



LINK-ESG: Proposição de Jornadas de Sensibilização em Sustentabilidade para Gestores e Decisores

LINK-ESG: Proposition of Sustainability Awareness Journeys for Managers and Decision Makers

Digiane Raphaela Martins, mestrado

digianemartins@gmail.com

Leonardo Augusto Gomez Castillo, doutorado

leonardo.castillo@ufpe.br

Ensino em sustentabilidade – [T8]

Resumo

Esta pesquisa visa compreender como sensibilizar gestores e decisores de forma que desejem abraçar a causa da sustentabilidade, permitindo-lhes contribuir eficazmente para uma mudança urgente nos comportamentos humanos e nas dinâmicas organizacionais. O objetivo é a proposição de jornadas de sensibilização que possam ser facilmente compreendidas e implementadas de forma independente, sistemática e flexível. A metodologia incluiu pesquisa de mercado, revisão bibliográfica, ideação para definição de requisitos de projeto, criação de mapas mentais e diagramas, consultas a especialistas em psicologia, sessões participativas de brainstorming com consultores empresariais e um questionário online para avaliar a coerência, compreensibilidade, aplicabilidade e relevância da proposta. Quinze especialistas em psicologia, design, sustentabilidade e consultoria empresarial contribuíram, além de designers de serviço que participaram durante uma avaliação de projeto de conclusão de curso de graduação em design.

Palavras-chave: Engajamento; ESG; Design para a Sustentabilidade

Abstract

This research aims to understand how to sensitize managers and decision-makers in a way that makes them desire to embrace the sustainability cause, allowing them to effectively contribute to an urgent change in human behaviors and organizational dynamics. The goal is to propose awareness journeys that can be easily understood and implemented independently, systematically, and flexibly. The methodology included market research, literature review, ideation for defining project requirements, creation of mind maps and diagrams, consultations with psychology experts, participatory brainstorming sessions with business consultants, and an online questionnaire to assess the coherence, comprehensibility, applicability, and relevance of the proposal. Fifteen experts in psychology, design, sustainability, and business consulting contributed, along with service designers who participated during the evaluation of a graduation project in design.

Keywords: *Engajament; ESG; Design for Sustainability.*

1. Introdução

Um amplo e diversificado movimento social não estruturado se configura no Brasil em torno das possibilidades de implementação de uma agenda ESG, sigla esta que abrevia as palavras do inglês *Environmental, Social and Governance*, e que resume esforços de organizações públicas, privadas e do terceiro setor em favor de modelos mais sustentáveis de gestão corporativa.

Termos como, “Nova Economia”, “Novo Mercado” e “Economia ou Mercado de Trabalho Verde” figuram entre as expressões mais utilizadas para denotar uma onda de transformações que emergem decorrentes da ascensão das novas gerações de gestores às posições de liderança nas organizações. Isso visa enfrentar uma gama de desafios que têm marcado as décadas recentes da história da humanidade, tais como as inevitáveis ramificações de fatores externos como pandemia, transformação digital, desequilíbrios climáticos, agravamento de problemas psicossociais, entre outras consequências e desdobramentos do processo de globalização do início do século XXI.

Pode-se dizer que há pelo menos 70 anos são desenvolvidas teorias e práticas em torno de conceitos como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa, capitalismo sustentável, ecocapitalismo, capitalismo verde, democracia econômica, capitalismo de *stakeholders* (partes afetadas e interessadas), capitalismo consciente entre outros. Paralelamente, muitos dos princípios subjacentes ao ESG podem ser rastreados até as décadas de 1970 e 1980 quando o movimento de investimento socialmente responsável (ISR) começou a ganhar destaque; Entretanto, sua popularização pôde ser observada a partir de 2000 com a implementação do Pacto Global das Nações Unidas em parceria com o Banco Mundial, que lançou dez princípios que abrangem as áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Mais recentemente, os ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável), lançados em 2015 pelas Nações Unidas, reforçaram o movimento global de busca por equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais no desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas humanos.

Essa tendência/movimento ganhou novo fôlego quando o termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) passou a ser frequentemente empregado para resumir os esforços de pessoas físicas e jurídicas em favor do desenvolvimento sustentável corporativo, praticado principalmente como ações de sensibilização, formação, balanços e diagnósticos situacionais, levantamento de dados, mapeamento de oportunidades, definição de prioridades, planos de ação, projetos de impacto socioambiental, divulgação de relatórios de desempenho e gestão da sustentabilidade financeira, social e ambiental.

Inúmeras e diversas iniciativas de pessoas e instituições surgem a cada dia, visando a efetivação de objetivos e ações estratégicas sustentáveis, com o intuito de contribuir para a realização de futuros desejáveis para a sociedade. Paradoxalmente, apesar de uma urgência anunciada e da crescente disponibilidade de abordagens, ferramentas e metodologias, a implementação de agendas de ações de sustentabilidade no cotidiano das organizações tem se mostrado lenta, desafiadora e intrincada.

Esta pesquisa busca entender de que forma poderíamos contribuir para a sensibilização de gestores e outras pessoas com poder de decisão, de forma que desejem abraçar a causa da sustentabilidade e efetivamente agir em favor da transformação urgente de comportamentos humanos e dinâmicas organizacionais, facilitando a criação e a manutenção de serviços e sistemas humanos sustentáveis.

O objetivo é a proposição de jornadas de sensibilização que possam ser apropriadas de forma independente e implementadas de modo sistemático e flexível. A metodologia adotada foi realização de pesquisa de mercado e revisão bibliográfica, processo de ideação e levantamento de requisitos de projeto, elaboração de mapas mentais, realização de consultas a especialistas (psicólogos) e de dinâmica participativa (*brainstorming*) junto a consultores empresariais e finalmente, a aplicação de um *survey* para avaliação de coerência, compreensibilidade, aplicabilidade e relevância da proposta final, com a qual contribuíram quinze especialistas em psicologia, design, sustentabilidade e consultoria empresarial. Designers de serviço também contribuíram com a avaliação proposta durante uma banca de projeto de conclusão de curso de graduação em design.

1.1 ESG na Teoria e na Prática

Ao longo de décadas, a partir de 1970, foram conduzidos e publicados estudos e relatórios acerca da incongruência entre os padrões de vida humanos e o ambiente natural, considerando suas implicações destrutivas e autodestrutivas a curto, médio e longo prazo. O agravamento dos problemas ambientais, como o aquecimento global e a poluição da água, bem como questões sociais como pobreza, violações de direitos humanos e desigualdade econômica, atribuem às empresas significativas responsabilidades (LIU et al., 2022).

Referente ao sistema global de produção e prestação de serviços, a designação "desenvolvimento sustentável" foi atribuída aos esforços que visam redefinir e operacionalizar os ajustes necessários para assegurar uma relação mais saudável entre a sociedade humana e o meio ambiente (BELLEN, 2006).

Do ponto de vista científico, a "teoria dos stakeholders" destaca-se. Proposta por Freeman em 1963, é a base mais citada em pesquisas sobre desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, governança corporativa e desempenho financeiro, incluindo estudos recentes sobre ESG (FREEMAN, 1984; DONALDSON & LEE, 1995; JO & HARJOTO, 2012; LO & KWAN, 2017; PARMAR et al., 2010; SHAHZAD, RUTHERFORD & SHARFMAN, 2016; ORLITZKY, SCHMIDT & RYNES, 2003). A teoria dos stakeholders, também conhecida como "teoria das partes interessadas", sustenta a gestão estratégica organizacional, abordando a inovadora perspectiva de que os componentes essenciais de uma empresa estendem-se além de seus proprietários e acionistas, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores e comunidades relacionadas.

O conceito de "Triple Bottom Line" (TBL ou 3BL), popularizado como "tripé da sustentabilidade" ou "triplo resultado", é um modelo de gestão de negócios sustentáveis desenvolvido por Elkington em 1994, baseado nas categorias Pessoas, Planeta e Lucro. Elkington é reconhecido como uma autoridade em sustentabilidade empresarial, tendo cunhado o termo "capitalismo verde". Iniciativas como SustainAbility e Volans apoiam líderes empresariais na resolução de desafios complexos para a regeneração planetária. Elkington considera o desenvolvimento sustentável como o setor socioeconômico mais relevante do

século XXI (ELKINGTON, 1998; VOLANS, 2022), propondo atualmente modelos de gestão mais radicais, como o conceito de "gestão *recall*", para aumentar o impacto na sustentabilidade planetária (ELKINGTON, 2022).

Estudos sobre ecologia da restauração também contribuem para a formação de uma nova geração de cientistas e gestores focados na recuperação intencional de ecossistemas. Modelos como a ecologia de populações, biologia da conservação, biomimética, agroecologia e agricultura sintrópica podem ser úteis para as práticas ESG, assim como as teorias da mudança, institucional, da legitimidade e teal.

Além disso, a cosmovisão do "Bem Viver" também pode ser considerada para a regulação das relações entre pessoas, natureza e modelo econômico, como desde antes do capitalismo (ACOSTA, 2016), sendo muito popular entre povos originários na América Latina.

Na prática, conferências ambientais internacionais, incluindo a Conferência de Estocolmo de 1970, a Rio 92, Rio +10 e Rio +20, estimularam ações para o desenvolvimento sustentável, bem como o Protocolo de Kyoto, tratado que objetivou redução de emissões de gases poluentes e impulsionou ações governamentais, empresariais e cidadãs.

Atualmente cerca de 7.000 empresas em todo o mundo possuem a certificação "BCorp" (Corporações B), promovendo um novo conceito de sucesso empresarial. Além da certificação, a iniciativa B-Labs fornece uma robusta plataforma de avaliação e acompanhamento de impacto socioambiental. O Sistema B do Brasil reflete esse movimento global e figura entre outros países integrantes da América Latina (SISTEMA B, 2022).

Certificações conhecidas como ISO, ABNT, Selo Verde, Eu Reciclo, LEED, FSC, entre outras, avaliam o impacto socioambiental e validam estratégias de mitigação de forma isolada, podendo resultar em sistemas fragmentados e baixa confiabilidade.

Frameworks como GRI, SASB, TCFD, CDP e ODS são amplamente usados por empresas em todo o mundo para compreender, avaliar, intervir e divulgar informações sobre ESG, influenciando decisões de investimento. Em 2022 o IFRS (International Financial Reporting Standards) e a GRI (Global Reporting Initiative) firmaram um acordo de colaboração, de modo que seus conselhos normativos GSSB e ISSB uniram esforços para definição de padrões comuns, de acordo com suas áreas de atuação, sendo o ISSB focado nos investidores e o GRI nos *stakeholders* (MIT BRASIL, 2022). Em 2023 foram lançadas pela ISSB as normas S1 e S2, propondo um padrão global para balanços e divulgações de sustentabilidade, divididas em quatro áreas: governança, gestão de risco, estratégia e metas e métricas, considerando definições da SASB e da TCFD Task (*Force on Climate-related Financial Disclosures*) do FSB (*Financial Stability Board*), que é composto por países do G20 (VIRI, 2023).

Agências como MSCI, Refinitiv, Sunstainalytcs, IOSCO e CVM, esta última brasileira, atualmente incorporam pontuações ESG. Índices como DJSI, FTSE4Good, MSCI ESG Leaders, ISE B3, IDIVERSA e Índice Brasil ESG referenciam empresas alinhadas com critérios ESG. O ISE B3, especificamente, ponderado por DJIA e UNGC, reflete o desempenho médio de empresas comprometidas com a sustentabilidade e estabelece regulamentos específicos para empresas se enquadrarem na classificação "Novo Mercado" na bolsa de valores brasileira (B3, 2022a; B3, 2022b).

Legislações locais também influenciam práticas ESG, como leis de alimentos nos EUA, diretivas da UE, e leis brasileiras ambientais e trabalhistas como a lei das sociedades por ações (lei nº 6.404/76), a lei de crimes ambientais (lei nº 9.605/98), a política nacional de meio ambiente (lei nº 6.938/81), o código florestal brasileiro (lei nº 12.651/12), o novo código de processo civil (lei nº 13.105/15) e o decreto-lei nº 5.452/43 que aprova a consolidação das leis de trabalho (CLT), entre outras. Vale mencionar também o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

Evidências mostram que as atividades ESG impactam tanto o desempenho financeiro quanto o desempenho não-financeiro, com as atividades sociais tendo o maior impacto no desempenho financeiro e as ambientais no desempenho não-financeiro (LIU et al., p, 20 2022).

Diante disso, cursos e iniciativas proliferam para apoiar a compreensão e o desenvolvimento desta Nova Economia; A falta de convergência entre métodos, agências, indicadores, critérios e modelos de gestão configura imensos desafios para a exequibilidade agenda ESG, ainda assim, há um crescente interesse em seu potencial para melhorar a vida das pessoas e restaurar a natureza no período Antropoceno.

1.2 Produção de subjetividade para a sustentabilidade

A respeito de acordos, princípios, padrões, pontuações, critérios, índices e certificações ESG, a literatura científica aponta que algum nível de subjetividade é inevitável e que a exigência de uniformidade pode inibir a inovação (STUBBS & ROGERS, 2013).

Estudos sobre psicologia ambiental limitam-se à exploração das relações entre sustentabilidade, transporte, produtos, água, energia elétrica, sacola plástica e pastagem natural, e mediação entre comportamentos, atitudes, motivações, emoções e cognição humanos (SANTOS, FELIPPE E KUHNNEN, 2019).

Não obstante, a análise genealógica, abordagem de pesquisa aplicada em diversas disciplinas e incorporada por uma perspectiva crítica da psicologia, explora a noção de subjetividade como produto de condições históricas e *“descentrada do indivíduo, sendo sempre coletiva e nunca individual”* (TORRE & AMARANTE, 2001, p. 76). Nesse sentido, entendemos que mecanismos e estratégias diversos, regulados por leis, verdades e crenças, produzem subjetividades:

A produção de subjetividade funciona forjando modos de existência, que modelam as maneiras de sentir e pensar dos indivíduos. Mas, se a subjetividade também não é natural, é produzida, assim como seu padrão ideal, a invenção de formas de vida nada mais é que a produção de subjetividade – a subjetividade passaria a ter uma dimensão estética, com efeitos políticos. A subjetividade não estaria dada, não seria interior ao indivíduo, mas seria produzida pelos vetores mais diversos presentes na coletividade (TORRE & AMARANTE, 2001).

Neste sentido, a invenção, ou construção coletiva de modos de vida sustentáveis, passa pela problemática da subjetividade e sobretudo, pelo desejo. De forma objetiva, desejar é construir (DELEUZE, 2023). Sendo assim:

O desejo permeia o campo social, tanto em práticas imediatas quanto em projetos muito ambiciosos. Por não querer me atrapalhar com definições complicadas, eu proporia denominar desejo a todas as formas de vontade de viver, de vontade de criar, de vontade de amar, de vontade de inventar outra sociedade, outra percepção do mundo, outros sistemas de valores (GUATTARI & ROLNIK, 1996, p. 215).

Desta perspectiva, compreendemos a necessidade do desenvolvimento de serviços e sistemas para a sustentabilidade a partir da escuta qualificada dos desejos das pessoas envolvidas, sobretudo lideranças organizacionais e comunitárias com poder para decidir, agir e intervir sobre a vida de outras pessoas, organismos vivos e meio ambiente. Ademais, “...o envolvimento afetivo e desejante das populações nas questões ecológicas é, seguramente, uma alternativa estratégica para a reversão das catástrofes ambientais anunciadas” (CARVALHO & MANSANO, 2019, p.10).

É importante destacar que, é somente no encontro com o irredutivelmente Outro, em outras palavras, é somente na interação entre diferentes indivíduos, ideias, corpos e mentes que temos contato com os afetos, podendo nos afetar e sermos afetados. Os encontros se dão entre pessoas, mas também nas relações entre o humano e a natureza, uma vez que: “*Trata-se da experimentação de afetações recíprocas, em algumas ocasiões quase imperceptíveis, mas que operam mudanças significativas no humano e na natureza, uma vez que cada “corpo é afetado de muitas maneiras”* (MANSANO & CARVALHO, 2016, p. 705).

Estudos clássicos de psicologia social destacam a notoriedade da emoção, da estética e da criatividade para nossa própria constituição como seres humanos e como sociedade, sendo a dimensão afetivo-emocional diretamente ligada à “*a capacidade de encontrar soluções novas, de inventar a própria história da humanidade*” (LANE, 2000, p. 63). Assim, a criatividade é inerente a todo ser humano.

Espaços destinados à cocriação de soluções para a sustentabilidade local e planetária não podem ainda ser considerados diversos, acessíveis e participativos. Não objetivamos aprofundar aspectos e implicações políticas e culturais a este respeito, mas é sabido que: “*A sensibilidade foi sempre um adjetivo atribuído a artistas, em oposição à racionalidade do cientista, sentir e pensar se opuseram na construção de uma cultura ideológica, traduzida em códigos complexos institucionalizados, cristalizados socialmente*” (LANE, 2000, p. 64).

Visando provocar a sensibilidade e promover o engajamento de um maior número e das mais diversas pessoas no âmbito da agenda ESG, é imprescindível garantir o protagonismo e a autonomia dos sujeitos (gestores, usuários e *stakeholders*) envolvidos.

Nos campos da saúde mental e da saúde coletiva existe um consenso de que (1) a promoção da capacidade de reflexão e ação autônomas e (2) a construção coletiva de protagonismo, se constituem como o caminho privilegiado para a produção de mudanças nos sujeitos e no mundo. Aqui, autonomia não significa liberdade de decisão e ação absolutas, mas “*a capacidade do sujeito lidar com sua rede de dependências*” (CAMPOS & CAMPOS, 2006, p. 2). Neste sentido, o “*protagonismo requer a saída da condição de usuário-objeto e a criação de formas concretas que produzam um usuário-ator, sujeito político*” (TORRE & AMARANTE, 2001, p. 84).

Embora diversas correntes teórico-práticas como a psicologia da libertação, a psicologia comunitária e mais recentemente, a incorporação do pensamento decolonial e de filosofias ameríndias por parte de profissionais “psi” tenham possibilitado o desenvolvimento de ferramentas conceituais e metodológicas importantes, consideramos que é na abordagem do design de serviço que esses conceitos encontram sua máxima potência para a constituição de novos modos de subjetivação em favor da vida nos ecossistemas do planeta terra.

2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi conduzida para o projeto de conclusão de um curso de graduação na área de design, após um período de estágio obrigatório de 480 horas em uma consultoria especializada em boas práticas de gestão empresarial. Durante o estágio houve uma análise detalhada de relatórios de sustentabilidade divulgados por empresas listadas na B3 e, paralelamente, pesquisas sobre produtos e serviços ESG. Observações participativas foram feitas durante reuniões estratégicas junto a gestores e decisores de pequenas e médias empresas. Para a revisão bibliográfica, foram realizadas buscas no Google Acadêmico e no Research Rabbit, utilizando os termos-chave "Ambiental, Social and Governança", "Responsabilidade Social Corporativa", "Desenvolvimento Sustentável", "Psicologia and ESG" e "Psicologia and Sustentabilidade", em português e inglês. Estudos sobre psicologia positiva foram excluídos da análise. A pesquisa auxiliou na compreensão dos conceitos teóricos e na criação de uma matriz de indicadores de desempenho ESG, bem como na formulação de uma trilha genérica de consultoria para gestão ESG. Para a proposição de Jornadas de Sensibilização, foram empregados métodos e ferramentas de design de serviços como Ecossistema de Serviço e Personas. As fases de ideação contaram com a elaboração de mapas mentais e a colaboração de psicólogos, resultando na criação de diagramas. Especialistas em consultoria empresarial participaram da criação de um banco de ideias. A validação da coerência, compreensibilidade, aplicabilidade e relevância da proposta foi realizada por quinze especialistas das áreas de psicologia, design, sustentabilidade e consultoria empresarial, por meio de um questionário. A versão final do projeto foi avaliada por três especialistas em design de serviço, durante uma banca de conclusão de curso de graduação em design.

3. Desenvolvimento da proposta

Como resultado do desenvolvimento do projeto, apresentamos na Figura 1 a proposta de Mapa de Sensibilização Para apoiar a realização de jornadas sobre temas ESG. De forma geral, o diagrama é composto por 10 etapas sequenciais numeradas de 1 a 10, e cada etapa tem objetivos, interações, canais de comunicação, métricas específicas e resultados esperados.

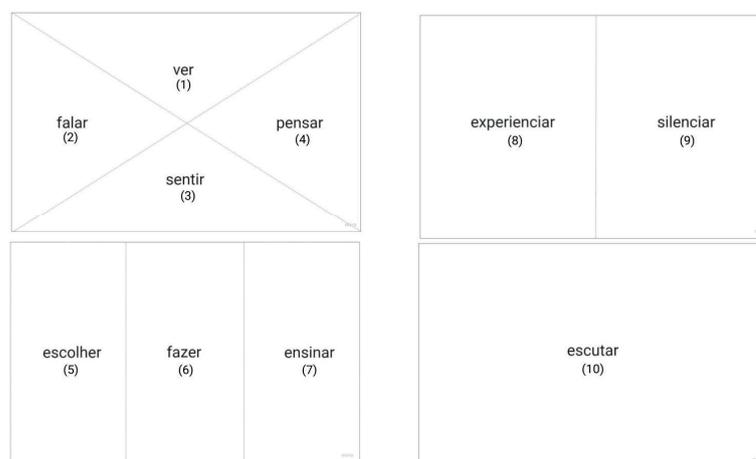
As etapas **VER (1)** e **FALAR (2)** têm como OBJETIVO (1) Despertar e ampliar a percepção e (2) Promover o protagonismo do usuário, expressão, reflexão e autoconhecimento; as INTERAÇÕES são (1) O usuário **vê** imagens, paisagens, infográficos, objetos e seres vivos; (2) o usuário **fala** sobre diversos assuntos; As ATIVIDADES propostas são apresentadas em formato visual utilizando gráficos, diagramas e imagens, evidências, cases, boas práticas e criação de um ambiente seguro e acolhedor, permitindo que as pessoas se sintam confortáveis para expressar suas opiniões e dúvidas sem medo de julgamento; Os CANAIS DE COMUNICAÇÃO sugeridos são exposições, cartazes e placas, impressos, vídeos, instalações, experiências imersivas (inclusive realidade virtual e aumentada) e

depoimentos; As MÉTRICAS são feedbacks emocionais e qualitativos e o RESULTADO ESPERADO é o aumento na identificação do usuário com o tema.

Nas etapas **SENTIR (3)** e **PENSAR (4)** os OBJETIVOS são (3) Construir uma conexão autêntica com o tema e acessar perspectivas desconhecidas; (4) Expandir a compreensão sobre o tema; as INTERAÇÕES são (3) O usuário sente diversos afetos, emoções e sensações; (4) o usuário pensa sobre perguntas, suposições, informações, problemas e desafios; As ATIVIDADES são experiências sensoriais e sociais, de compartilhamento, humor e jogos, perguntas, pesquisas, debates, escrita; Os CANAIS DE COMUNICAÇÃO sugeridos são eventos presenciais com artes, filosofia e metodologias ativas, videoconferências e especialistas, As MÉTRICAS são número de contribuições verbais e/ou escritas e número de interessados em participar do módulo seguinte e o RESULTADO ESPERADO é a uma compreensão ampla sobre o assunto.

Na etapa **ESCOLHER (5)** o OBJETIVO é (1) Ampliar autonomia e engajamento do usuário; as INTERAÇÕES são fazer escolhas dentro da trilha de sensibilização (uma vez que lhe são oferecidas diversas possibilidades); o usuário também pode fazer escolhas pessoais e profissionais; As ATIVIDADES são definições sobre sua participação nos módulos seguintes, oferecendo um cardápio de opções de atividades; Os CANAIS DE COMUNICAÇÃO sugeridos são ferramentas de design, e-mail e apps de mensagem, murais; As MÉTRICAS são tempo de engajamento do usuário em relação ao tempo total do processo e o RESULTADO ESPERADO é a previsibilidade das atividades e maior envolvimento do usuário com a trilha definida por ele mesmo.

Figura 1: Diagramas (Mapa de sensibilização)



Fonte: Autores.

Na etapa **FAZER (6)** o OBJETIVO é compreender conceitos e desenvolver habilidades e competências para lidar com situações reais; as INTERAÇÕES são o usuário realizar atividades práticas manuais, de aprendizado, de trabalho e/ou de serviço; As ATIVIDADES são práticas de planejamento, gestão, análise de dados, mapeamento de stakeholders e oportunidades; Os CANAIS DE COMUNICAÇÃO sugeridos são workshops; As MÉTRICAS são desempenho em testes práticos (tempo, precisão, eficácia, entre outros) e o RESULTADO ESPERADO é a aquisição de habilidades e competências básicas.

A etapa **ENSINAR (7)** o **OBJETIVO** é desenvolver habilidades de comunicação e repertório sobre o tema, além de formar multiplicadores; as **INTERAÇÕES** são o usuário ensinar outras pessoas sobre o tema; o usuário também pode ensinar sobre seus conhecimentos prévios, articulados com o tema; As **ATIVIDADES** são de produção e compartilhamento de conhecimento; Os **CANAIS DE COMUNICAÇÃO** sugeridos são reuniões, redes sociais, palestras, visitas institucionais e videoconferências; As **MÉTRICAS** são número de pessoas alcançadas pelo usuário e compartilhamento de conteúdo sobre o tema em redes sociais e o **RESULTADO ESPERADO** é o aumento da capacidade do usuário avaliar e se posicionar sobre o tema.

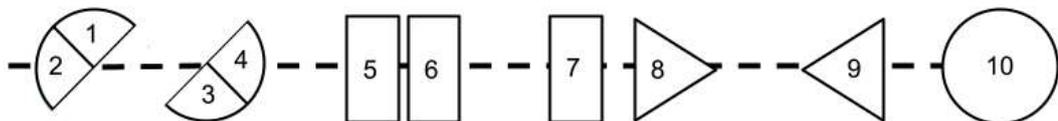
Na etapa **EXPERIENCIAR (8)** o **OBJETIVO** é criar conexões cognitivas, emocionais e sensoriais profundas que podem facilitar a retenção e a aplicação do conhecimento sobre o tema, motivar e inspirar a continuar aprendendo e explorando; as **INTERAÇÕES** são o usuário participa de atividades, visitas, eventos memoráveis e vivências imersivas, preferencialmente ao ar livre; As **ATIVIDADES** são vivências na natureza e em comunidades; Os **CANAIS DE COMUNICAÇÃO** sugeridos são visitas guiadas, instrutores, professores, profissionais de saúde e de segurança; As **MÉTRICAS** são número de participações do usuário em atividades e feedbacks qualitativos e o **RESULTADO ESPERADO** é engajamento significativo e o aumento de motivação em relação ao tema.

Na etapa **SILENCIAR (9)** o **OBJETIVO** é criar conexões físicas e espirituais para processar e integrar conhecimentos de forma significativa e profunda; as **INTERAÇÕES** são o usuário participar de atividades e ambientes com pouco ruído ou som, evitando falar e se expressar; As **ATIVIDADES** são práticas corporais, de relaxamento, terapias, na natureza e artísticas; Os **CANAIS DE COMUNICAÇÃO** sugeridos são eventos presenciais e especialistas; As **MÉTRICAS** são pesquisa sobre sensação de conexão e pertencimento e NPS (*Net Promoter Score*) e o **RESULTADO ESPERADO** é aumentar a capacidade do usuário refletir sobre seus valores e propósito de vida.

Na última fase, **ESCUTAR (10)**, o **OBJETIVO** é possibilitar a abertura para perspectivas e experiências de outras pessoas sobre o tema, a assimilação de novas informações e ideias, a integração ao próprio entendimento e percepção de mundo, além de reflexão e análise crítica; as **INTERAÇÕES** são o usuário escutar outras pessoas falando sobre o tema; o usuário também pode ser escutado por especialistas; As **ATIVIDADES** são palestras, *pitchs*, aulas, filmes, músicas, depoimentos de grupos e pessoas, psicoterapias; Os **CANAIS DE COMUNICAÇÃO** sugeridos são eventos presenciais e virtuais, especialistas, convite a pessoas, grupos e instituições, programas de fidelidade e promoções; As **MÉTRICAS** são número de novos produtos/serviços adquiridos, número de novas iniciativas em relação ao tema e recorrência e o **RESULTADO ESPERADO** é a ampliação da autonomia do usuário para tomar decisões em relação ao tema.

A operacionalização de jornadas de sensibilização apoiando-se no mapa de sensibilização pode se dar em diferentes configurações temporais, tanto em relação à duração das etapas quanto no espaçamento entre elas, conforme sugere a imagem a seguir:

Figura 2: Visão linear do mapa de sensibilização.



Fonte: Autores.

A organização de uma jornada de sensibilização em quatro módulos, com carga horária e formato (presencial ou *online*) sugeridos, bem como as palavras-chave dos objetivos de cada etapa se encontram a seguir:

Figura 3: Proposta de instrumental para planejamento de jornadas de sensibilização

MÓDULO 1	MÓDULO 2		MÓDULO 3		MÓDULO 4
ver - falar - sentir - pensar	escolher - fazer	ensinar	experienciar	silenciar	escutar
○ 8h ○ 16h	8h	○ 4h ○ 8h	○ 4h ○ 8h	○ 4h ○ 8h	○ 8h ○ 16h
Objetivos: percepção, protagonismo, conexão e compreensão	Objetivos: autonomia, engajamento, habilidades e competências	Objetivos: comunicação, repertório e multiplicação	Objetivo: conexões profundas, motivação e inspiração	Objetivo: processamento e integração de conhecimentos	Objetivo: assimilação de novas ideias, reflexão e crítica para tomada de decisões
○ Presencial ○ Online ○ Híbrido	○ Presencial ○ Online ○ Híbrido	○ Presencial ○ Online ○ Híbrido	○ Presencial	○ Presencial	○ Presencial ○ Online ○ Híbrido

Fonte: Autores.

Estratégias, temas, conteúdos, abordagem metodológica, materiais, ferramentas, tecnologias, locais, especialidades profissionais, metas e programação, necessitam de definição junto a organizadores e especialistas. Um banco de ideias com possíveis atividades por módulo foi gerado, além de um *storytelling* com exemplos de jornadas de sensibilização, mas não foram apresentados neste artigo.

4. Análise dos Resultados

Para 80% dos especialistas participantes da validação (com média de 10 a 16 anos de experiência profissional) o mapa de sensibilização é compreensível. Foi observada tendência de avaliação positiva acima da média para todos os módulos considerando (1) compreensibilidade (2) relevância e (3) aplicabilidade. O módulo 4 (escutar) foi avaliado como o mais relevante e aplicável; O módulo 2 (escolher-fazer-ensinar) foi avaliado como o mais compreensível; O módulo 3 (experienciar-silenciar) foi avaliado como menos relevante e aplicável; O módulo 1 (ver-falar-pensar-sentir-pensar) foi avaliado como o menos compreensível. Foi observada diferença de apenas 20 pontos entre as avaliações dos módulos e uma diferença de apenas 40 pontos para pontuação máxima possível (450 pts) considerando o módulo menos pontuado.

É necessário testar a solução proposta junto a usuários para avaliações mais assertivas.

5. Considerações finais

Os diagramas apresentados como “Mapa de Sensibilização” conversam com uma perspectiva esquizoanalítica que possibilita o mapeamento das intensidades existentes em determinados territórios subjetivos, a partir de um tipo específico de pensamento denominado “rizomático”. Essa abordagem inspira o método de pesquisa cartográfico, quando em ciências humanas, que requer análises espaciais de informações e representações gráficas de dados em

forma de mapas ou cartas. Essas abordagens inevitavelmente influenciaram o processo criativo descrito que resultou em uma proposta igualmente não linear, transdisciplinar, diversa, flexível, adaptável, interconectada e holística.

A semelhança com outras ferramentas populares como Mapa de empatia e Canvas pode facilitar a compreensão e a aplicabilidade.

A configuração linear necessária para a compreensão e para a melhoria da experiência de usuários foi garantida com a proposta de “Jornadas de Sensibilização” que podem ser realizadas sobre o tema ESG, mas também sobre outros temas.

O projeto pode contribuir para a criação de um sistema de serviços ESG, na medida em que iniciativas isoladas de especialistas, palestrantes, professores, consultores, organizações sociais e ambientais, fornecedores de produtos, entre outros atores diversos, podem ser “acopladas” em jornadas ESG comuns, considerando a sua denominação “Link-ESG”.

Referências

ACOSTA, ALBERTO. O bem viver: uma oportunidade para imaginar outros mundos. Editora Elefante. 2016.

B3. Brasil, Bolsa, Balcão. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Disponível em: < https://www.b3.com.br/pt_br/ > Acesso em: outubro de 2022a.

B3. Brasil, Bolsa, Balcão. ESG Workspace. Disponível em: < <https://esgworkspace.b3.com.br/> > Acesso em: outubro de 2022b.

BELLEN, MICHEL HANS VAN. Indicadores de Sustentabilidade - uma análise comparativa. Rio de Janeiro - RJ. Editora FGV, 2006).

B-LAB. B Lab Global Disponível em: < <https://www.bcorporation.net/en-us/> > Acesso em: outubro de 2022.

CARVALHO, P. R.; MANSANO, S.R.V. Ecologia e Mobilização Social: um Desafio para a Psicologia. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 39, e188690, 1-13, 2019.

CAMPOS, R. T. O. & CAMPOS, G. W. de S. Co-construção de autonomia: o sujeito em questão. In: CAMPOS, G.W.S; MINAYO, M.C.S; AKERMAN, M; DRUMOND JÚNIOR, M; CARVALHO, Y.M. (Orgs.). Tratado de Saúde Coletiva; Editora Hucitec/Fiocruz; 2006.

DELEUZE, Gilles. O abecedário de Gilles Deleuze, entrevista a Claire Parnet, 1988. Realização: Pierre-André Boutang. Produção: Éditions Montparnasse, Paris. Versão brasileira: TV Escola, Ministério da Educação. Tradução e legendas: Raccord. Disponível em: < <https://www.bibliotecanomade.com/2008/03/arquivo-para-download-o-abecedario-de.html> > em: julho de 2023.

DONALDSON, THOMAS; LEE, PRESTON E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy of Management Review. Vol. 20, No. 1, pp. 65-91. Jan. 1995.

ELKINGTON, JONH. Sustentabilidade: Canibais com Garfo e Faca. Editora: M. Books 1998.

ELKINGTON, JOHN. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. Harvard Business Review. Disponível em: < <https://hbr.org/> > Acesso em: outubro de 2022.



FREEMAN, R. EDWARD. Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984) Cambridge University Press. University of Virginia. February 2015. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core>>. Acesso em: outubro de 2022.

GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. Micropolítica: cartografias do desejo. Petrópolis: Vozes, 1996.

JO, HOJE; HARJOTO, MARETNO A. The Causal Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics. vol. 106, pp. 53–72. 2012.

LANE, S. T. M. A psicologia social na américa latina: por uma ética do conhecimento In: CAMPOS, R. H. de F; Guareschi, P. A. (Orgs.) PARADIGMAS EM PSICOLOGIA SOCIAL: A perspectiva latino-americana. Editora Vozes, 2000.

LIU, YUHAN; KIM, CHOO YEON; LEE, EUN HWA; YOO, JAE WOOK. Relationship between Sustainable Management Activities and Financial Performance: Mediating Effects of Non-Financial Performance and Moderating Effects of Institutional Environment. Sustainability, 14 (1168), pp. 2022

LO, YEE KAR; KWAN, CALVIN LEE. The Effect of Environmental, Social, Governance and Sustainability Initiatives on Stock Value – Examining Market Response to Initiatives Undertaken by Listed Companies. Corporate Social Responsibility and Environment Management. Vol. 24(6). Nov-dez, 2017.

MANSANO, S.R.V. & CARVALHO, P. R. Psicologia, Filosofia e meio ambiente: delineando o conceito de sustentabilidade afetiva. Estudos e Pesquisas em Psicologia, Rio de Janeiro v. 16 n. 3 p. 696-714, 2016.

MIT BRASIL. MIT Technology Review Disponível em: <<https://mittechreview.com.br/>> Acesso em: outubro de 2022.

ORLITZKY, MARC; SCHMIDT, FRANK L.; RYNES, SARA, L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies, 24(3), pp. 403–441, 2003.

PARMAR, L. BIDHAN; FREEMAN, EDWARD R; HARRISON, JEFFREY, S; ANDREW C. WICKS; PURNELL, LAUREN; COLLE, SIMONE DE. Stakeholder Theory: The State of the Art. Academy of Management Annals. Vol. 4(1). Jan, 2010.

SANTOS, FELIPPE E KUHNEN, (2019). Psicologia Ambiental e Recursos em Sustentabilidade: Revisão Integrativa. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 39, 1-15, 2019.

SHAHZAD, ALI M; RUTHERFORD, MATTHEW A; SHARFMAN, MARK P. Stakeholder-Centric Governance and Corporate Social Performance: A Cross-National Study. Corporate Social Responsibility and Environment Management. Vol. 23(2). Mar-abr, 2016.

SISTEMA B. Sistema B Brasil Disponível em: <<https://www.sistemabrasil.org/>> Acesso em: outubro de 2022.

STUBBS, WENDY; ROGERS, PAUL. Lifting the veil on environment-social-governance rating methods. Social Responsibility Journal, Vol. 9 No. 4, p. 622-640, 2013.

TORRE, EDUARDO, E. G. & AMARANTE, PAULO. Protagonismo e subjetividade: a construção coletiva no campo da saúde mental. Ciência & Saúde Coletiva, 6(1):73-85, 2001.

VIRI, Natalia. ISSB lança padrão global para sustentabilidade nos balanços. RESET, 2023. Disponível em: <

<https://capitalreset.uol.com.br/empresas/companhias-abertas/issb-lanca-padrao-global-para-sustentabilidade-nos-balancos/>> Acesso em: Agosto de 2023.

VOLANS. Volans Ventures Limited. Disponível em: <<https://volans.com/>> Acesso em: outubro de 2022.