos sobre os desafios do campo, e ao mesmo tempo estimular mudanças em atitudes, perspectivas e valores, tanto individuais quanto institucionais. Segundo o relatório da UNESCO “Década das Nações Unidas de Educação para o Desenvolvimento Sustentável”², uma Educação para o Desenvolvimento Sustentável requer visão e práticas que ajudem as pessoas a “entenderem melhor o mundo em que vivem, tratando da complexidade e do inter-relacionamento de problemas tais como pobreza, consumo predatório, degradação ambiental, deterioração urbana, saúde, conflitos e violação dos direitos humanos, que hoje ameaçam nosso futuro.” (p.1) Também requer métodos de ensino e aprendizagem que: ampliem a percepção da realidade; promovam pensamento crítico, reflexão sobre cenários futuros e tomada de decisão de forma mais colaborativa; e engajem os estudantes em novos comportamentos e atitudes mais alinhados com os desafios do Desenvolvimento Sustentável.

1 Relatório Brundtland, 1987

2 UNESCO, 2005 | Relatório disponível em <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/ia/about-this-office/prizes-and-celebrations/2005-2014-the-united-nations-decade-of-education-for-sustainable-development/>

Escolas Sustentáveis

CONTEXTO

Diante disso, os desafios da Educação para Sustentabilidade na gestão escolar incluem tanto um alinhamento de seu projeto pedagógico e currículo com as temáticas do Desenvolvimento Sustentável, quanto um alinhamento de suas práticas de gestão à esta mesma agenda. Para além do papel central de seu currículo na formação de alunos e alunas, a Escola é uma instituição – pública ou privada – que se relaciona com outros públicos (familiares, professores/as, funcionários/as, governo, comunidade do entorno, entre outros), gerenciando recursos (espaços físicos, luz, água, tecnologias, compra de alimentos e materiais, resíduos, entre outros) e influenciando a realidade social da qual faz parte.

ISSO EVIDENCIA UM DESAFIO ADICIONAL: O DE PENSAR AS AÇÕES DA ESCOLA E SEUS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS ENQUANTO INSTITUIÇÃO QUE FAZ PARTE DE UM SISTEMA INTERDEPENDENTE E É, PORTANTO, CORRESPONSÁVEL PELA CONSTRUÇÃO DO MESMO.

Assim, a escola educa não somente por meio de seus conteúdos curriculares e projeto pedagógico, mas também por sua cultura e suas próprias práticas de gestão. Pensar uma escola sustentável é pensar em ações integradas entre todas estas dimensões. Este foi o modelo proposto, por exemplo, pelo “Programa Escolas Sustentáveis”³ - política pública voltada para inserção das temáticas socioambientais na educação básica, lançada em 2013 pelo Ministério da Educação.

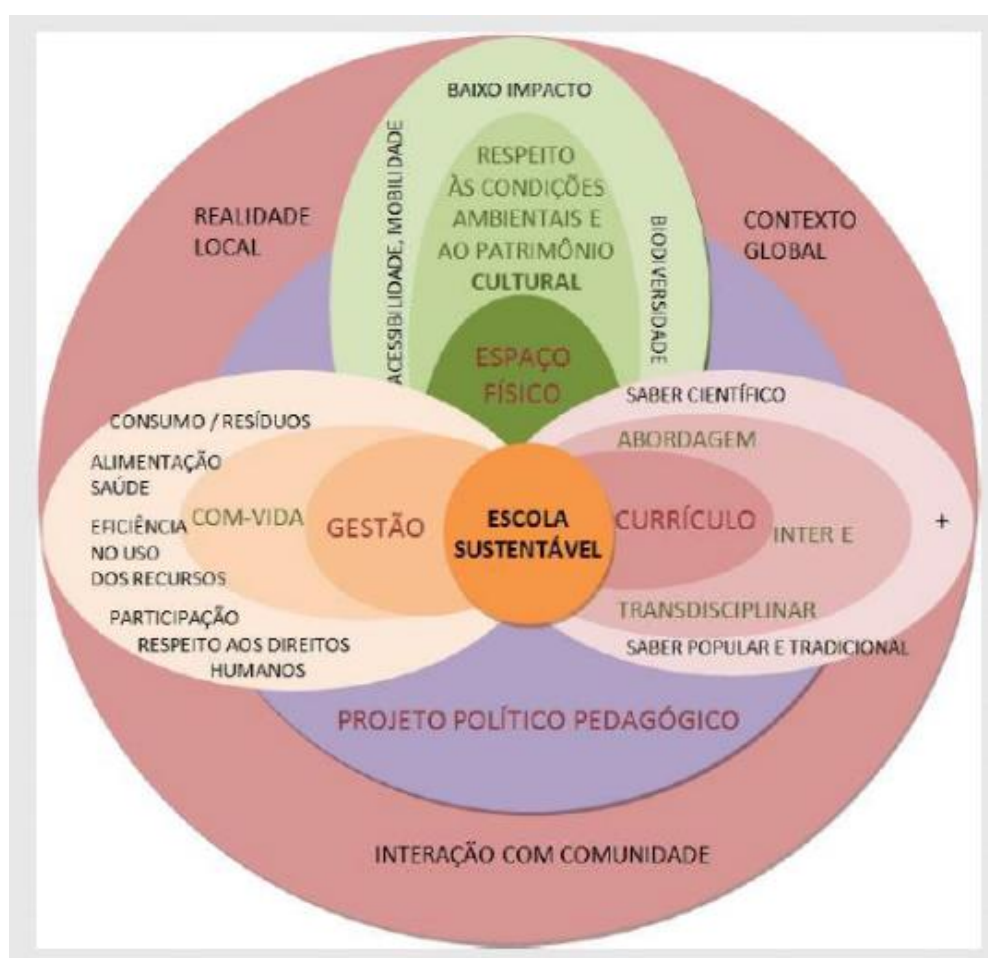
O programa estabeleceu um modelo orientador para ações em três dimensões distintas e inter-relacionadas: **ESPAÇO FÍSICO, GESTÃO E CURRÍCULO** (conforme descrito e ilustrado a seguir).

3 Manual Escolas Sustentáveis | Ministério da Educação, 2013:

Escolas Sustentáveis

CONCEITUAÇÃO

ESPAÇO FÍSICO: utilização de materiais construtivos mais adaptados às condições locais e de um desenho arquitetônico que permita a criação de edificações dotadas de conforto térmico e acústico, que garantam acessibilidade, gestão eficiente da água e da energia, saneamento e destinação adequada de resíduos. Esses locais possuem áreas propícias à convivência da comunidade escolar, estimulam a segurança alimentar e nutricional, favorecem a mobilidade sustentável e respeitam o patrimônio cultural e os ecossistemas locais.



GESTÃO: compartilhamento do planejamento e das decisões que dizem respeito ao destino e à rotina da escola, buscando aprofundar o contato entre a comunidade escolar e o seu entorno, respeitando os direitos humanos e valorizando a diversidade cultural, étnico-racial e de gênero existente.

CURRÍCULO: inclusão de conhecimentos, saberes e práticas sustentáveis no Projeto Político-Pedagógico das instituições de ensino e em seu cotidiano a partir de uma abordagem que seja contextualizada na realidade local e estabeleça nexos e vínculos com a sociedade global.

Escolas Sustentáveis

CONCEITUAÇÃO

Para o MEC (2013), “escolas sustentáveis são definidas como aquelas que mantêm relação equilibrada com o meio ambiente e compensam seus impactos com o desenvolvimento de tecnologias apropriadas, de modo a garantir qualidade de vida às presentes e futuras gerações. (...) A busca de sustentabilidade e a implementação da “Agenda 21” na Escola constituem exercício permanente e preveem alterações graduais no ambiente e na rotina escolares. Por isso, a Coordenação Geral de Educação Ambiental do MEC trabalha com o conceito de “transição para a sustentabilidade”. Isso envolve o desenvolvimento de uma visão de futuro, o planejamento das ações para alcançá-lo e a busca de recursos para realizar ações identificadas como prioritárias, bem como persistência do coletivo escolar em alcançar as metas pretendidas.”

Na dimensão da Gestão, o termo “COM-VIDA” significa “Comissão de Meio Ambiente e Qualidade de Vida na Escola” e propõe um modelo de governança participativa das decisões e ações da Escola em seus objetivos de Sustentabilidade.

“A Comissão de Meio Ambiente e Qualidade de Vida na Escola (Com-Vida) é elemento estruturante na constituição de espaços educadores sustentáveis. Trata-se de um colegiado que envolve estudantes, professores, gestores, funcionários, pais e comunidade com o objetivo de promover a sustentabilidade na escola em todas as suas dimensões, estabelecendo relações entre a comunidade escolar e seu território em busca de melhoria da qualidade de vida (...) Isso tem reflexos no exercício de cidadania, de respeito aos direitos humanos e à diversidade sociocultural, bem como na gestão do espaço físico da escola, aprimorando a eficiência no uso dos recursos e diminuindo o desperdício de água, energia, materiais e alimentos. A Com-Vida pode influir na política de compras e na destinação adequada de resíduos, entre outras práticas voltadas ao bem-estar pessoal, coletivo e ambiental.”

Escolas Sustentáveis

CONCEITUAÇÃO

O objetivo inicial do programa foi o de promover capacitação e aporte de recursos para escolas públicas desenvolverem iniciativas voltadas para o Desenvolvimento Sustentável nas três dimensões descritas anteriormente. Segundo dados do Ministério de Educação ⁴, os recursos foram destinados a 10 mil instituições de ensino de 310 municípios em estado de vulnerabilidade ambiental. As Escolas que aderiram ao Programa receberam orçamento total de R\$ 100 milhões para “a inclusão da temática socioambiental no projeto político-pedagógico da escola; para o apoio à criação e o fortalecimento de comissões de meio ambiente e qualidade de vida (Com-vida) e para a adequação do espaço físico da escola de maneira a aprimorar a destinação de resíduos e obter eficiência energética, entre outras iniciativas.”

Alguns artigos acadêmicos⁵ analisam os desafios de implementação do programa, indicando a importância das condições que interferem no processo de implementação de uma política pública tais como características do próprio programa, estruturas administrativas para implementá-lo, formação adicional a orientações técnicas/operacionais, alinhamento de ideias, valores e visões de mundo dos indivíduos envolvidos no processo, entre outras.

O MODELO PROPOSTO PELO PROGRAMA ESCOLAS SUSTENTÁVEIS AJUDOU A **CONTEXTUALIZAR** OS DESAFIOS E INSPIRAR POSSIBILIDADES DE AÇÃO NO **PROJETO SUSTENTABILIDADE VIVA**, FEITO EM PARCERIA ENTRE O FGVCS (CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE DA FGV) E A ESCOLA VIVA. ESTE CASO, QUE SERÁ DESCRITO A SEGUIR, GEROU OS **APRENDIZADOS** COMPARTILHADOS NESTE RELATÓRIO, OS QUAIS PODEM INSPIRAR AÇÕES EM OUTRAS ESCOLAS QUE DESEJAM AMPLIAR SUA ATUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE.

⁴ <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/203-1884163593/18755-programa-para-tornar-escolas-sustentaveis-vai-investir-r-100-milhoes>

⁵ <https://periodicos.furg.br/remea/article/view/7513/5198>



“A EDUCAÇÃO SOZINHA NÃO PODE ALCANÇAR UM FUTURO MAIS SUSTENTÁVEL; NO ENTANTO, SEM EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, NÃO SEREMOS CAPAZES DE ALCANÇAR ESSE OBJETIVO.”

Década das Nações Unidas da Educação para Sustentabilidade (2005-2014)

Projeto Sustentabilidade Viva

A **Escola Viva** – fundada na década de 1970 e localizada na cidade de São Paulo - tem como propósito formar pessoas capazes de articular vários saberes, valorizar a cultura e lidar com a complexidade da realidade. Desde a década de 1990, a escola trabalha a sustentabilidade em seu cotidiano e currículo, mas enxerga a necessidade de ampliar conhecimentos e iniciativas neste campo. A partir disso, a Escola Viva desenvolveu uma parceria com o **FGVces (Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas em SP | FGV EAESP)**, que ocorreu entre os meses de Setembro e Dezembro de 2019, tendo como objetivos centrais:

- **Capacitar as equipes de gestão, pedagógicas, alunas e alunos e familiares da Escola Viva em conceitos globais sobre Sustentabilidade.**
- **Facilitar um processo de inclusão de direcionadores de sustentabilidade no planejamento estratégico da Escola Viva, visando desdobramentos em ações de gestão (de médio e longo prazos) que incluam todos estes públicos.**

Importante destacar que a **prioridade do projeto foi a perspectiva da Gestão**, ficando como responsabilidade posterior da Escola Viva desdobrar os direcionadores estratégicos em Sustentabilidade escolhidos para o projeto pedagógico e curricular.

Projeto Sustentabilidade Viva

Para o cumprimento destes objetivos, o projeto contou com três macro etapas, seguidas da produção deste relatório. O esquema abaixo apresenta uma síntese destas etapas. O detalhamento de cada uma delas será descrito nos capítulos seguintes.

Constituição de grupo focal

Formação de um grupo de 24 pessoas composto por representantes de **diferentes públicos prioritários da Escola** (familiares, aluno(as), professores, equipe administrativa, equipe pedagógica e direção), **buscando um processo que já se inicie de forma participativa.**

- Participação voluntária com chamada aberta para inscrição de interessados
- Sorteio de participantes (professores, famílias e alunos) e indicação de participantes da equipe administrativa
- Duração da etapa: 15 dias

Formação

Formação do grupo em **conceitos globais da Sustentabilidade, promovendo uma base de conhecimento comum.**

- #1 Introdução à sustentabilidade Sustentabilidade e Gestão
- #2 Mudanças Climáticas
- #3 Cidades Sustentáveis
- #4 Consumo e Compras Sustentáveis

- Quatro encontros presenciais com o grupo focal (4 horas cada)
- Intervalos quinzenais
- Duração da etapa: 2 meses

Sugestão de direcionadores estratégicos

Sugestão conjunta de direcionadores de sustentabilidade para o planejamento estratégico da Escola Viva, **definindo prioridades de atuação.**

- Dois encontros presenciais com o grupo focal (4 horas cada)
- Um encontro presencial com o grupo focal mais convidados representantes de outros públicos prioritários.
- Uma consulta pública (questionário online)
- Uma reunião de fechamento com a Direção da Escola.
- Duração da etapa: 2 meses



○ FGVces

O **Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)** foi criado em 2003, como resultado do acompanhamento da FGV, e em particular da EAESP, sobre a evolução da preocupação socioambiental e da efetiva contribuição dessas instituições para o desenvolvimento sustentável.

O FGVces é um espaço de **estudo, aprendizado, reflexão, inovação e produção de conhecimento**, composto por pessoas de formação multidisciplinar, engajadas e comprometidas, e com genuína vontade de transformar a sociedade.

Nossa missão é **expandir continuamente as fronteiras do conhecimento contribuindo para um desenvolvimento sustentável, no âmbito da administração pública e empresarial**. Nossas programas incluem temáticas como: Desenvolvimento Local, Finanças Sustentáveis, Inovação na Criação de Valor, Política e Economia Ambiental, Produção e Consumo Sustentáveis e Formação Integrada para Sustentabilidade.

Para saber mais sobre a Visão, Valores, Visão de Mundo e Histórico do FGVces, acesse: www.fgv.br/ces



A Escola Viva

A Escola Viva é um **espaço de aprendizagem que estimula o pensamento crítico, a autonomia e a colaboração** para formar pessoas preparadas para o mundo imprevisível e complexo em que vivemos. Princípios estruturantes da proposta são critérios para a escolha das melhores metodologias contemporâneas. Sensibilidade e excelência andam juntas, estimulando o potencial de cada um.

Fundada por mulheres nos anos 70, a Viva é uma instituição educacional brasileira que conecta pessoas e saberes, valoriza a cultura, a arte e o desenvolvimento sustentável.

Para saber mais sobre a História, Valores e Propostas pedagógicas da Escola Viva, acesse: <https://escolaviva.com.br/>

A Formação Integrada para Sustentabilidade

A **Formação Integrada para Sustentabilidade (FIS)** é uma metodologia desenvolvida pelo FGVces que visa, a partir da complexidade da realidade e integralidade do ser humano, criar condições necessárias para fazer emergir um sujeito mais consciente e engajado: em seu sentido pessoal (auto formação), na qualidade, no cultivo e na interdependência de suas relações (hetero formação), e na reconexão com seu meio sensível e natural (eco formação).

Fazemos isso a partir de dois elementos centrais: (i) o Projeto Referência - projetos voltados a desafios reais e com entregas práticas/aplicadas, onde conhecimentos de gestão são ampliados e aplicados sob a ótica da sustentabilidade ;e (ii) o Projeto de Si Mesmo: atividades, vivências e conceitos que buscam ampliar a percepção e ativar o potencial sensível, reflexivo e criativo dos participantes.

Inicialmente oferecida como uma disciplina eletiva para os cursos de Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV (EAESP FGV), a Formação Integrada hoje já está presente nas formações de pós graduação da própria FGV, assim como em projetos do FGVces que envolvem etapas de formação.

O convite para parceria com a Escola Viva nos trouxe a possibilidade de aproximar nossa metodologia ao contexto da educação básica. Dado o escopo e o cronograma do projeto, não foi possível aplicar nossa metodologia integralmente no processo. Porém, os princípios da Formação Integrada estiveram presentes como premissas centrais do projeto, como descreveremos mais adiante. Somando a experiência da equipe do FGVces em sustentabilidade facilitação de processos formativos com grupos diversos, às condições favoráveis já presentes na Escola Viva, conseguimos promover tanto uma entrega aplicada (pela definição dos direcionadores estratégicos em sustentabilidade da Escola) quanto uma ampliação na percepção dos participantes.

Em nome do FGVces, agradecemos à Direção da Escola Viva pela confiança e parceria, assim como a todos que participaram do projeto por seu engajamento!

Ana Carolina Aguiar, Fernanda Carreira e Gabriela Alem
Equipe Formação Integrada FGVces

Sustentabilidade na Escola Viva

São Paulo, 27 de abril de 2020.

Crianças e jovens no mundo,

Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e outros parâmetros globais orientam, com senso de urgência, para onde todos nós, habitantes deste planeta, devemos caminhar.

E as escolas de educação básica são espaços privilegiados para a construção do entendimento da sustentabilidade, pois formam meninos e meninas a estar e atuar no presente e no futuro. Neste sentido, o currículo e as relações da comunidade escolar constituída por alunos, famílias, equipe e o entorno devem estar permeadas por conceitos e práticas sustentáveis, num movimento contínuo de aprendizagem e colaboração.

Por que iniciar o projeto na Escola Viva?

No momento da sua fundação, há mais de 45 anos, a Escola Viva tinha uma preocupação em oferecer um espaço em que os alunos de Educação Infantil pudessem conviver com a natureza de maneira harmônica e empática. Além disso, havia a intenção pedagógica de que flora e fauna pudessem instigar pesquisas e descobertas.

Com o passar dos anos, vieram os segmentos de Ensino Fundamental e Médio, assim como uma atualização conceitual e de funcionamento. Em 1991, organizamos o projeto de Educação para a Sustentabilidade. Um núcleo para esta área foi criado com o objetivo de alinhar as práticas, formar educadores e pensar em maneiras de envolver toda a comunidade escolar.

Em 2019, entendemos que era importante dar mais um passo: constituir direcionadores de sustentabilidade no planejamento estratégico da instituição.

Convidamos o FGVces para trilhar este caminho conosco e a experiência não poderia ter sido melhor! Por um lado, sentimos muita segurança com a consistência teórica dos profissionais envolvidos e no respeito à nossa identidade. Por outro, vivemos muita cumplicidade e parceria com eles na mediação dos encontros e na revisão constante do planejamento diante das mudanças do contexto e da interação com o grupo focal e com os convidados.

A constituição do grupo focal como foi proposto para o trabalho já trouxe em si o desafio da coerência entre conceito e prática: vamos chamar a comunidade escolar para pensar neste coletivo chamado escola.

E foi uma experiência transformadora para todos que participaram dela!

O momento inédito de pandemia que o mundo está vivendo neste primeiro semestre de 2020 aponta para a importância de se entender a dimensão das inter-relações e da empatia para solucionarmos os desafios globais. Mais do que nunca, o aprendizado das questões de sustentabilidade se faz essencial e mostra como esta experiência foi e é relevante.

Desta maneira, compartilhar o que foi vivido - com os acertos e os erros naturais de toda nova iniciativa - para nós é motivo de muita satisfação.

Em nome da Escola Viva, agradeço o envolvimento e a dedicação de todos que participaram e apoiaram este processo.

Silvia Kawassaki

Diretora geral



Sobre esse relatório

Este relatório contém a descrição de um processo que pode ser replicado a outras escolas, porém não contém informações estratégicas do processo específico da Escola Viva, tais como:

- _informações das consultas realizadas com os públicos
- _direcionadores estratégicos selecionados

Os aprendizados aqui compartilhados são contextualizados no caso da parceria Escola Viva – FGVces, podendo inspirar outras escolas, mas possíveis adaptações a contextos específicos podem ser necessárias.

O material pode ser acessado gratuitamente e impresso por qualquer pessoa, mas não pode ser usado para fins comerciais.

Como citar este material:

FGVces. Escolas Sustentáveis - Percurso de formação e identificação de direcionadores estratégicos para sustentabilidade nas escolas. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP. 2020

2_

ETAPAS E PROCESSO

Premissas do Processo

Premissas do Processo

Para cumprimento dos objetivos propostos, as seguintes premissas foram definidas como elementos-chave a serem percorridos em todas as etapas do processo. As mesmas também guiaram os aprendizados gerados pelo projeto e compartilhados ao final do relatório.

Conhecimento especializado

- Apresentação de conceitos chave da Sustentabilidade a partir de referencial bibliográfico reconhecido.
- Presença de pesquisadores especialistas nos temas trabalhados.
- Foco na tangibilização dos temas em gestão (objetivo prioritário do Projeto) sem perder a perspectiva global dos mesmos.

Participação e diálogo

- Constituição de um grupo focal composto por diferentes públicos da Escola.
- Espaços para reflexões conjuntas durante os encontros do grupo focal.
- Compromisso de presença, colaboração e horizontalidade como valores.
- Canais de comunicação para trocas espontâneas fora dos encontros (Grupo WhatsApp, Blog do Projeto. Documentos compartilhados online).

Formação Integrada

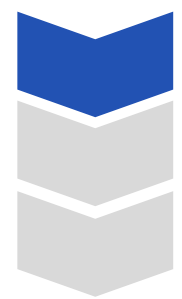
- Atividades de caráter sensível e experiencial, em complemento às atividades expositivas e dialógicas (jogos, saída de campo, corpo, arte).
- Sensibilização sobre pensamento complexo, fundamental para compreensão da interdependência dos temas trabalhados, assim como dos papéis de cada um/a.



Descrição das Etapas

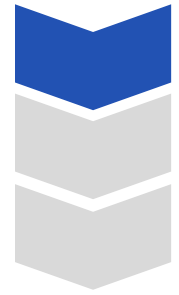
Composição do grupo focal

I^a ETAPA



Composição do grupo focal

I^a ETAPA



Composição e tamanho

Escolhemos formar um grupo de até 25 pessoas para garantir um mínimo de representatividade dos públicos selecionados e, ao mesmo tempo, permitir espaços de troca e participação de todos.

Durante o planejamento do projeto, foram selecionados os seguintes públicos como prioritários no relacionamento com a Escola:

Famílias (pais e/ou mães)	4 representantes (1 por segmento*)
Aluna(os) do Ensino Médio	4 representantes
Professoras(es)	4 representantes (1 por segmento*)
Equipe Administrativa	4 representantes
Equipe Gestão	4 representantes
Acionista	1 representante

* Segmentos: Infantil | Fundamental I | Fundamental II | Ensino Médio

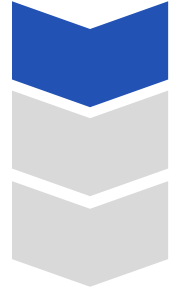
Processo de inscrição e sorteio/indicações

A partir destes critérios, a Escola enviou um comunicado aberto para estes públicos chamando para inscrições voluntárias. O mesmo comunicado explicava os objetivos e etapas do projeto e pedia como pré-requisito de participação o compromisso dos membros do grupo estarem em todos os encontros.

Ao fechar o período de inscrições, a Direção da Escola realizou um sorteio para escolha dos alunos, familiares e professores. Já as equipe administrativa e de gestão foram indicadas pela Direção, para garantir perfis complementares. Após ajustes finais, formamos um grupo de 23 pessoas.

Composição do grupo focal

I^a ETAPA



Convite | texto produzido para o material de boas vindas do grupo

“Formamos um grupo de 23 pessoas, de diferentes perfis e trajetórias e com uma rica diversidade de histórias e experiências. Em comum, somos todos/as parte da Comunidade da Escola Viva. Com papéis e perspectivas diferentes – familiares, alunos/as, professores/as, colaboradores/as, gestores/as – mas com um objetivo comum neste momento: aprofundamento em temas da Sustentabilidade e contribuição para a inclusão de direcionadores deste campo no Planejamento Estratégico da Escola.

Temos diversas formações representadas, incluindo: administração, jornalismo, comunicação social, pedagogia, letras, psicologia, medicina, tecnologia da informação, turismo, química e biologia. Nossos contatos, conhecimentos e experiências com Sustentabilidade também são diversos. Por isso convidamos a todos/as para um processo de troca, abertura, questionamento, pesquisa e criação! Estamos confiantes que teremos pela frente um percurso de muito aprendizado e construção coletiva de conhecimentos e compromissos compartilhados.”

Composição do grupo focal



1ª ETAPA

Expectativas | ao final do processo, esperávamos que o grupo estivesse:

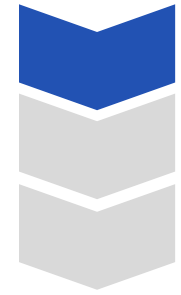
- Compartilhando **significados comuns** sobre Sustentabilidade (razão formal);
- Conscientizado e sensibilizado às suas **necessidades comuns e particulares**, assim como às suas atuações (presentes e potenciais) como agentes de transformação rumo ao Desenvolvimento Sustentável (razão sensível);
- Instrumentalizado com direcionadores de Sustentabilidade no seu **planejamento estratégico**;
- Apresentado a **experiências de formação integrada** que podem ser replicadas pelos/as participantes em ações futuras (razão experiencial).

Já no primeiro encontro, compartilhamos estas expectativas com o grupo e pedimos que os participantes também nos contassem o que estavam esperando do projeto. Por um lado, foi apontada a necessidade de **formação**: seja **no alinhamento do próprio conceito de Sustentabilidade**, seja no aprendizado sobre temas específicos, como consumo consciente. Por outro lado, o grupo apontou a necessidade de compreender como **conectar teoria à prática** (como disseminar conhecimento, influenciar e engajar pessoas?) assim como conectar **dimensões micro e macro** (ações individuais e institucionais > necessidades particulares e comuns).



Composição do grupo focal

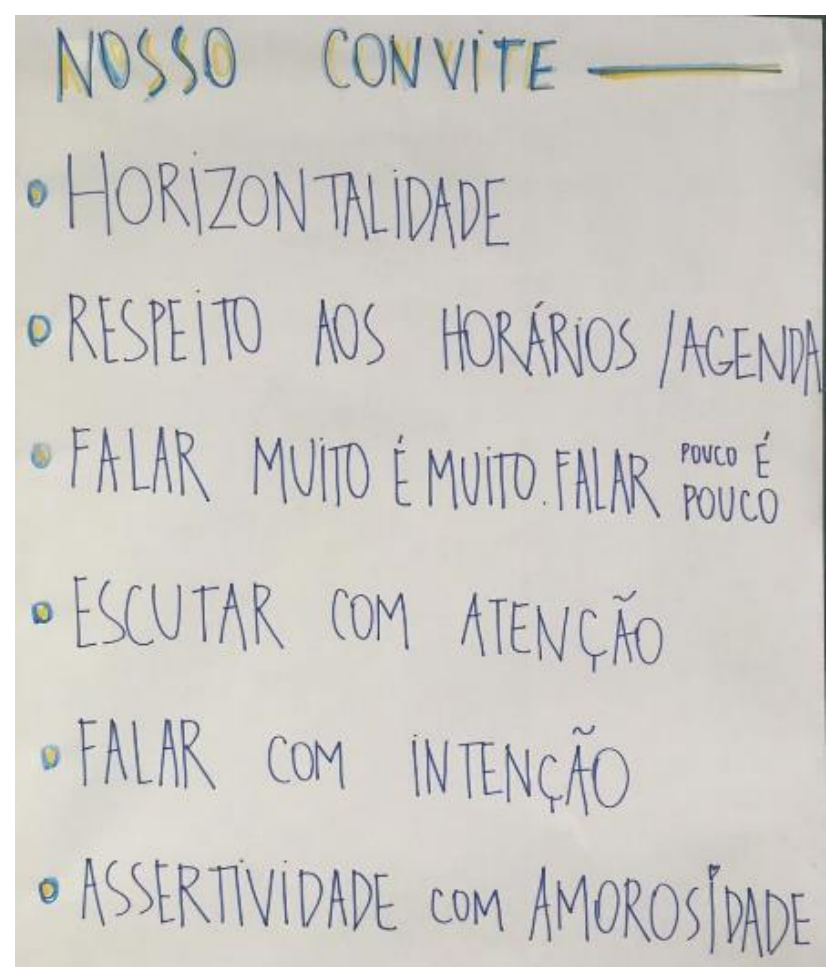
I^a ETAPA



Compromissos

Finalmente, alinhamos alguns compromissos com o grupo, também no primeiro encontro.

Além da presença em todos os encontros, refletimos sobre a importância de: respeitarmos os horários; termos um espaço genuíno de troca, onde cada um/a é ouvido independentemente de sua posição ou papel (Horizontalidade); garantirmos um equilíbrio de participação; prestarmos atenção à maneira como escutamos (é com atenção plena ou dispersos em nossos próprios pensamentos e sentimentos?) e nos posicionamos (reproduzimos ideias ou baseamos nossas falas de maneira autônoma ainda que respeitosa?). Estes “convites” foram apresentados e acordados com o grupo já no primeiro encontro e as facilitadoras cuidaram para que os mesmos fossem mantidos. Finalmente, acordamos de compartilhar um grupo fechado de WhatsApp para troca de informações e materiais.







Formação em conceitos globais da **Sustentabilidade**



2ª ETAPA

Formação em conceitos globais



2ª ETAPA

Escolha de temas

A seleção dos temas a serem trabalhados na etapa de formação levou em conta:

- A coerência com os objetivos do projeto e o perfil do público, priorizando uma Introdução geral ao conceito de Desenvolvimento Sustentável (para nivelamento do grupo), assim como uma conexão do mesmo ao universo da Gestão (foco do projeto);
- A relevância para nosso contexto global, priorizando o tema de Mudanças Climáticas, por exemplo;
- A relevância para o contexto de uma instituição de ensino, priorizando temas como Cidades Sustentáveis e Compras Sustentáveis que eram de interesse específico da escola.

Devido aos limites de tempo e à abrangência dos tópicos, uma priorização era necessária. Além disso, foi acordado com o grupo que os temas seriam abordados em um nível introdutório, sem perder os pontos mais críticos dos mesmos, e buscando sempre uma conexão com o universo escolar. Como suporte, referências adicionais (leituras, vídeos, sites, etc.) eram compartilhadas com o grupo ao longo dos encontros. Já a sequência foi pensada de maneira a começar pelos temas mais introdutórios e globais, seguidos dos mais específicos.

TEMAS SELECIONADOS PARA ETAPA DE FORMAÇÃO

Um encontro de 4 horas para cada um dos temas

#1 Introdução à Sustentabilidade / Sustentabilidade e Gestão

#2 Mudanças Climáticas

#3 Cidades Sustentáveis

#4 Consumo e Compras Sustentáveis

A seguir, apresentamos uma síntese dos conteúdos e atividades trabalhados em cada tema, assim como as conexões destes com o universo escolar.

#1 Introdução à Sustentabilidade



Como introdução ao tema da Sustentabilidade, falamos sobre o contexto dos limites planetários e dos debates que se iniciam na década de 1970 sobre os dilemas apresentados pela ideia de um crescimento ilimitado feito às custas de externalidades sociais e ambientais. Ao passar por este histórico, apresentamos os conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Objetivos do Milênio, Agenda 2030, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), Pegada Ecológica, Externalidades, entre outros.

Foi importante sinalizar neste momento, que Desenvolvimento Sustentável é um conceito em construção e foco de diversos debates. Mas que na essência, devemos compreender o que significa *Interdependência* (Quais são os impactos de nossas ações? Para quem? Como instituições, sociedade e meio ambiente se constituem mutuamente?); e *desenvolvimento* (O que é desenvolvimento para além de crescimento econômico?)

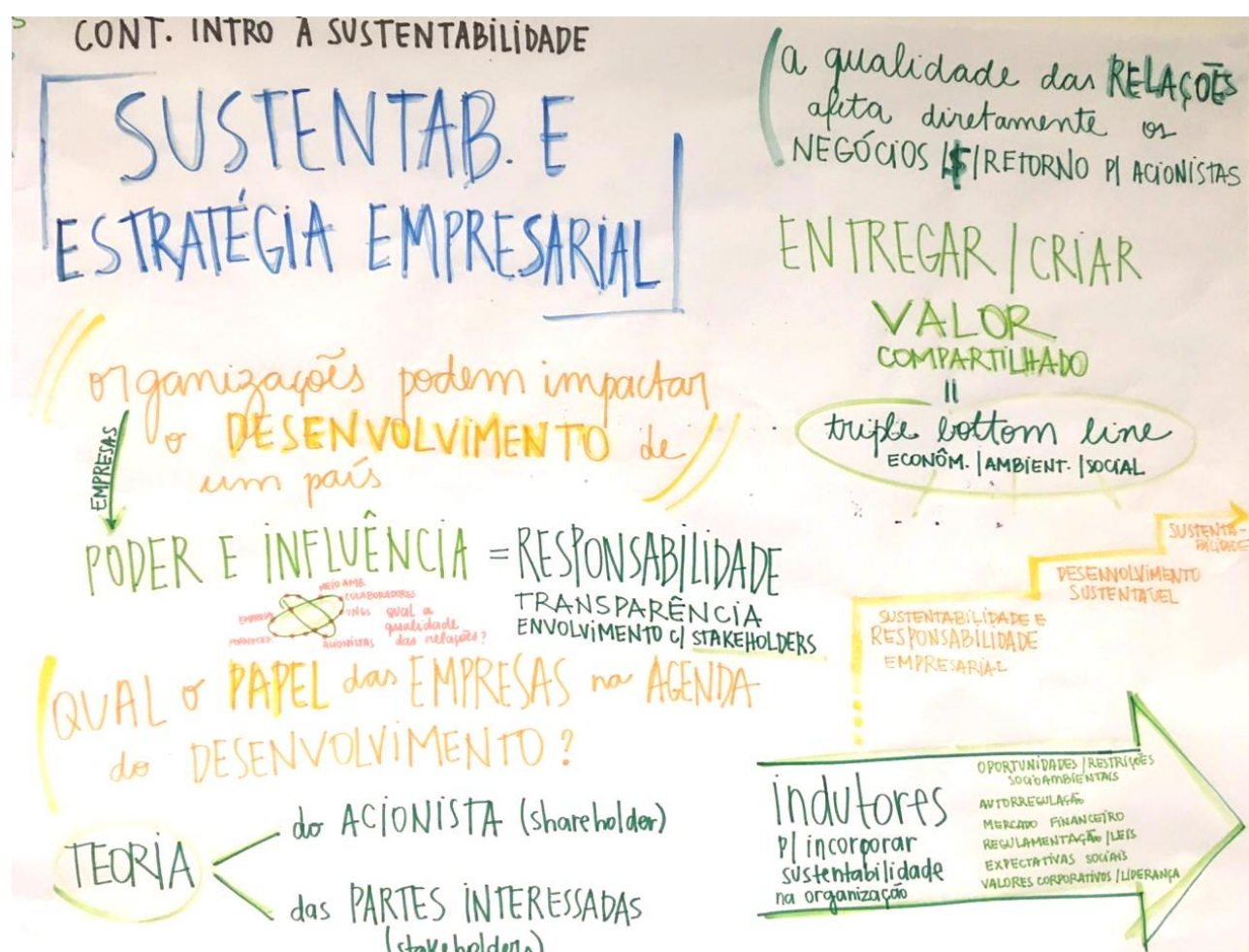


#1 Sustentabilidade e Gestão



Ao conectar o tema de Sustentabilidade ao universo da Gestão, a primeira grande questão que colocamos é “qual o papel das organizações na promoção do desenvolvimento sustentável?”. Primeiramente, apresentamos duas diferentes perspectivas sobre o papel das empresas de maneira geral: uma, em que o principal objetivo da organização é gerar valor ao seu acionista (perspectiva do *shareholder*); outra – mais alinhada aos desafios da Sustentabilidade – em que a empresa leva em conta os interesses de pessoas ou grupos que são influenciados e/ou influenciam sua organização (perspectiva do *stakeholder*). Conceituamos o *Triple Bottom Line* (indicadores de resultados sociais (capital humano), ambientais (capital natural) e econômicos (resultado financeiro), a ideia de Valor Compartilhado, Responsabilidade e Transparência Corporativas.

Finalmente, dialogamos sobre os fatores que influenciam as organizações a incorporarem sustentabilidade em suas práticas: regulamentações, expectativas sociais, oportunidades e/ou restrições ambientais, mercado financeiro, valores da própria liderança/instituição.



#1 Sustentabilidade e Gestão



COMO ESTE TEMA SE RELACIONA COM O CONTEXTO DE UMA ESCOLA?

Uma gestão escolar que deseja incorporar sustentabilidade em suas decisões e práticas:

Envolve, com **responsabilidade e transparência**, seus diferentes públicos (*stakeholders*)



Quem são os *stakeholders* da escola?
Qual a influência dos mesmos?

Como a escola se relaciona com estes grupos? Há alinhamento de interesses? Há governança compartilhada?

Leva em conta **desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental** - cria valor para a empresa e para a sociedade simultaneamente, levando em conta os limites planetários.



Quais são os impactos socioambientais da Escola?

Que práticas provocam (positiva ou negativamente) tais impactos?

Como a Escola relaciona práticas socioambientais com regulamentações, decisões estratégicas e/ou demandas sociais?

#2 Mudanças Climáticas



No encontro sobre Mudanças do Clima, abordamos:

- ✓ a origem desta questão (o que são os gases de efeito estufa – GEE, de onde vêm as principais fontes emissoras no mundo, os dados científicos que sustentam a drástica mudança do clima a partir da ação humana);
- ✓ os impactos que incluem não apenas o aumento da temperatura média da Terra (aquecimento global) mas também alterações nos padrões de precipitação, mais secas e ondas de calor, furacões e outros eventos climáticos mais fortes e mais intensos, aumento do nível do mar, redução da calota polar;
- ✓ possíveis caminhos de ação a partir de medidas de mitigação (Redução das emissões de GEE) e adaptação (ajustes em sistemas naturais ou humanos para reduzir a vulnerabilidade e/ou exposição desses sistemas frente aos efeitos atuais e esperados das mudanças climáticas).

Também refletimos sobre o papel do poder público e das conferências internacionais, assim como o papel de empresas, organizações e sociedade civil.

Finalmente, para tangibilizar o tema, jogamos o Jogo **Celsius⁵: o Desafio dos 2°**, uma experiência lúdica desenvolvida pela FGVces, que ajuda os participantes a entenderem as diversas ações de mitigação possíveis a serem tomadas pelas empresas, a articulação entre as empresas e o poder público, assim como a necessidade de colaboração para avançarmos na agenda de Clima.

Neste encontro, introduzimos também alguns conceitos sobre o **pensamento complexo**, de maneira a sensibilizar o grupo para uma perspectiva mais integrada da realidade. Seja para o Combate às Mudanças Climáticas, seja para qualquer outro dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, o pensamento complexo é fundamental para percebermos a interdependência entre fatores econômicos, sociais e ambientais, assim como as relações e influências mútuas entre os diferentes agentes de um sistema (indivíduos, órgãos públicos, empresas, sociedade civil organizada, etc.).

#2 Mudanças Climáticas



⁵ Para saber mais sobre o jogo **Celsius: o Desafio dos 2°**, acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=vRsDtCiSHY>

#2 Mudanças Climáticas



COMO ESTE TEMA SE RELACIONA COM O CONTEXTO DE UMA ESCOLA?

Uma gestão escolar que deseja incorporar questões climáticas em suas decisões e práticas:

Mensura e estabelece ações de mitigação de seu próprio impacto



Quais são as principais fontes de emissão de gases de efeito estufa da Escola – fontes diretas (sobre as quais a organização possui responsabilidade direta, como consumo de energia) e indiretas (fontes sobre as quais a empresa possui responsabilidade indireta, como meios de transporte das famílias/alunos).

Qual o inventário de emissões de GEE da Escola? Como seus parâmetros se comparam ao setor? Que ações podem reduzir seus impactos?

Incorpora este tema em seu currículo



Como o tema está sendo trabalhado junto aos professores e alunos/as?

Atua junto a fóruns e redes que debatem o tema



Em que espaços de debate a Escola está inserida? Como se posiciona institucionalmente sobre o tema?

Marco Polo descreve uma ponte,
pedra por pedra.

— Mas qual é a pedra que sustenta
a ponte?, pergunta Kublai Khan.

— A ponte não é sustentada por
esta ou aquela pedra, responde
Marco, mas pela curva do arco que
estas formam.

Kublai Khan permanece em silêncio,
refletindo. Depois acrescenta:

— Por que falar das pedras? Só o
arco me interessa.

Polo responde:

— Sem pedras o arco não existe.”

Ítalo Calvino

#3 Cidades Sustentáveis



No encontro sobre Cidades Sustentáveis, tivemos um panorama global sobre:

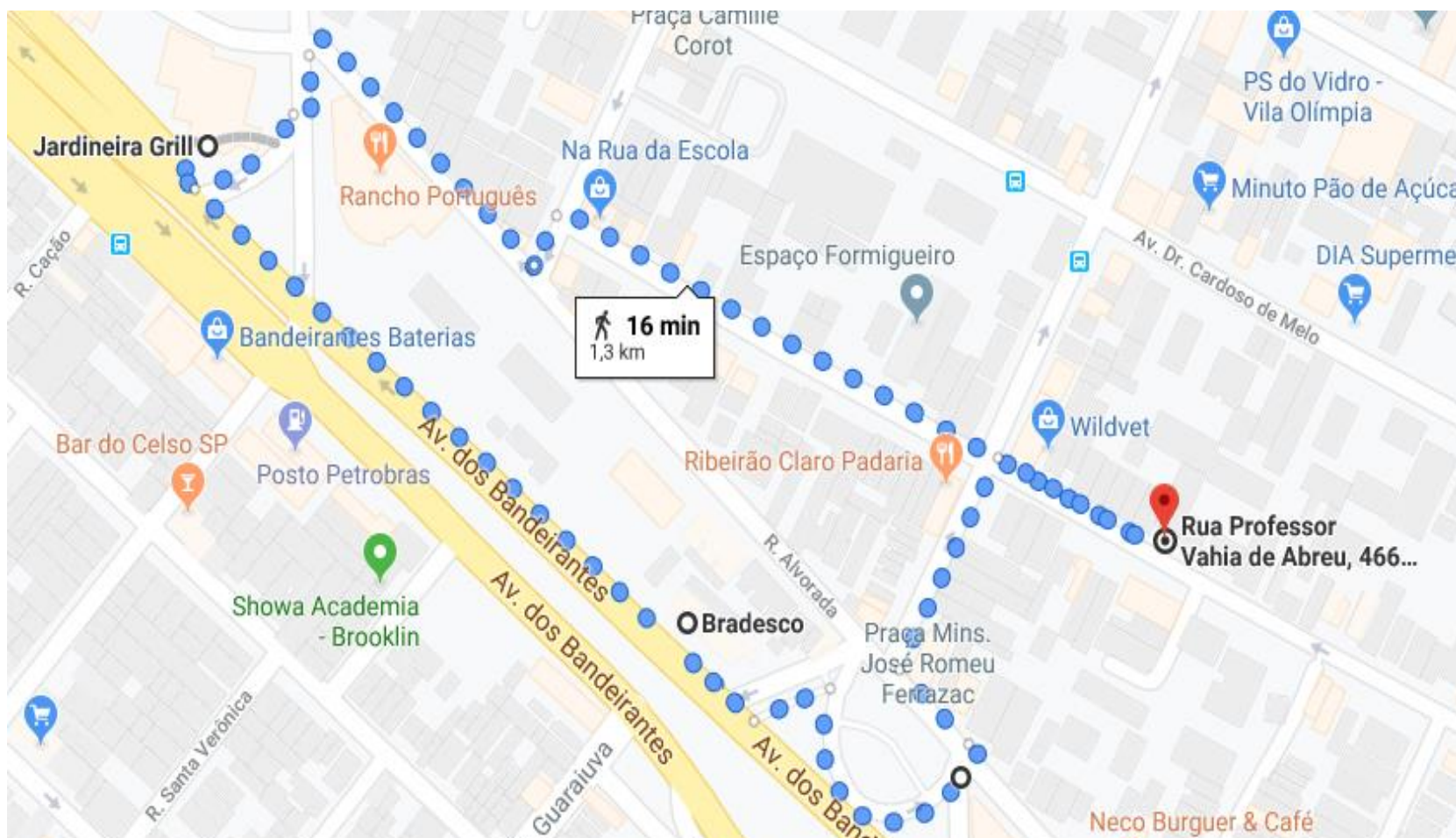
- ✓ A importância do tema, dada a crescente concentração populacional em áreas urbanas (desde 2010, já há mais pessoas morando em cidades do que em zonas rurais – dados globais do Banco Mundial);
- ✓ Conceitos que constituem o debate contemporâneo sobre Cidades Sustentáveis: Cidades Globais, Criativas, Verdes, Inteligentes e Resilientes;
- ✓ Dimensões a serem consideradas quando pensamos em Cidades Sustentáveis – tais como: Governança, Participação Cidadã, Economia Inclusiva e Cultura Local, Sustentabilidade Ambiental, Qualidade de Vida e Direitos Humanos, diversidade e equidade;
- ✓ Questões relacionadas à participação cidadã (sob a ótica de Cidades para as Pessoas) e o Direito à Cidade

Também contamos com uma atividade experiencial de saída pelo entorno da Escola, em parceria com o CoLab⁶ – uma *start up* que visa aproximar cidadãos de seus governos por meio de informações, consultas e meios de participação direta (aplicativo que possibilita denúncias e sugestões sobre o espaço urbano).

Os participantes foram divididos em pequenos grupos e receberam um trajeto a ser feito à pé ao redor da Escola, a fim de observar de perto questões sobre: planejamento do espaço, tipos de estabelecimento (residências, comércios, serviços, etc.), transporte/mobilidade (movimento de maneira geral – perfil das pessoas, meios de transporte); fiscalização de calçadas e sinalizações; e sensações que a cidade causa. Tudo isso, refletindo como a Escola está se relacionando com este entorno.

⁶ Para saber mais sobre o CoLab, acesse <https://www.colab.re/>

#3 Cidades Sustentáveis



#3 Cidades Sustentáveis



COMO ESTE TEMA SE RELACIONA COM O CONTEXTO DE UMA ESCOLA?

Uma gestão escolar que deseja incorporar questões ligadas à Cidade em suas decisões e práticas:

Conhece e atua na realidade de seu entorno



Como é a região do entorno da Escola e como a mesma se relaciona com: outros estabelecimentos, trânsito e mobilidade local, parcerias locais, órgãos públicos (subprefeitura, CET, etc.)?

Incorpora o tema em seu currículo



Como o tema está sendo trabalhado junto às professora(es) e aluna(os)?

Conhece e acompanha o tema de mobilidade



Qual os principais meios de transporte dos públicos da escola? Como isso impacta mobilidade do entorno? Como isso se relaciona com as emissões de GEE indiretas da Escola?

#4 Consumo e Compras Sustentáveis

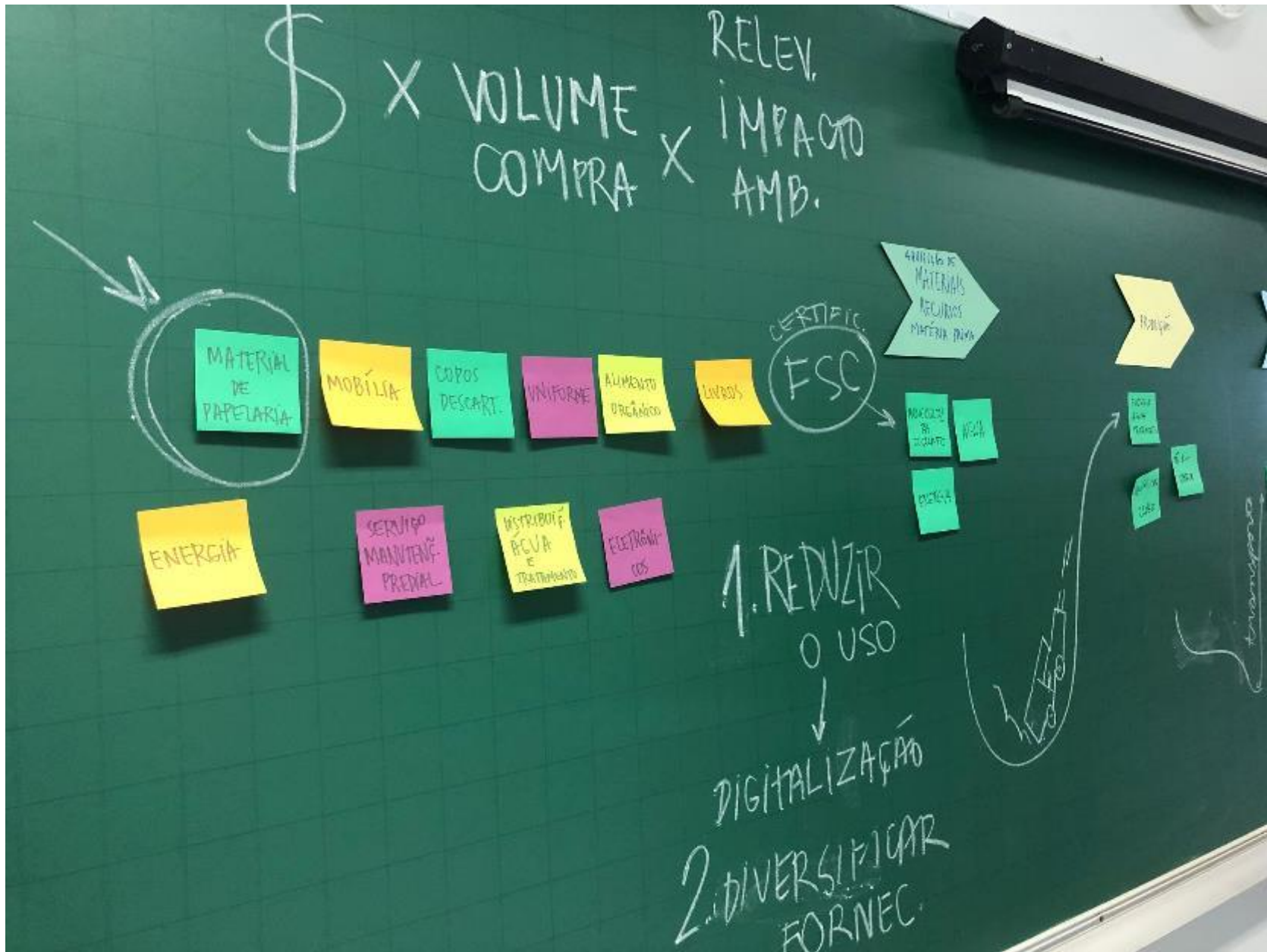


No encontro sobre Consumo e Compras Sustentáveis, refletimos inicialmente sobre os desejos e necessidades que movem comportamentos de consumo. E a partir da noção que de há abundância de recursos, mas há também finitude (lembrando os conceitos dos limites planetários), dialogamos sobre:

- ✓ Os impactos de nossas decisões de compra – individuais e institucionais;
- ✓ Os impactos inerentes às atividades de produção, consumo e descarte e o conceito de Ciclo de Vida de Produto;
- ✓ A importância do contexto para decisões entre diferentes alternativas de produção e consumo;
- ✓ O conceito de Compras Sustentáveis (Atender às necessidades; Valorar custos efetivos/ verdadeiros; Considerar impactos sociais, ambientais e econômicos em todo o ciclo de vida do produto - da origem até o descarte; e Gerar benefícios para todos: ganha-ganha-ganha);
- ✓ O papel dos diferentes agentes de transformação neste processo: poder público (licitações de compras, regulamentações e financiamentos para os setores produtivos), organizações privadas (cadeias de fornecimento e descarte, cumprimento de legislações, geração de demanda), e cidadãos (redução das compras, do desperdício; e atenção ao fim de vida - descarte).

Como atividade reflexiva deste encontro, fizemos um exercício coletivo de pensar itens prioritários de compras/contratações, considerando volume comprado, custos e relevância de impactos ambientais ao longo do ciclo de vida. O grupo escolheu analisar materiais de papelaria e conversou sobre possibilidades de ação nas diferentes etapas deste ciclo: o que seria possível fazer, do ponto de vista das decisões de compras, a fim de reduzir os impactos ambientais nas etapas de produção, distribuição e armazenamento, uso (consumo) e fim de vida (descarte)?

#4 Consumo e Compras Sustentáveis



#4 Consumo e Compras Sustentáveis



COMO ESTE TEMA SE RELACIONA COM O CONTEXTO DE UMA ESCOLA?

Uma gestão escolar que deseja incorporar questões ligadas à Compras e Consumo Sustentáveis:

Conhece os itens e serviços que compra e contrata e assume as responsabilidades inerentes



O que eu compro, de quem eu compro, qual o uso que faço, como descarto? Quais os riscos atrelados a essa compra?

Integra o pensamento de ciclo de vida às decisões de compras e contratações



Quais impactos socioambientais do ciclo de vida (da origem ao descarte final)? Qual produto tem melhor desempenho socioambiental? Qual a melhor compra possível de ser feita, que considere os reais custos?

Atua junto à sua cadeia de valor



Como os fornecedores são escolhidos e selecionados? Quais as possibilidades para trabalhar junto e desenvolver os fornecedores mais significativos (do ponto de vista de riscos e impactos socioambientais)?

Prioriza a redução do consumo em todas as suas práticas e cultura escolar



Quais necessidades e objetivos estão sendo atendidas com a compra? Como o tema está sendo trabalhado junto a(o)s professoras(es) e alunas(os)? Como o tema chega às famílias? Quais espaços para conversar e refletir sobre uma significativa redução do consumo?





Insights do Grupo



Insights e questões do grupo

Ao longo da etapa de Formação, colhemos dos participantes seus principais *insights* (aprendizados centrais), assim como as questões que estavam se colocando.

Foi interessante notar que, tanto nos aprendizados, quando nas questões, os participantes refletiam sobre aquilo que lhes dizia respeito individualmente, em grupo (em suas relações) e de maneira mais ampla (global). Desta forma, compartilhamos uma síntese destas reflexões nas próximas páginas segmentadas nas dimensões: “eu”, “nós”, “todo”. Lembrando que compreender como estas dimensões se relacionam faz parte compreender os desafios da Sustentabilidade por meio de um pensamento sistêmico e complexo.

Que *insights* o grupo está gerando?



O conhecimento traz a **consciência** e a motivação em **atuar**.

O que **eu posso fazer!**

Temos que assumir a **responsabilidade**.

Ampliação da percepção do quanto **pequenas** atitudes podem fazer diferença.

Perceber que gostaríamos de conseguir fazer muito mais do que fazemos.

Há muitas pessoas atuando e pensando sobre Sustentabilidade.

Importância de deslocar o olhar, colocando-se em outro lugar/outra posição.

Responsabilidade de cada um em relação ao coletivo e à participação na vida pública (formulação, fiscalização, gestão).

Tudo está interligado.

Há níveis de atuação dentro da comunidade escolar, do país, do mundo.

Incorporar novos **hábitos**: mudança de **cultura**.

Um ahá triste: já é tarde...?!

A HÁs !!!
(insights)

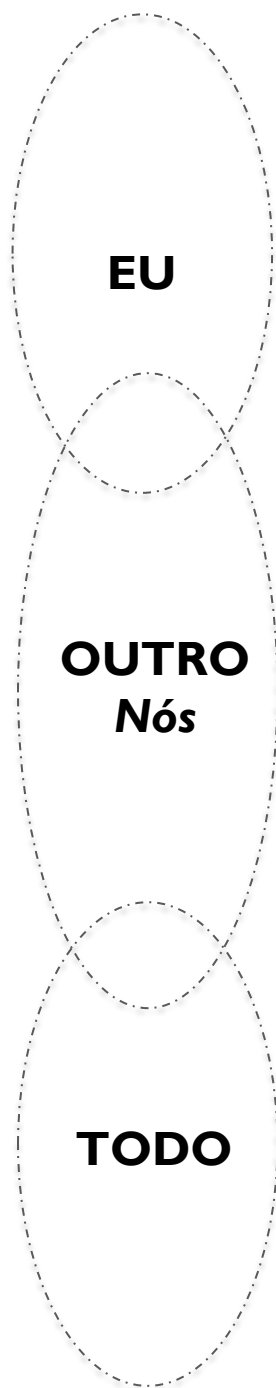
* O QUE EU POSSO FAZER!

* TEMOS QUE ASSUMIR A RESPONSABILIDADE

A HÁs !!! (insights)

- Ampliação da percepção de quanto pequenas atitudes podem fazer diferença
- Incorporar novos hábitos. Mudança de cultura.
- A HÁ triste... já é tarde!
- Tudo está interligado.
- A HÁ triste... perceber que gostaríamos de conseguir fazer muito mais do que fazemos.

Que questões vocês se colocam neste momento?



Sustentabilidade não é uma questão individual?
Como ser mais atuante como cidadão?
Como alinhar sustentabilidade e consumo?

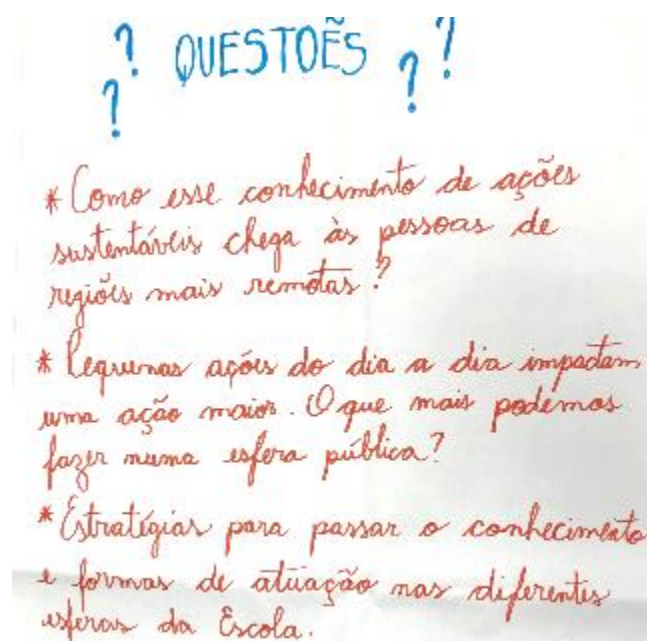
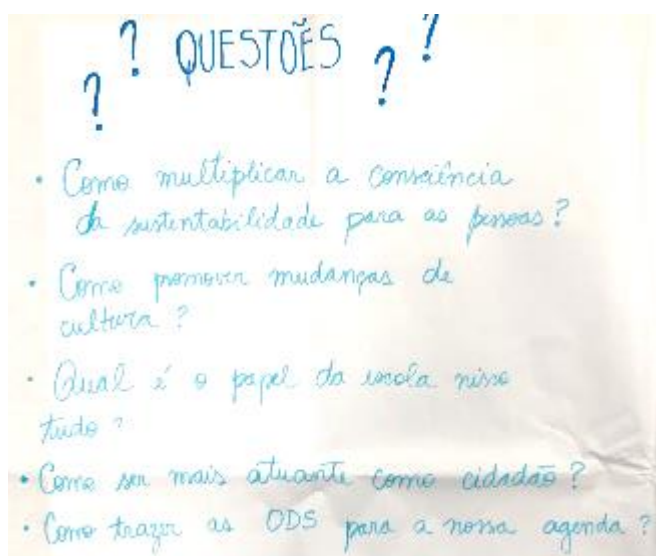
Quais são as estratégias para passar o conhecimento e formas de atuação nas diferentes esferas da escola?
Qual é o papel da escola nisso tudo?
17 ODSs não é muito?

OUTRO
Nós

Quais ODSs a escola poderia se apropriar?
Qual o papel que a escola pode ter na relação entre os diversos públicos na promoção dos ODS?
Como trazer os ODS para a nossa agenda?

TODO

Como podemos mostrar as múltiplas dimensões da sustentabilidade?
Como multiplicar a consciência da sustentabilidade para as pessoas?
Como promover mudanças de cultura?
Pequenas ações do dia a dia impactam uma ação maior. O que mais podemos fazer numa esfera pública?
Como esse conhecimento de ações sustentáveis chega às pessoas de regiões mais remotas?



Sugestão direcionadores estratégicos de Sustentabilidade



3ª ETAPA

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

“TODA ORGANIZAÇÃO NECESSITA DE UMA ESTRATÉGIA, SEJA EXPLÍCITA OU IMPLÍCITA. ATRAVÉS DA ESTRATÉGIA A EMPRESA ESTABELECE AS BASES – POR MEIO DE MODELOS CONCEITUAIS E DE GOVERNANÇA PARA IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES PARA CRIAÇÃO DE VALOR PARA AS PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*), TRANSFORMANDO ESSE VALOR EM LUCRATIVIDADE E SUSTENTABILIDADE.” Michael Porter

O planejamento estratégico de uma organização leva em conta diversos fatores, tanto internos quanto externos. Fatores internos incluem a missão da organização (*o que somos hoje?*), seus valores (*no que acreditamos?*) e sua visão (*aonde e como queremos estar?*). Também é importante avaliar e/ou rever as estruturas e recursos organizacionais, de maneira que os objetivos e metas estabelecidos no planejamento sejam coerentes com as possibilidades de implementação. Fatores externos incluem análises de todo ambiente da organização junto aos públicos com os quais a mesma se relaciona (clientes, fornecedores, funcionários, legislações, contexto político, outras organizações do mesmo setor, etc.).

No contexto do Projeto Sustentabilidade Viva, a Escola já possui seu planejamento estratégico. Assim, nosso intuito não foi o de construir o planejamento escolar como um todo, mas de apoiar o processo de definição de direcionadores de Sustentabilidade para o mesmo.

Para tanto, três perguntas-chave (e interconectadas) fizeram parte desta etapa do processo conforme mostra o esquema a seguir:

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

PROPÓSITO E VALORES DA ESCOLA

Conteúdos disponibilizados para o grupo focal como ponto de partida para nossas conversas desta etapa.

O QUÊ?

Que **TEMAS** possuem alto impacto para a Escola e alta relevância para seus *stakeholders*?

PARA QUEM?

Quem são os **STAKEHOLDERS** principais da Escola, qual a natureza de sua relações e grau de impacto/influência da mesma?

POR QUÊ?

Por que estes temas são importantes (sob o ponto de vista dos *stakeholders* e da gestão da escola)? A partir disso, quais são os temas **PRIORITÁRIOS** para escola neste momento?

AMBIENTE EXTERNO

Como fatores externos, o projeto promoveu diversas formas de escuta dos *stakeholders* da Escola (etapas descritas a seguir). A etapa de formação também trouxe questões relevantes da Sustentabilidade para o contexto Global (sociedade e mundo). Entretanto, não foi escopo do projeto levantamento de *benchmarking* (referências) do setor ou aprofundamento sobre legislações específicas do mesmo – elementos que costumam fazer parte de um planejamento estratégico.

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Para responder às perguntas acima, as seguintes atividades foram propostas:

MAPEAMENTO E ESCUTA DE STAKEHOLDERS

- A** | Grupo focal *multistakeholder*
- B** | Mapeamento de *stakeholders* chave com identificação da natureza de suas relações com a Escola e impacto para a mesma
- C** | Escuta ampliada (encontro *multistakeholder* e consulta pública)

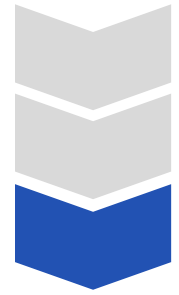
IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS RELEVANTES

- D** | Priorização de temas potenciais pelo grupo focal (por grupo de *stakeholder*: famílias, alunos, equipe pedagógica, equipe gestão)
- E** | Levantamento de práticas atuais e potenciais da Escola associadas aos temas identificados

PRIORIZAÇÃO DE TEMAS

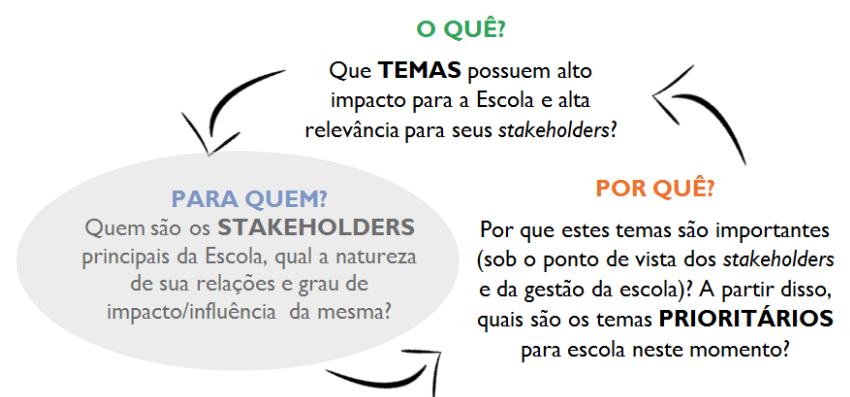
- F** | Matriz de materialidade da Escola: temas de alta relevância para os *stakeholders* e alto impacto para a organização

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Mapeamento e escuta de *stakeholders*



A | Grupo focal *multistakeholder*

Compor um grupo focal que incluisse diferentes públicos da Escolas desde o início do processo, já foi um movimento de escuta. Além de todas as trocas que aconteciam naturalmente entre o grupo, fizemos uma atividade específica de escuta com o grupo focal sobre temas prioritários, a qual será descrita na próxima seção.

B | Mapeamento de *stakeholders-chave*

Realizamos uma atividade com o grupo focal de identificação de toda a rede de relações da Escola. A atividade teve duas etapas:

- **Levantamento de todos os *stakeholders* que se relacionam com a Escola.** Nesta etapa, estimulamos o grupo a pensar quais são aqueles públicos que *constroem* diretamente o dia a dia da Escola (ex: funcionários, professoras(es), aluna(os), famílias) quais aqueles que *regulam* (ex: governo, concorrentes) e quais são aqueles que *representam interesses* (ex: acionistas, comunidade do entorno, potenciais famílias novas).
- **Identificação da natureza de suas relações com a Escola.** Nesta etapa, cada grupo de *stakeholders* presente no grupo focal, listou os públicos com os quais se relaciona, identificando:

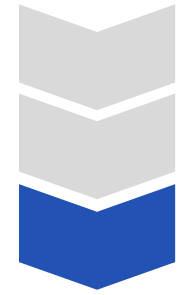
A natureza destas relações

ex: funcionários se relacionam com fornecedores para compras ou *benchmarkings*; famílias se relacionam com professores para atendimento e acompanhamento ou troca de conhecimento

O grau de impacto da relação para a Escola

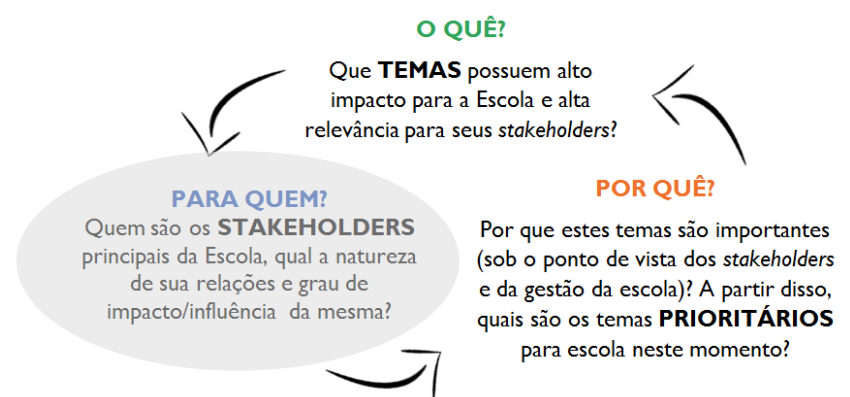
(entre alto, médio e baixo), entendendo que os maiores graus de impactos sinalizam relações essenciais que se "rompidas", causam impacto significativo.

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Mapeamento e escuta de *stakeholders*

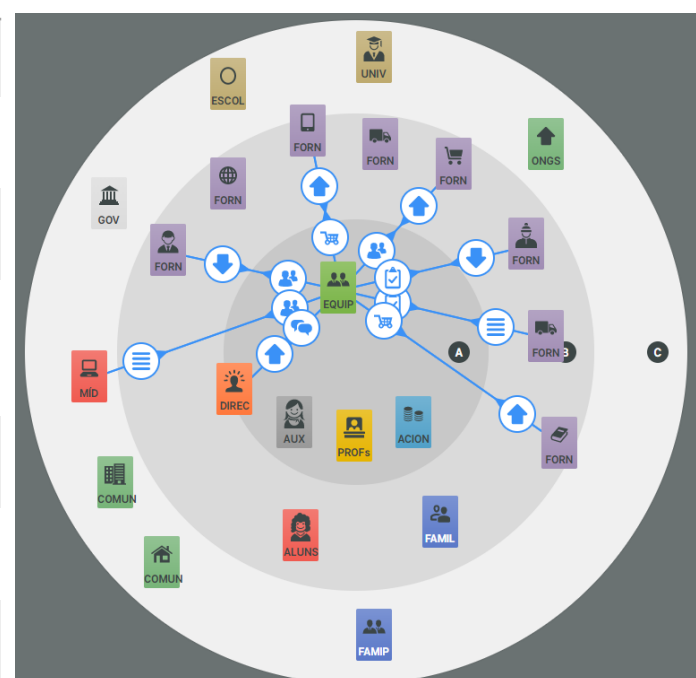


B | Mapeamento de *stakeholders* chave | *continuação*

Como resultado da atividade, saímos com uma série de mapas de relações que, quando sobrepostos, compunham a perspectiva global de toda a rede de *stakeholders* da Escola. Este exercício é fundamental para que a Escola identifique públicos prioritários (de alto impacto) a serem consultados e envolvidos em seus processos e práticas voltados à Sustentabilidade.

Com a ajuda do software Smaply⁵, foi possível construir estes mapas de maneira visual. Mas também listamos todas as relações identificados em uma tabela, para registro formal. Abaixo um exemplo do mapa de relações feito pela equipe administrativa da escola:

Stakeholder (A)	Stakeholder (B)	Natureza da relação	Grau de impacto
Equipe Administrativa	Fornecedor TI	Compras	Alto
	Fornecedor Alimentação	Prestação de serviços	Alto
	Fornecedor Uniformes	Indicação	Baixo
	Fornecedor Transporte Escolar	Indicação	Médio
	Fornecedor Materiais	Compras	Alto
	Fornecedor Consultor	Prestação de serviços	Baixo
	Direção	Troca de Conhecimento	Alto
	Mídia	Prestação de serviços	Médio



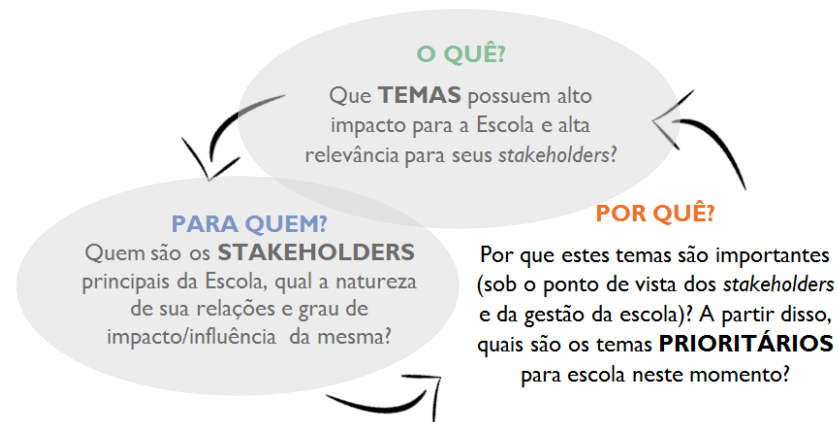
⁴ Versão gratuita por tempo limitado no site <https://www.smaply.com/>

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Mapeamento e escuta de *stakeholders*



C | Escuta ampliada

Sabendo que o grupo focal era representativo de apenas uma parte dos públicos da Escola, nosso processo já previa uma etapa de escuta ampliada, a qual contou com dois momentos – descritos abaixo.

Vale ressaltar que nestas etapas, o intuito já era escutar sobre aquilo que os públicos consideram importante em relação a temas potenciais, Por isso, são atividades que nos ajudaram a responder “para quem” e “o que”.

Encontro *multistakeholder*

Encontro presencial de duas horas, com convidados de dois públicos prioritários (de alto impacto) e que não tinham representantes no grupo focal: *fornecedores* e *auxiliares*. A facilitação da conversa – que contou com a presença de dez convidados - foi feita pelo próprio grupo focal em conjunto com a equipe do FGVCes. Duas questões nortearam o encontro:

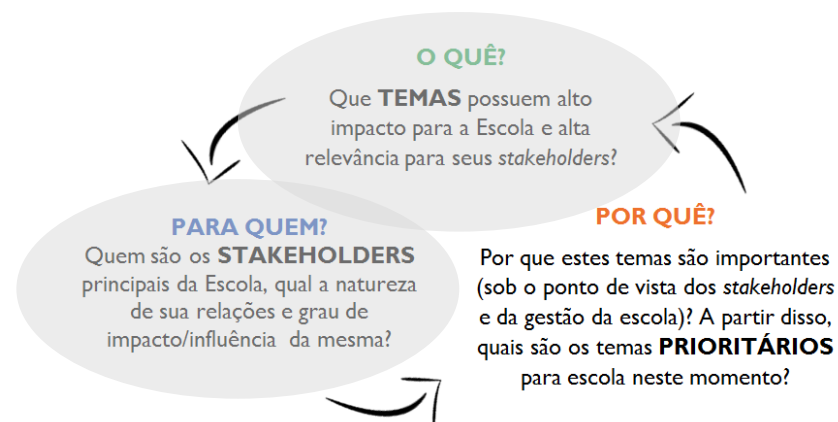
- O que é mais importante para você na sua relação com a Escola? O que pode melhorar?
- O que é sustentabilidade para você? O que a Escola pode fazer para ser mais sustentável?

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Mapeamento e escuta de *stakeholders*



Consulta pública

Questionário online enviado a toda comunidade de familiares, aluno/as do ensino médio e funcionários – ao final de uma semana, recebemos 106 respostas. As seguintes questões compunham o questionário:

- Quais as três primeiras palavras que vêm à sua cabeça ao pensar no tema Sustentabilidade?
- Você considera a Escola Viva uma Escola Sustentável? Sim | Não | Por quê?
- Em sua opinião, que práticas atuais da Escola Viva se relacionam com o tema da Sustentabilidade? (considere tanto projetos específicos quanto práticas de rotina)
- Se a escola tivesse que priorizar dois dos temas abaixo visando se tornar uma Escola mais Sustentável, quais seriam? (selecione apenas dois*)

- **Treinamento & Educação** | ex: investimento no aperfeiçoamento docente, treinamento de funcionários, capacitação para outros integrantes da comunidade Viva.
- **Diversidade & Inclusão** | ex: equidade de gênero e raça, bolsa para filhos de funcionários, bolsas para baixa renda.
- **Consumo & Resíduos** | ex: critérios para compras sustentáveis, desenvolvimento de fornecedores, compras locais, gestão de resíduos, campanhas de conscientização.
- **Eficiência no Uso dos Recursos** | ex: uso responsável de materiais, conscientização, redução de desperdícios.
- **Alimentação, Segurança & Saúde** | ex: oferta de alimentos saudáveis, segurança dos clientes e funcionários, promoção de bem estar.
- **Empregabilidade** | ex: relações trabalhistas, benefícios, liberdade de associação e acordos coletivos.
- **Respeito aos Direitos Humanos** | ex: garantia dos direitos humanos, combate a discriminações.
- **Transparência** | ex: prestação aberta de contas da Escola, relatório anual com informações financeiras e de sustentabilidade - "relato integrado", critérios de contratação de fornecedores.
- **Governança** | ex: instâncias de participação e representação dos públicos que se relacionam com a Escola.
- **Mobilidade** | ex: carona solidária, parceria com estacionamentos para carona solidária, campanhas de conscientização.
- **Biodiversidade** | ex: preservação e recuperação de espécies nativas.
- **Acessibilidade** | ex: rampas de acesso, sinalização, ergonomia, calçadas do entorno.
- **Edificação Sustentável e Inclusiva** | ex: energia renovável, tratamento da água, destinação de resíduos, áreas verdes.

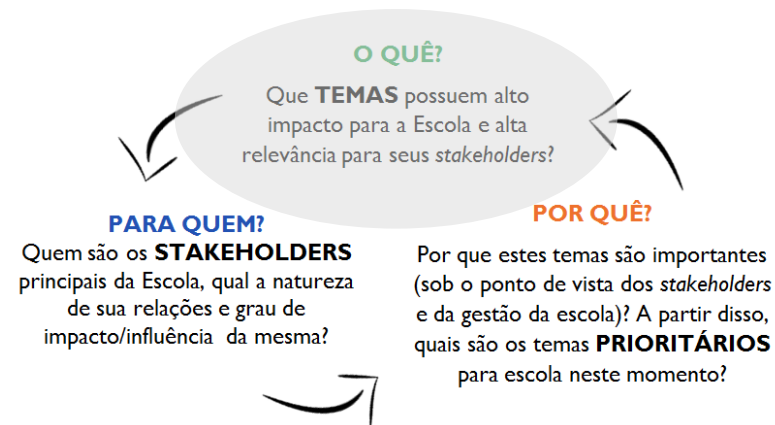
* Os temas potenciais foram definidos com base no modelo proposto pelo programa Escolas Sustentáveis adaptado pelo FGVces conforme descrito a seguir.

Sugestão direcionadores estratégicos



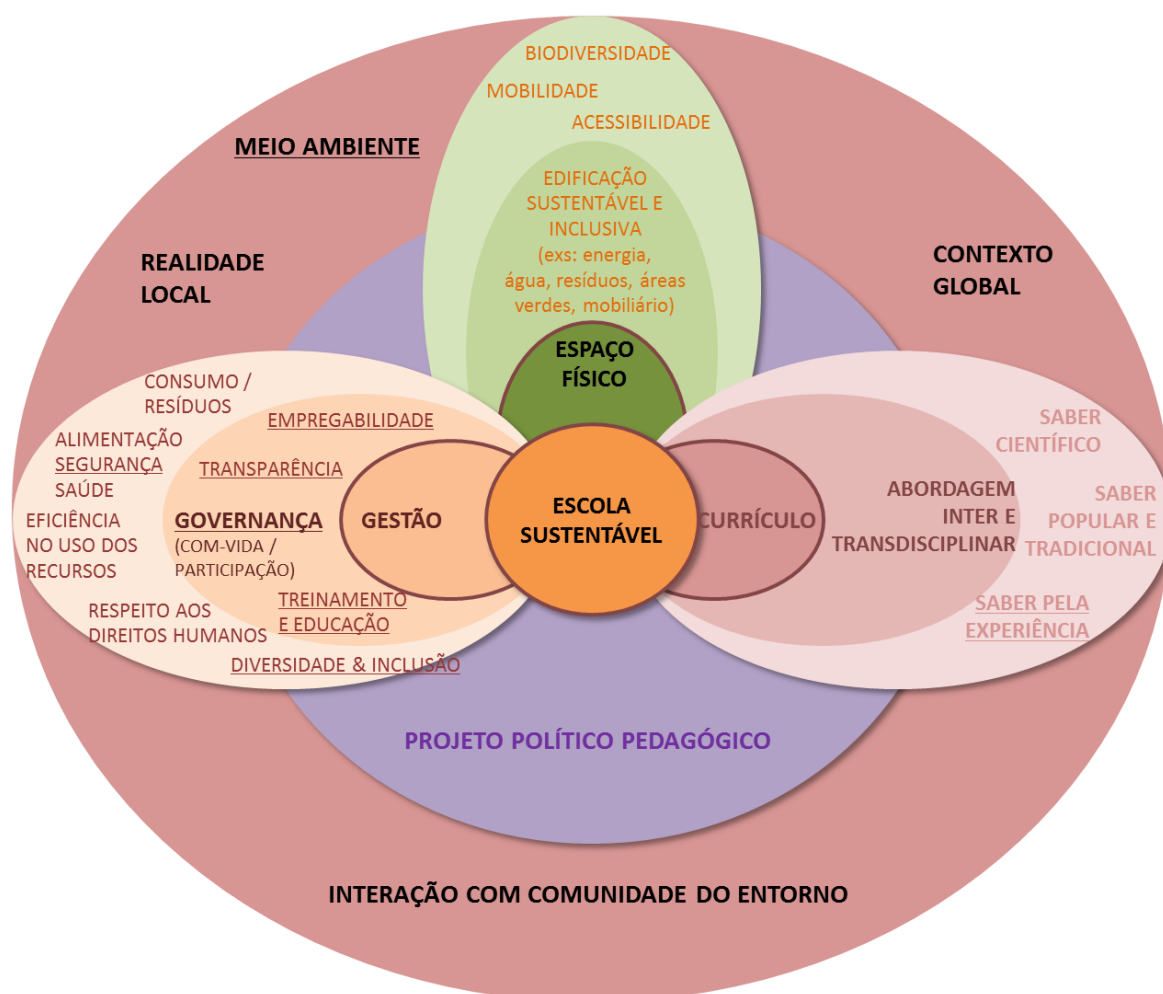
3ª ETAPA

Identificação dos temas de potencial relevância para uma Escola Sustentável



D | Priorização de temas

A partir do modelo proposto pelo Programa Escolas Sustentáveis (ver páginas 6 a 9 deste relatório), e dos parâmetros do GRI⁵ (“The Global Standards for Sustainability Reporting”), o FGVces propôs uma lista de temas a serem avaliados pelo grupo focal, assim como pelo público expandido da Escola (por meio de consulta pública).



Fonte: adaptado pelo FGVces de Programa Nacional Escolas Sustentáveis (2013, Ministério da Educação). Os temas sublinhados na imagem foram incorporados a partir dos parâmetros GRI.

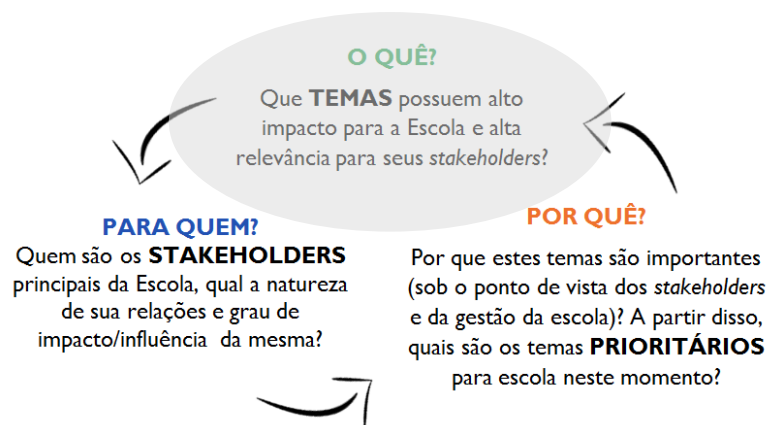
⁵ Para saber mais sobre o GRI acesse: <https://www.globalreporting.org/standards>

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Identificação dos temas de potencial relevância para uma Escola Sustentável



D | Priorização de temas | *continuação*

Conforme objetivos do projeto, apenas os temas relacionados às dimensões da Gestão e do Espaço Físico (entendendo que decisões do mesmo passam por reflexões da Gestão) foram avaliadas. A dimensão Currículo foi apenas indicada para avaliação posterior da Escola.

Para tangibilizar os temas, levantamos alguns exemplos de ações, conforme lista abaixo:

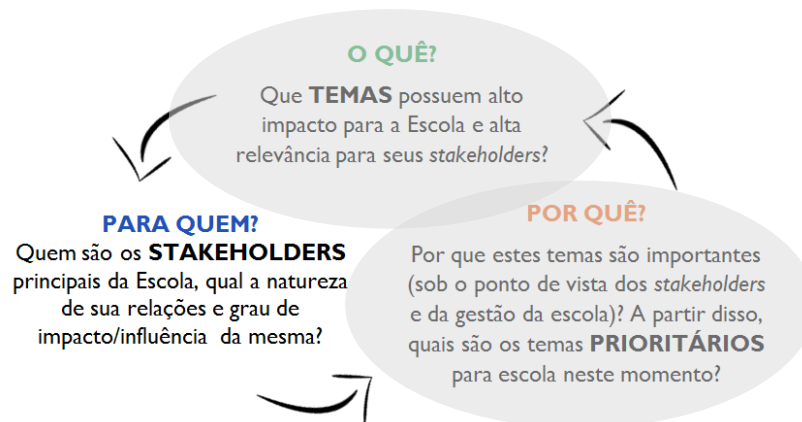
- **Treinamento & Educação** | ex: investimento no aperfeiçoamento docente, treinamento de funcionários, capacitação para outros integrantes da comunidade Viva.
- **Diversidade & Inclusão** | ex: equidade de gênero e raça, bolsa para filhos de funcionários, bolsas para baixa renda.
- **Consumo & Resíduos** | ex: critérios para compras sustentáveis, desenvolvimento de fornecedores, compras locais, gestão de resíduos, campanhas de conscientização.
- **Eficiência no Uso dos Recursos** | ex: uso responsável de materiais, conscientização, redução de desperdícios.
- **Alimentação, Segurança & Saúde** | ex: oferta de alimentos saudáveis, segurança dos clientes e funcionários, promoção de bem estar.
- **Empregabilidade** | ex: relações trabalhistas, benefícios, liberdade de associação e acordos coletivos.
- **Respeito aos Direitos Humanos** | ex: garantia dos direitos humanos, combate a discriminações.
- **Transparência** | ex: prestação aberta de contas da Escola, relatório anual com informações financeiras e de sustentabilidade - "relato integrado", critérios de contratação de fornecedores.
- **Governança** | ex: instâncias de participação e representação dos públicos que se relacionam com a Escola.
- **Mobilidade** | ex: carona solidária, parceria com estacionamentos para carona solidária, campanhas de conscientização.
- **Biodiversidade** | ex: preservação e recuperação de espécies nativas.
- **Acessibilidade** | ex: rampas de acesso, sinalização, ergonomia, calçadas do entorno.
- **Edificação Sustentável e Inclusiva** | ex: energia renovável, tratamento da água, destinação de resíduos, áreas verdes

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Identificação dos temas de potencial relevância para uma Escola Sustentável



D | Priorização de temas | *continuação*

A partir desta lista de temas, as seguintes atividades foram propostas ao grupo focal:

PARA AS FAMÍLIAS, ALUNOS, EQUIPE PEDAGÓGICA E EQUIPE ADMINISTRATIVA:

- Agrupados por perfil: refletir e registrar as respostas às questões abaixo

_ Considera este tema prioritário para a Escola Viva? Por quê?

_ Há outros temas relevantes para vocês que não estão nesta lista?

Em suas reflexões, leve em consideração os elementos abaixo:

- Propósito e Valores da Escola Viva
- Conceitos sobre Desenvolvimento Sustentável
- Contexto brasileiro e mundial em questões sociais, ambientais e econômicas
- Sua perspectiva e expectativa como *stakeholder* chave da Escola

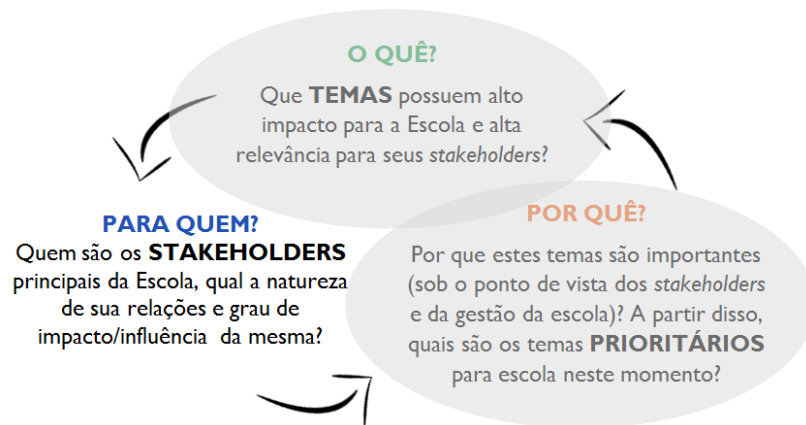
- **Após reflexão, eleger dois temas da lista como prioritários.**

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

Identificação dos temas de potencial relevância para uma Escola Sustentável



D | Priorização de temas | *continuação*

PARA A DIREÇÃO DA ESCOLA

- Avalie cada um dos temas a partir dos aspectos tangíveis e intangíveis listados abaixo:

TANGÍVEIS

- Contribui para redução de custos?
- Contribui para redução de impactos negativos (econômicos, sociais e ambientais)?
- Contribui para criação de novos serviços oferecidos pela Escola?
- Contribui para atração e retenção de famílias e alunos(as)?
- Contribui para atração, retenção e motivação de talentos?
- Tensiona para atuação em rede / colaboração?
- Potencializa parcerias e negócios locais?

INTANGÍVEIS

- Contribui para aumento de valor de marca, reputação & fidelização?
- Contribui para valores da Escola (Diversidade, Excelência, Ousadia, experimentação)?
- Contribui para o senso de pertencimento, orgulho, engajamento extra-curricular?
- Possibilita à Escola ser benchmarking em questões críticas para sustentabilidade?
- Incentiva a mudança de hábitos, criação de cultura?

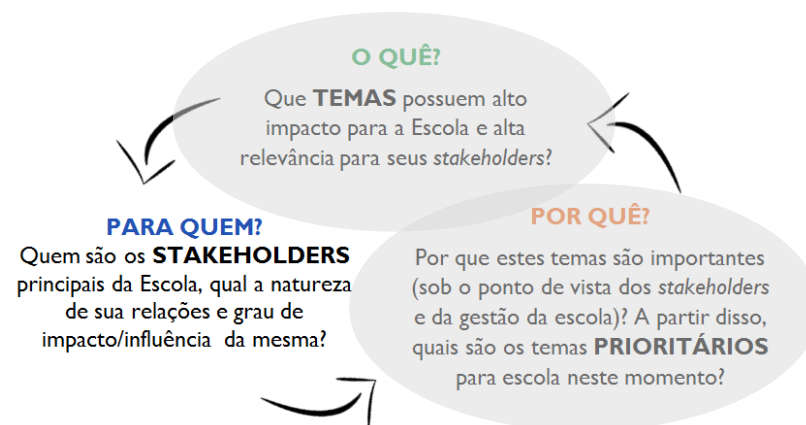
- Após reflexão, eleger dois temas da lista como prioritários.

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA





Identificação dos temas de potencial relevância para uma Escola Sustentável



E | Levantamento de práticas atuais e potenciais da Escola associadas aos temas identificados

Também levantamos junto ao grupo focal, sua percepção sobre práticas atuais e potenciais da Escola, relacionando as mesmas aos temas potencialmente prioritários. Esta atividade teve com objetivo exemplificar como ações atuais podem ser ampliadas quando estabelecida uma prioridade, assim como ações potenciais podem abrir novas frentes ainda não trabalhadas, mas identificadas como prioridade, pela Escola.

Abaixo um exemplo do frame da atividade aplicado ao tema de Alimentação, Segurança e Saúde:

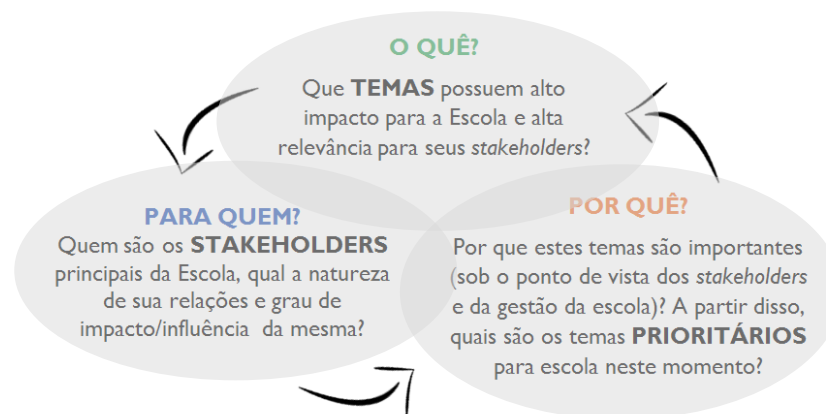
Sustentabilidade Viva Mapeamento de Práticas, Temas e Públicos					
Práticas atuais e potenciais indicam temas (e ODS relacionados), públicos impactados e dimensões de ações. O desafio seguinte do mapeamento é testar a relevância destes temas para poder priorizar e potencializar ações com os mais diversos públicos!					
Práticas Atuais (Ações/Projetos)	Macrotemas Potenciais	#ODS Relacionado	Stakeholders envolvidos / impactados pela prática	Dimensões Escolas Sustentáveis <i>Gestão, Espaço Físico, Currículo</i>	Práticas Potenciais (Ações/Projetos)
Contratação de empresa fornecedora especializada e, alimentos orgânicos	Alimentação, Segurança & Saúde	   	Fornecedores Alunos Professores Equipe gestão	Gestão Espaço Físico Currículo	Horta comunitária Compostagem Plantio com famílias Redução da oferta de carne vermelha Aproveitamento integral dos alimentos / Educação alimentar / Redução do desperdício de alimentos

Sugestão direcionadores estratégicos



3ª ETAPA

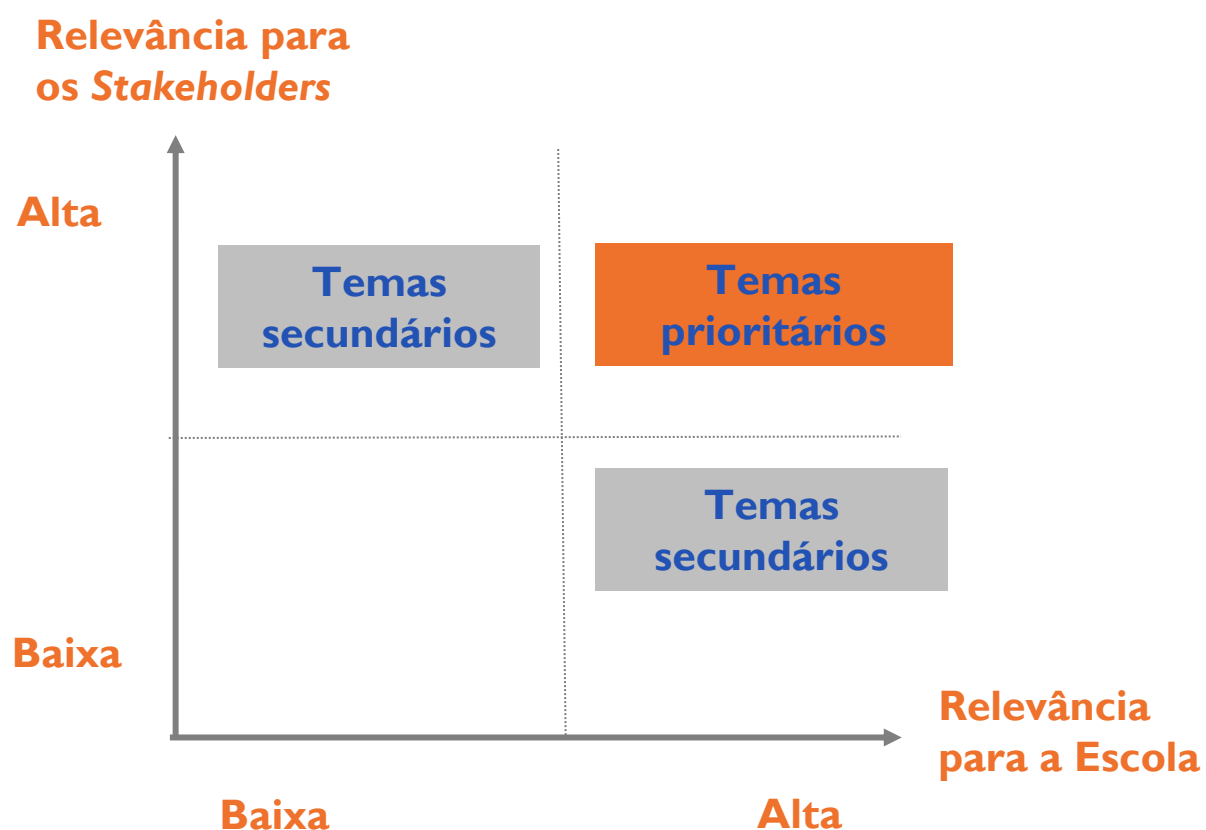
Construção da Matriz de Materialidade



F | Matriz de materialidade da Escola

A última atividade desta etapa foi a sugestão de uma matriz de materialidade que combinou a priorização de temas feita pelos *stakeholders* (tanto no grupo focal, quanto na consulta pública), com a priorização feita pela Direção da Escola.

Os temas prioritários são aqueles que possuem alta relevância tanto para os *stakeholders* prioritários quanto para a Escola. O número de temas selecionados dependerá do momento e da estrutura da organização. Os mesmos devem orientar planejamento e implementação de ações estratégicas para os próximos anos: (i) alinhando práticas de gestão com escolhas/focos curriculares; (ii) estabelecendo indicadores de desempenho e acompanhamento. Os temas secundários são aqueles que devem ter algum tipo de acompanhamento e podem vir a ser prioritários em um segundo momento estratégico.





3_

APRENDIZADOS E DESAFIOS



Aprendi- zados e desafios

Após descrever as premissas e etapas do processo que vivemos no caso do Projeto Sustentabilidade Viva, dedicamos as próximas páginas aos aprendizados que tiramos coletivamente deste processo.

Os mesmos foram agrupados em categorias que dialogam com as premissas adotadas para o projeto (p.18) – Conhecimento especializado, Participação & Diálogo, e Formação Integrada – de maneira que possamos avaliar a própria viabilidade das mesmas.

Conhecimento Especializado

PREMISSAS

- Apresentação de conceitos-chave da Sustentabilidade a partir de referencial bibliográfico reconhecido.
- Presença de pesquisadores especialistas nos temas trabalhados.
- Foco na tangibilização dos temas em gestão (objetivo prioritário do Projeto) sem perder a perspectiva global dos mesmos.

APRENDIZADOS

Em função da diversidade dos membros do grupo focal, foi necessária uma **adaptação de linguagem** e ritmo de exposição dos conteúdos para possibilitar nivelamento de conhecimentos, tanto na etapa de formação quanto de sugestão de direcionadores estratégicos.

O próprio grupo sugeriu, por exemplo, a criação de um **Glossário**, com termos-chave como *stakeholders*, *governança*, *ODS entre outros*. Além disso, houve um desafio de escuta e busca constantes em aproximar, traduzir e criar um sentido aos temas conectado à realidade da Escola. Finalmente, o volume de referências em Sustentabilidade trouxe uma necessidade de escolha de conceitos-chave para o contexto e maturidade de conhecimento do grupo.

Outro aprendizado relevante foi o **tempo dedicado à etapa de formação**. Avaliamos que o mesmo pequeno em relação à abrangência dos temas escolhidos. Desta maneira, houve pouco tempo de reflexão sobre exemplos práticos relacionados ao universo escolar. Dois encontros de cada tema possibilitariam um melhor equilíbrio entre exposição de conteúdos, reflexões para absorção dos mesmos e debates sobre possibilidades de ações práticas.

Participação & Diálogo

PREMISSAS

- Constituição de um grupo focal composto por diferentes públicos da Escola.
- Espaços para reflexões conjuntas durante os encontros do grupo focal.
- Canais de comunicação para trocas espontâneas fora dos encontros (Grupo WhatsApp, Blog do Projeto, Documentos compartilhados online).
- Compromisso de presença, colaboração e horizontalidade como valores.

APRENDIZADOS

A constituição de um **grupo diverso** foi um ponto de **grande diferencial** para o processo, reconhecido por todos/as. A percepção geral foi de que espaços de troca e participação: ampliam a percepção dos envolvidos, conecta pessoas que mesmo fazendo parte da mesma comunidade nem sempre têm esta oportunidade, e potencializa as ações do grupo.

Por outro lado, ao passar pela etapa de mapeamento de *stakeholders*-chave da Escola (feito pelo próprio grupo focal), identificamos dois grupos de alto impacto que poderiam ter feito parte do processo desde o início: fornecedores e auxiliares de ensino. Desta maneira, um **mapeamento prévio** poderia ser feito nas etapas de planejamento do processo, garantindo que todos os públicos de alto impacto estejam presentes.

Sobre os **espaços para reflexão**, apesar de termos oferecido diversos espaços e atividades com este fim, os participantes apontaram para necessidade de mais tempo para isso – o que pode ser melhor equilibrado na escolha de temas e/ou número de encontros.

Finalmente, o **compromisso de participar** de todos os encontros garantia maior absorção dos conteúdos e trocas entre as pessoas. Alguns/as participantes, entretanto, tiveram dificuldade de manter a presença devido a atividades do próprio calendário escolar (eventos, provas etc), revelando a necessidade de um melhor planejamento de datas e/ou escutas específicas para públicos com maior dificuldade de presença.

Formação Integrada

PREMISSAS

- Atividades de caráter sensível e experiencial, em completo às atividades expositivas e dialógicas (jogos, saída de campo, corpo, arte).
- Sensibilização sobre pensamento complexo, fundamental para compreensão da interdependência dos temas trabalhados, assim como dos papéis de cada um/a.

APRENDIZADOS

As atividades de caráter sensível e experiencial foram muito valorizadas pelos participantes do projeto, porém houve uma avaliação de falta de **momentos mais práticos** que conectassem as conversas com ações específicas da Escola – um plano tático em conjunto com o estratégico.

Entendemos que o escopo do projeto poderia ter sido ampliado para inclusão desta etapa, mas ao mesmo tempo, este é um desafio de continuidade: *uma vez definidos os direcionadores estratégico, como a Escola pode garantir o mesmo espaço de participação para sugestão e acompanhamento de ações práticas?*

A premissa de **incorporar o pensamento complexo** ao longo do processo esteve presente não apenas no compartilhamento deste conceito, mas na sustentação de todas as etapas, buscando evitar a fragmentação dos temas. De qualquer maneira, entendemos que um maior tempo para troca sobre ações práticas poderia ajudar a ancorar/tangibilizar tal conceito.

4_ DEPOIMENTOS



“A EXPERIÊNCIA É O QUE NOS PASSA, O QUE NOS ACONTECE, O QUE NOS TOCA. NÃO O QUE SE PASSA, NÃO O QUE ACONTECE, NÃO O QUE TOCA. A CADA DIA SE PASSAM MUITAS COISAS, PORÉM, AO MESMO TEMPO, NADA NOS ACONTECE. DIR-SE-IA QUE TUDO O QUE SE PASSA ESTÁ ORGANIZADO PARA QUE NADA NOS ACONTEÇA. NUNCA SE PASSARAM TANTAS COISAS, MAS A EXPERIÊNCIA É CADA VEZ MAIS RARA.”

Jorge Larrosa Bondía

“A GENTE TEM QUE SAIR DA ZONA DE CONFORTO E OLHAR PARA GENTE. E OLHAR PARA GENTE NÃO É TÃO FÁCIL. ENXERGAR E PONTUAR MEUS ERROS, SER O EXEMPLO... É UM EXERCÍCIO BEM PROVOCATIVO.”

“DEPOIS DE TER TODO ESSE CONHECIMENTO, NÃO SE PODE MAIS FECHAR OS OLHOS. E DAÍ VOCÊ VAI FAZENDO, COMEÇA UM MOVIMENTO, LEVANDO TODO ESSE CONHECIMENTO PARA CASA, DEPOIS PARA OUTRAS PESSOAS. A RESPONSABILIDADE É NOSSA.”

“SABE COMO UMA CRIANÇA APRENDE? HOJE EU SAIO DAQUI COMO UMA CRIANÇA GRANDE APRENDENDO.”

“EU FICO INQUIETAMENTE ESPERANÇOSA... TAMBÉM ME SINTO MENOS ISOLADA [COM ESSE PROJETO] POIS UMA CULTURA VAI SENDO CRIANDO, CADA VEZ MAIS AMPLIADA, CADA VEZ MAIS ARTICULADA DENTRO DA ESCOLA.”

“SAIO COM A CERTEZA QUE NOSSOS ENCONTROS NÃO VÃO SE ESGOTAR NESTES ENCONTROS. A GENTE VAI SAIR DAQUI PENSANDO COISAS IMPORTANTES EM GRUPO. ISSO ME DÁ UMA CERTEZA BOA QUE TEREMOS UM FÔLEGO PARA CONTINUAR COM TUDO ISSO.”

“HÁ QUE SE DERRUBAR MUROS SE QUISERMOS MELHORAR A FORMA COMO CUIDAMOS DE NOSSAS CRIANÇAS. SINTO QUE O TEMA DA SUSTENTABILIDADE ABRIU CAMINHO PARA ESSE DIÁLOGO, MAS DEVE TER CONTINUIDADE POIS HÁ MUITO AINDA A SER APROFUNDADO, ESPECIALMENTE NO ASPECTO CULTURAL QUANTO À CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO COLETIVO DE EDUCAÇÃO.”

“TUDO ESTAR INTERCONECTADO. AS ODS... EU NÃO SABIA QUE SUSTENTABILIDADE TINHA TANTOS TOPICOS. A INTERAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DOS STACKHOLDERS TAMBÉM É MUITO IMPORTANTE.”

“ESTE PROJETO ME AJUDOU A DESCONSTRUIR A IDEIA DE QUE SUSTENTABILIDADE TERIA A VER APENAS COM MEIO AMBIENTE.”

“A COMUNICAÇÃO ME MARCOU BASTANTE. EU SENTI QUE NÃO ERA UMA AULA, MAS SIM UMA TROCA DE EXPERIÊNCIAS E INFORMAÇÕES DE TODOS OS PRESENTES.”

[O QUE MAIS ME MARCOU NESSE PROJETO FOI] “PERCEBER QUE O TEMA “ENRAIZA” NAS PESSOAS E A PARTIR DELAS ECOAM NA INSTITUIÇÃO.”

5_

REFERÊNCIAS

E CRÉDITOS

Referencial bibliográfico

CONTEXTO, TRAJETÓRIA E EVOLUÇÃO DO TEMA SUSTENTABILIDADE

- CARTA DA TERRA: <https://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/carta-da-terra.html>
- HARDIN, Garrett. The Tragedy of the Commons. Science. vol. 162. December, 1968. p. 1243–1248.
- VEIGA, J. ‘Entender a Sustentabilidade’ (série de 8 vídeos curtos sobre o tema, por José Eli da Veiga): <http://sustentaculos.pro.br/temas-01.html>
- EISENSTEIN, C. ‘Repensar o mundo: as transformações econômicas, políticas e pessoais’ (2017): <https://youtu.be/3xDRDhY0i4> (assistir o vídeo completo: 43min28s)
- PENTEADO, H. TEDxAmazônia: Hugo Penteado, o economista que achou o furo da economia (2010): <https://youtu.be/RfFnSp4fa94>
- HOCKSTROM, J. TED GLOBAL 2010 https://www.ted.com/talks/johan_rockstrom_let_the_environment_guide_our_development?language=eu
- REVISTA PÁGINA 22 (temas diversos) <https://pagina22.com.br/>
- NASCIMENTO, E.P. do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. USP: Revista Estudos Avançados, vol.26, n.74, p.51-64, 2012.
- UNEP, United Nations Environment Programme. Keeping Track of Our Changing Environment: From Rio to Rio+20 (1992-2012). 2011a. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/Keeping-Track-of-Changing-Environment-UNEP.pdf>>.
- UNEP, United Nations Environment Programme. Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável e a Erradicação da Pobreza – Síntese para Tomadores de Decisão. 2011b. Disponível em: http://www.pnuma.org.br/admin/publicacoes/texto/1101-GREENECONOMY-synthesis_PT_online.pdf
- United Nations Global Compact; DNV GL. IMPACT: Transforming Business, Changing the World. p. 26-40 (Setting the scene: the history of the modern corporate sustainability movement), 2015. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/ImpactUNGlobalCompact2015.pdf>
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. Harvard Business Review - Brasil, p. 1-12, Dezembro, 2006.

Referencial bibliográfico

SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Criação de Valor Compartilhado. Harvard Business Review - Brasil, p. 16-32, Janeiro 2011.
- ZADEK, Simon. The Path to Corporate Responsibility. Harvard Business Review, p. 1-8, December 2004.
- HART, S. L., MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo, v.3, n°2, p. 65-79, maio-julho 2004.
- MOSHER, M.; SMITH, L. Sustainability Incorporated - How to Integrate Sustainability into Business. SustainAbility. Dec 2015. Disponível em: http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/sustainability_incorporated.pdf
- BRANCO, P. D. Chegou a hora de revisitar o triple bottom line. Página 22, 12/04/2012. Disponível em: <http://pagina22.com.br/index.php/2012/04/chegou-a-hora-de-revisitar-o-triple-bottom-line/>
- Página 22 ON – Inovação na Criação de Valor. Nov/2016. Disponível em: <http://www.p22on.com.br/inovacao/>
- ELKINGTON, John. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, vol. 36, n 2, p. 90-100, winter, 1994.
- JACKSON, Tim. Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy. Sustainable Development Commission. 2009. Disponível em: <http://www.sd-commission.org.uk/>

Referencial bibliográfico

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

- <http://educaclima.mma.gov.br/mudanca-do-clima/>
- https://www.youtube.com/watch?v=I19WLdf_NLo&feature=youtu.be
- <https://www.youtube.com/watch?v=i7Lr-XoNmz8&feature=youtu.be>
- <https://www.p22on.com.br/2016/06/29/gestao-de-emissoes-de-carbono/>
- GVces (2015). Adaptação às mudanças climáticas e o setor empresarial. Disponível em:
<http://adaptacao.gvces.com.br/>
- UNESCO (2014) Curso para professores secundários (fundamental II e ensino médio) sobre educação em mudança climática e desenvolvimento sustentável (EMCDS):
http://www.unesco.org/new/pt/brasil/abou-this-office/single-view/news/climate_change_in_the_classroom/

CIDADES SUSTENTÁVEIS

- FGVces – Centro de Estudos em Sustentabilidade. **Revista Página 22**. Disponível em:
http://www.p22on.com.br/wp-content/uploads/2018/03/P22ON_MARC%CC%A7O-2018-FINAL.pdf
- FGV Projetos (2018). Cidades sustentáveis. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cidades-sustentaveis>
- GARDNER, G. (2016). I. Imagining a sustainable city. In: **Can a city be sustainable?** The Worldwatch Institute [p. 3-11].
- UN (2016). “Nova Agenda Urbana. Declaração de Quito sobre Cidades e Assentamentos Humanos Sustentáveis para Todos”. **United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development**, Quito, Ecuador.

Referencial bibliográfico

CONSUMO E COMPRAS SUSTENTÁVEIS

- ALEM, G. et al. *Compras Sustentáveis & Grandes Eventos: a avaliação do ciclo de vida como ferramenta para a decisão de consumo*. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania. No prelo 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2P6FaQT>
- BETIOL, Luciana S. *et al. Compra sustentável: A força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva*. 1ª. ed. São Paulo: FGV, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2MCjeeN>
- BIDERMAN, R. et al (Orgs.). *Guia de compras públicas sustentáveis*. 2 ed. São Paulo: FGV, 2008.
- <https://bit.ly/2qxu0u9>
- BRASIL. *Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2011. Disponível em: http://www.mma.gov.br/images/arquivos/responsabilidade_socioambiental/producao_consumo/PPCS/PPCS_Volumell.pdf.
- FGVces. Relatório ‘Descrição do método para elaboração dos estudos de pegada de carbono de produtos’ (contexto do projeto MMA-PNUMA-FGVces, 2015). Disponível em: <https://bit.ly/2N1Ytle>
- FGVces. Relatório da Iniciativa ‘Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor’ | 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2BlhZV3>
- FGVces. Relatório do GT de Gestão de Fornecedores | 2014 – apresenta Framework de Compras Sustentáveis. Disponível em: <https://bit.ly/2MM7XIW>
- FGVces. Relatório do GT de Gestão de Fornecedores | 2015 – apresenta Protocolo de Matriz de Risco da Cadeia de Fornecedores. Disponível em: <https://bit.ly/2MICUxA>
- FGVces. Relatório do GT de Gestão de Fornecedores | 2016 – apresenta Protocolo de Materialidade na Cadeia de Fornecedores. Disponível em: <https://bit.ly/2Jbq9t0>
- FGVces. Relatório do GT de Gestão de Fornecedores | 2018 – apresenta Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores. Disponível em: <https://bit.ly/33X5a5h>

Agradecimentos

Utilizamos este espaço para agradecer cada pessoa que fez este processo possível. Afinal “o viajante ainda é aquele que mais importa numa viagem...” (André Suarés)

À Silvia Kawassaki – diretora geral da Escola Viva – e Sônia Tokitaka – coordenadora de Sustentabilidade da Escola Viva – agradecemos a oportunidade e a confiança nos dada para parceria pioneira firmada para este projeto.

A cada participante do grupo focal, agradecemos seu comprometimento e engajamento: **Alexandra Gonçalves, Andressa Sales, Artur Santos, Beatriz Caparelli, Daniela Klepacz, Daniela Munerato, Danielle Queiroz, Elisa de Souza Schuler, Fernanda Boffelli, Flavia Montagna, Francisco Ferreira, Karin Koller, Karla Almeida, Katia Keiko, Luisa Campos, Renata Santos, Rodrigo Meirelles, Sonia Tokitaka, Tereza Cristina Campos, Thiago Kuhl, Vanessa Postel, Vera Cyrino** - as contribuições de vocês foram fundamentais, não apenas para cumprir os objetivos de nosso projeto, mas para aproximar as pessoas que fazem parte de uma mesma comunidade, revelando a importância da troca e do diálogo para o avanço de qualquer agenda comum.

À equipe de apoio da Escola Viva (profissionais das áreas de comunicação, manutenção, TI e limpeza), agradecemos por todo suporte ao longo do projeto. O cuidado de vocês com o preparo de cada encontro nos possibilitou um ambiente sempre muito acolhedor!

Aos especialistas convidados para as etapas de formação, muito obrigada pela parceria, disponibilidade e alta qualidade das reflexões geradas: **Gabriela Alem (Consumo e Compras Sustentáveis), Guilherme Lefevre (Mudanças Climáticas), Lívia Pagotto e Luiza Jardim (Cidades Sustentáveis) e Paulo Branco (Sustentabilidade e Estratégia Empresarial)**.

Aos **participantes do encontro multistakeholder**, agradecemos por suas valiosas contribuições: Marcelo Sallum (da Quíron); Natasha Aoki Bengezen, Livia Garcia Pires Oliveira, e Vaneide Carestina Sacchetin (da GRSA); Fabio Neiva Ribeiro (da VIVO), Camila Andrade, Fernanda Catani e Patrícia Freitas (professoras); Marlene Santana dos Santos e Katia Caroline Ribeiro da Silva (auxiliares educacionais); George Stein (pai de aluno); e Tiago Americano (aluno do Ensino Médio). *O próprio fato de abirmos este diálogo revelou a todo o grupo do projeto a potência da troca e da colaboração.*

A todos os **respondentes da consulta pública** (108 pessoas – entre famílias, alunos/as e funcionários da Escola Viva, que responderam ao nosso questionário aberto), muito obrigada pela participação. *Que possamos continuar nesta troca!*

Créditos

TEXTOS

Ana Carolina Aguiar
Fernanda Cassab Carreira
Gabriela Alem Appugliese

REVISÃO

Silvia Kawassaki
Sônia Tokitaka

LAYOUT E DIAGRAMAÇÃO

Ana Carolina Aguiar

FOTOS

Escola Viva

Realização



Em parceria com



