

Desenvolvimento de corpo docente para a Educação em Gestão Responsável

Resultados da pesquisa entre signatários PRME

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná
Edson Luiz Campagnolo
Presidente

SESI – Serviço Social da Indústria
José Antonio Fares
Superintendente SESI/PR

Gerência de Projetos de Articulação Estratégica
Maria Cristhina de Souza Rocha

CIFAL Curitiba - Coordenação
Grace Chiara Schmidt

Desenvolvimento do corpo docente para a Educação em Gestão responsável: Resultados da Pesquisa entre signatários PRME. / Daiane Nara de Oliveira Nogara (trad.) / Curitiba: SESI/PR, 2016.

20 p.: 22 cm.

Tradução de: Faculty Development for Responsible Management Education. Results from a survey among PRME Signatories

1. Inovação. 2. Sustentabilidade. 3. Educação. 4. Serviço Social da Indústria.

I. Título.

CDU 330.341.1

Este relatório foi elaborado a pedido da Secretaria PRME em nome das presidências das instituições CBS, IILM e Babson por Kai Hockerts (CBS), PernilleBorgbo (CBS), TiinaSrkoc (CBS), Elizabeth Swanson Goldberg (Babson) e RakeshChaudry (IILM). Com gratidão, reconhecemos o apoio de todos os membros do subgrupo dos Campeões PRME no desenvolvimento do corpo docente, bem como o apoio dos participantes da pesquisa, Merrill Csuri e a Secretaria do PRME.

Designer: Hazel Godoy

Aviso:

O Pacto Global da ONU e Secretaria PRME não representam e nem garantem a origem, originalidade, precisão, integridade ou confiabilidade de qualquer declaração, informação, dados, interpretação, conselho ou opinião contida nesta publicação. Esta publicação destina-se estritamente como documento de aprendizagem. A inclusão de exemplos de forma alguma constitui apoio aos indivíduos, instituições acadêmicas ou organizações pelo Secretariado PRME, pelo Pacto Global das Nações Unidas ou pelas Nações Unidas.

Este documento não é exaustivo e as boas práticas descritas foram identificadas com base nas contribuições e nas recomendações individuais representantes das instituições signatárias PRME. O material desta publicação pode ser citado e usado, desde que haja atribuição adequada.

Sumário

Desenvolvimento de corpo docente para a Educação em Gestão Responsável	1
Algumas palavras dos líderes institucionais.....	2
Introdução.....	3
PART I :	4
EXEMPLOS	8
O currículo oculto: uma poderosa ferramenta analítica para o desenvolvimento de corpo docente relacionado aos PRME	10
PARTE 2: GUIA PRME SOBRE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE CORPO DOCENTE	12
PRIMEIRO PASSO: COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO DE CORPO DOCENTE RELACIONADO AOS PRME	13
SEGUNDO PASSO: Avaliar as necessidades de desenvolvimento	14
TERCEIRO PASSO: DEFINIR OS OBJETIVOS DO TREINAMENTO	15
QUARTO PASSO: IMPLEMENTANDO O DESENVOLVIMENTO DE CORPO DOCENTE	16
QUINTO PASSO: MENSURAR O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DO CORPO DOCENTE PRME	17
SEXTO PASSO: COMUNICANDO OS RESULTADOS.....	18
CONCLUSÃO	19
Os Seis Princípios para Educação em Gestão Responsável	20

“Não podemos esperar que os professores ensinem o que não sabem, nem que utilizem técnicas do passado para preparar os estudantes de hoje para o futuro.”
Sparks, D. & Hirsh, S. (2000)

Algumas palavras dos líderes institucionais

<p>PER HOLTEN-ANDERSEN Presidência, CBS</p> <p>O desenvolvimento das capacidades relacionadas ao PRME é chave para ajudar a destacar a estratégia da Escola de Negócio de Copenhagen (CBS) nos negócios na sociedade. É parte essencial do nosso programa interno de Professor assistente e também do nosso programa de treinamento externa intitulado "Lançando e implementando o programa de gerenciamento responsável," que tem contado com a participação de professores e administradores de 11 países. É um prazer poder compartilhar as experiências da CBS através desse relatório, ao mesmo tempo em que aprendemos com os líderes da Comunidade PRME sobre as práticas de desenvolvimento do corpo docente. As conclusões deste relatório são inspiradoras e ambiciosas. Por favor, junte-se a nós nesta tarefa desafiadora e recomendar este relatório como modelo para todas as escolas de negócios por todo o mundo.</p>	<p>MALVIKA HAI Presidência IILM</p> <p>Mahatma Gandhi destacava que "O conhecimento sem caráter é uma coisa perigosa." Os PRME fornecem um excelente quadro orientador para aplicação de um conhecimento e autoridade. A implementação destes princípios é fundamental para a harmonia e crescimento equilibrado e sustentável do mundo. Na IILM, temos incorporado os princípios da educação em gestão responsável em nossos currículos, pesquisas, metodologia e experiência do estudante. Como Instituto, esperamos divulgar a gestão responsável para instituições educacionais e empresas em toda a Índia. O desenvolvimento de corpo docente é um dos passos mais significativos na implementação de uma gestão responsável da educação, formação e prática. Nesse sentido, espero que você encontre os resultados deste relatório, tão oportuno, estimulante e útil ao mesmo tempo.</p>	<p>HERRY HEALEY Presidência, Babson College</p> <p>Como líder global em Educação Empreendedora, a Babson é totalmente comprometida com os Princípios para a Educação de Gestão Responsável. Como uma das primeiras instituições a adotar os princípios na América do Norte, a missão de Babson de "educar os líderes empreendedores, os quais criam grandes valores econômicos e sociais em todos os lugares" está profundamente alinhada com os Princípios para a Educação de Gestão Responsável. A Babson tem orgulho de ser parceira da Copenhagen Business School e da IILM na realização desta pesquisa, que esperamos que irá capacitar os signatários ao redor do mundo para o desenvolvimento de professores em matéria de educação de gestão responsável de maneiras mais adequadas às suas missões e <i>expertise</i>.</p>
---	--	--

Introdução

A crise financeira e os escândalos corporativos durante a última década trouxeram um debate crítico sobre o papel das escolas de negócios. Sérios questionamentos têm sido levantados sobre se e como o ensino de Administração pode contribuir para a cultura de ganância que marca esta crise. Críticos afirmam que a ênfase desproporcional na maximização de lucros e valores para os acionistas conduziu para negligência de contextos mais amplos em que as empresas operam, bem como a importância da criação de valores sociais e ambientais.

“Estamos lidando com uma redução nos padrões éticos em todo o mundo dos negócios, e nossas escolas de pós-graduação são parcialmente culpadas.”

Luigi Zingales, 2012, Chicago

Os seis princípios baseados no Pacto Global da ONU para a Educação em Gestão Responsável (PRME) foram formulados com o objetivo de dar aos educadores de gestão uma orientação sobre como abordar esse problema. Até agora, o foco principal na comunidade PRME tem sido o compromisso com o desenvolvimento do currículo e com o engajamento dos estudantes. No entanto, a fim de estar à altura do seu compromisso, as escolas signatárias PRME necessitam de um corpo de professores que possuam as habilidades e competências necessárias para implementar os princípios PRME em sala de aula. Este relatório argumenta que as atividades de desenvolvimento formal do corpo de professores são necessárias para alcançar esse resultado.

O desenvolvimento do corpo docente relacionado aos PRME refere-se às atividades que visam:

- Melhorar o conhecimento do corpo docente de Educação de Gestão Responsável Aumentar a sensibilização do corpo docente diante da complexa tarefa que é o ensino de negócios;
- Construir no corpo docente a capacidade de implementar a responsabilidade e sustentabilidade no processo de ensino-aprendizagem.

Como linha de frente na educação, a faculdade é chave crucial na introdução e desenvolvimento da educação de gestão responsável para estudantes. Este relatório tem como objetivo fornecer um guia claro e conciso para abordar as atividades PRME de desenvolvimento formal e informal do corpo docente.

As conclusões deste relatório são os resultados de uma longa pesquisa de dois anos de esforço colaborado pelo Instituto indiano para o Ensino Superior (IILM), Babson College e a Escola de Negócio de Copenhague (CBS). O projeto tem sido conduzido como parte de um compromisso contínuo com os PRME sob os auspícios do grupo de liderança dos campeões dos PRME.

O relatório possui duplo objetivo:

- Na primeira parte, apresenta o status atual de desenvolvimento de corpo docente relativo aos PRME nas escolas, destacando as boas práticas, bem como os desafios enfrentados;
- Na segunda parte, o relatório propõe que o modelo de processo de desenvolvimento de professores vise ajudar instituições educacionais a promover atividades de desenvolvimento em torno dos PRME.

“A faculdade é a chave para levar adiante as mudanças no ensino de gestão responsável.”
Josep M. Lozano, Professor e Pesquisador Sênior em CSR, ESADE, Espanha

PART I :

Status do desenvolvimento de corpo docente relativo aos PRME:

O ponto de partida para este relatório foi um levantamento global enviado para decanos e professores para mais de 550 signatários PRME no Outono de 2014. No total, 145 instituições educacionais responderam, com algumas instituições que contribuíram em nível de corpo docente e reitoria.

Os dados empíricos refletem a diversidade da comunidade PRME, tanto em tamanho das instituições como distribuição geográfica (ver Figura 1). Vale, no entanto, ressaltar que metade dos entrevistados se localizam na Europa, conferindo um viés regional para o relatório. Para controlar para esse efeito, realizaram-se entrevistas qualitativas com 15 instituições de ensino de todo o mundo para complementar as conclusões da pesquisa.

Figura 1: Divergência geográfica nas respostas

Em geral, os resultados indicam que as instituições de ensino veem o desenvolvimento do corpo docente como algo altamente relevante. Os participantes da pesquisa ressaltam que a faculdade possui um papel central na promoção dos PRME para a educação em gestão, devido ao contato rotineiro com os estudantes.

À primeira vista, os dados da pesquisa parecem bastante promissores. Quase todos os entrevistados relatam que promovem atividades informais de desenvolvimento de corpo docente em suas instituições. Além disso, dois terços dos entrevistados afirmam que ter atividades formalmente relacionadas aos PRME.

No entanto, um quadro diferente se revela ao lançarmos com um olhar mais atento nos resultados da pesquisa e nas entrevistas. Muitas das atividades formais e informais de desenvolvimento dos professores são limitadas no tempo, uma vez queraramente levam mais de uma a duas horas. Outra preocupação é que muitas das atividades de desenvolvimento descritas como “formais” por entrevistados ainda permanecem muito casuais. Entre elas, reuniões de professores, nas quais são apresentadas Relatórios de Progresso (SIP) da escola, bem como apresentações de palestrantes convidados para falar sobre sustentabilidade ou responsabilidade. E isso ilustra que há bastante variação quando se trata de definir o desenvolvimento relacionado aos PRME enquanto atividade formal.

O corpo docente é importante, pois na maioria das vezes são os últimos a se envolver com os alunos antes de eles saírem para o mundo dos negócios.

Como professores, temos a oportunidade de abrir suas mentes para a importância das práticas de gestão responsável e do *triple bottomline* da sustentabilidade.

Elizabeth Swanson Goldberg, Professora, Babson College

Muitas instituições educacionais afirmam promover atividades informais sobre os PRMEs sob a forma de frequentes debates com os colegas, criação de oficinas e palestrantes convidados os quais apontam assuntos que envolvem os PRME para membros do corpo docente. No entanto, nas entrevistas qualitativas, foi revelado que muitas dessas atividades não são especificamente orientadas para o desenvolvimento de corpo docente.

Desenvolvimento formal de Corpo Docente relativo aos PRME neste relatório é definido como todo o esforço organizacional voltado à criação de competências relacionadas à educação de gestão responsável. Tais atividades tendem a ter elementos de avaliação formal e exigência de comparecimento.

Desenvolvimento informal de Corpo Docente relativo aos PRME, por outro lado, é definido como qualquer evento complementar não explicitamente identificado como atividade de desenvolvimento. Estas atividades tendem a focar na sensibilização geral e compartilhamento comum de informações. Elas também tendem a ser voluntárias ou podem ser de iniciativa dos próprios participantes, ao invés da organização.

Os resultados da pesquisa também mostram que, em média, apenas um terço do corpo docente da escola já está exposto a atividades informais e apenas cerca de 20% participam de atividades de desenvolvimento formal da faculdade. Além disso, essas atividades tendem a chegar a uma parte do corpo docente, que muitas vezes já está envolvido no ensino sobre o PRME. Estes "membros usuais" ensinam temas como ética de negócios ou de gestão ambiental e aproveitam as oportunidades de desenvolvimento oferecidas para manter e melhorar as habilidades existentes.

A Figura 2 mostra que, em todas as disciplinas, há uma lacuna entre a quantidade de desenvolvimento relacionado aos PRME percebidos e a quantidade considerada necessária pelos entrevistados. A defasagem é menor para professores em áreas como estratégia, comportamento organizacional e gestão geral. Ao passo que o desafio é maior para áreas como economia, finanças e contabilidade, indicando que essas disciplinas são maioria na necessidade de investimento em treinamento.

Necessidade de treinamento dos professores relativo aos PRME versus ações concretizadas GRÁFICO

Legendas:

Ações relativas aos PRME concretas

Ações relativas aos PRME necessárias

Economia

Finanças

Gerência geral

Negócios internacionais

Comportamento organizacional e Recursos Humanos

Empreendedorismo e inovação

Marketing

Estratégia

Contabilidade

Gestão de operações

Sistemas de informação

Discorda totalmente

Discorda

Não tem certeza

Concorda

Concorda totalmente

Figura 2: Percepção X Necessidade de desenvolvimento do corpo docente

Parte 1: Continuação

Finanças e economia tem sido o cerne de muitas das críticas dirigidas às escolas de negócios nos últimos anos. Assim, é motivo de preocupação que estes departamentos recebem menos iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Essa conclusão é baseada nas respostas dadas para seguintes perguntas:

- 1) As seguintes disciplinas receberam capacitação relacionada aos PRME
- 2) Sinto que a capacitação PRME para corpo docente é necessária para as seguintes disciplinas

Além do desafio enfrentado pelas disciplinas que recebem o treinamento, também há uma tendência que podemos notar entre os membros sênior da faculdade pelo fato de eles receberem menos formação em educação de gestão responsável se comparados aos professores mais jovens. Muitas vezes, a suposição é de que os membros do corpo docente sênior já estão equipados com todas as competências pedagógicas necessárias. O corpo docente adjunto ou externo, por outro lado, tende a ter exigências específicas de ensino e um destaque geral pela instituição educacional.

No entanto, perder oportunidades de desenvolvimento em relação aos seniores e externos é algo problemático. Uma vez que lecionam nos cursos fundamentais no início dos programas de bacharelado e mestrado, a equipe externa ou adjunta da faculdade pode ter um impacto particularmente grande na modelagem dos sistemas de valores e nas expectativas dos alunos.

"Não é uma atividade concreta. O desenvolvimento do corpo docente depende do entendimento pessoal de professores e dos líderes dos departamentos."

Josep M. Lozano,

Professor e pesquisador Sênior da CSR, ESADE, Spain

"Instrutores mais jovens são geralmente mais interessados em participar de atividades de educação de gestão responsável. Pode haver algum mérito para isto, mas é importante observar que alguns dos docentes mais experientes, que estão além de ter que se preocupar com a corrida para publicar, podem ser os maiores defensores dos ideais de educação em gestão responsável."

Robert Strand, Diretores executivo, Center for Responsible Business,

University of California Berkeley, Haas School of Business, Estados Unidos

Exemplos de programas relacionados aos PRME sobre treinamento do corpo docente

A seção anterior delineou a tendência geral entre os signatários PRME de não ter programas formais relacionados aos PRME bem estabelecidos de desenvolvimento de corpo docente. No entanto, existem algumas exceções. Estes serão apresentados nas páginas seguintes e espera-se que sirvam de inspiração. Alguns dos programas de desenvolvimento são internos, enquanto outros são abertos para outras instituições de ensino.

Foto: Lise Sjøstrøm

"Ensinar gestão responsável não é como ensinar um conjunto de princípios ou um conjunto de métodos/técnicas de ensino, que é o que você faz quando ensina marketing, estatística, ou contabilidade. Aí você tem um conjunto de coisas que pode ensinar. Mas quando se ensina ética ou gestão responsável, você não está ensinando um conjunto de técnicas, você está dizendo às pessoas como pensar, como avaliar, como equilibrar várias coisas, várias forças e vários fatores, e como este equilíbrio tem que ser feito em sua vida o tempo todo."

Professor Narayanaswamy, Indian Institute of Management Bangalore, em palestra no IILM, India

Certificação de Sustentabilidade – Universidade de Vermont

Internamente na Universidade de Vermont, os professores podem obter uma certificação de sustentabilidade depois de assistir a um workshop de dois dias. O workshop centra-se na multidisciplinaridade e na criação de ferramentas para a faculdade tornar-se capaz de incentivar as práticas sustentáveis no ensino das disciplinas. A participação é voluntária, mas os membros do corpo docente são fortemente encorajados a participar e a certificação após a conclusão reforça ainda mais a natureza formal da atividade. No total, 66 docentes participaram no curso desde o seu início, em 2013.

Curso interno na Fundação Dom Cabral

Internamente, na Fundação Dom Cabral, há um curso para os professores efetivados, onde são ensinadas as estratégias básicas para a sustentabilidade e outros temas inspirados pelo material PRME. O programa é projetado e adaptado aos membros da faculdade e seus cursos específicos. Ao invés de oferecer uma introdução geral à sustentabilidade, o foco é fornecer ferramentas para resolver problemas dentro dos seus cursos. Este é um curso muito interativo, no qual o corpo docente é incentivado a criar novos estudos de caso e material didático. Até a presente data, 150 dos 600 docentes (20%) fizeram este curso.

Oficina sobre Ética aplicada aos Negócios da Bentley

O workshop sobre ética aplicada aos negócios é uma oficina anual de desenvolvimento da faculdade Bentley e tem sido realizada desde 1990. Em 2004, a oficina tornou-se global e desde então foi organizada três vezes fora dos Estados Unidos. O objetivo da oficina é incentivar a faculdade a tratar de questões sobre ética e responsabilidade social e corporativa através de cursos em seu currículo. A oficina abrange apresentações pelos membros da faculdade sobre a integração da ética em seus cursos com a possibilidade de feedback dos facilitadores da oficina e outros participantes. Até agora, a oficina de ética nos negócios tem 320 alunos, 200 deles são da Bentley, enquanto os 120 são externos. Devido ao apoio da Fundação State Street, o workshop é gratuito, embora os lugares sejam limitados.

Programa de professor assistente na CBS

A Copenhagen Business School, desde 2013, criou um curso de um dia de duração destinado aos novos membros da faculdade e aos palestrantes externos para ajudá-los a incorporar uma dimensão de responsabilidade no seu ensino. O programa ajuda os participantes a entender se a educação responsável de gestão já está incorporada em seu ensino, em qual grau ela se encontra, além de explorar como tornar estas práticas ainda mais explícitas no processo de ensino. O programa destina-se a ajudar os participantes a desenvolver as próprias percepções do que a educação em gestão responsável significa, a partir de exemplos sobre como isso pode ser incorporado. Até à data, o programa já aconteceu por três vezes e foi cursado por 27 participantes. A partir de 2015, o programa foi aberto para inclusão de outras escolas de negócios e é destinado a pessoas com pouco ou nenhum conhecimento prévio sobre o ensino de gestão responsável. O programa é gratuito para professores da CBS, e para não docentes há uma taxa de participante.

“Para incutir a gestão responsável nos alunos, um professor deve liderar pelo exemplo e prática. Precisamos ter objetivos claros, realistas para nossa própria conduta de trabalho.”

Rakesh Chaudhry, Professor de Gestão Estratégica,

IILM Institut de Educação Superior, India

Academia Internacional de Gerenciamento de Professores CEEMAN

A Academia Internacional de Gerenciamento de Professores (IMTA) foi lançada em 2000, e fornece treinamento para os membros Júnior, o que lhes permite desenvolver sua compreensão sobre as melhores práticas em ensino da administração. O programa discute o ensino de diferentes habilidades e métodos, ajudando os participantes a desenvolver seus currículos, criação de cursos e materiais pedagógicos. A primeira semana fornece os princípios gerais para todos os participantes e na segunda semana, os participantes se dividem em grupos onde podem se concentrar sobre os desafios e requisitos necessários para fornecer os melhores resultados na sua área de interesse da aprendizagem.

Até agora, mais de 500 alunos de 152 instituições em 43 países vieram à Bled, na Eslovênia, para participar do programa. Os participantes são selecionados com base na paixão que eles têm para o aperfeiçoamento acadêmico no ensino de gestão, na fluência em inglês e devem ter pelo menos dois anos de experiência no ensino.

Dando Voz aos Valores - Babson

Dando Voz aos Valores (GVV) é um programa curricular inovador e interdisciplinar cuja ação baseia-se na abordagem pedagógica de ação orientada para o desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e requisitos necessários para uma liderança baseada em valores. O GVV centra-se na melhoria e renovação da educação ética, enfatizando a aplicação da ética em como agir de acordo com os valores. O curso ajuda os estudantes e profissionais a identificar as muitas maneiras de divulgar valores no local de trabalho, proporcionando oportunidades para a prática entre os colegas.

O GVV teve mais de 740 participantes nas áreas educacionais e de negócios nos 7 continentes. Possui mais de 3500 contatos de caráter ligado às áreas educacional e executiva. É utilizado em várias áreas, tais como empresas, escolas de negócios e setores públicos.

O GVV possui um extenso currículo, incluindo uma série de livros e uma nova série de seis módulos interativos, online, com conceitos sobre como implementar a ética.

“O desenvolvimento dos docentes deve ser um processo contínuo. Não é uma atividade para fazer toda de uma só vez. Ela deve ser considerada um investimento, não um gasto.”

Milenko Gudić, Fundador e Diretor, CEEMAN IMTA, Eslovênia

O currículo oculto: uma poderosa ferramenta analítica para o desenvolvimento de corpo docente relacionado aos PRME

A ideia simples, mas convincente por trás do currículo oculto¹ é que o que é ensinado nas instituições de ensino não é necessariamente o que na verdade é aprendido, e que o conhecimento comunicado é inseparável do mundo exterior à sala de aula onde refletem os interesses dos grupos dominantes: em outras palavras, o conhecimento nunca será neutro em seus valores. O currículo oculto pode ser definido como 'o que é implícito e incorporado em experiências educacionais em contraste com as declarações formais sobre os currículos e as características da interação educacional' (Sara & McDowell, 1998, pp. 391-392). De uma perspectiva de currículo oculto, uma parte importante do que as escolas fazem é socializar os alunos e não apenas entregar as habilidades e conhecimento funcional. Por meio desta socialização, os alunos aprendem o que significa ser um estudante de negócios e um futuro profissional de negócios.

O desenvolvimento de corpo docente é uma área onde a conscientização sobre o currículo oculto pode ser feita. Dentre os principais objetivos estão o incentivo aos professores a refletir sobre suas práticas, através de perguntas como: "Quais mensagens implícitas os estudantes estarão suscetíveis a receber se eu.... (entregar, integrar, avaliar, brincar, etc.) desta forma?" e "Meu ensino confirma os pontos de vista dos alunos, os transforma ou os encoraja a refletir criticamente sobre seus hábitos que poderiam transformá-los?"

Os seguintes elementos do currículo oculto são especialmente importantes para serem notados pelo corpo docente:

- **Abordar o currículo oculto não é apenas uma questão de entregar o conteúdo “correto”**

Os professores também devem pensar e abordar: i) a *organização* do currículo formal, como isto transmite o significado e mensagens sobre as prioridades da escola para os alunos; ii) interação entre alunos e professores, como isto procede em termos de comportamento aceitável, iii) a regulamentação da escola, por ser uma área importante onde o currículo oculto e suas mensagens podem entrar em conflito com os valores prévios da escola. Especificamente, novos professores devem ser informados que:

– Nenhuma disciplina é neutra, nem mesmo em cursos de finanças ou estatística.

Um curso de estatística pode ser ensinado como "apenas números", mas isso representa uma escolha por parte do professor para minimizar a história por trás destes números, bem como qualquer erro humano e preconceitos construídos, suas possíveis consequências para indivíduos e comunidades e quaisquer omissões que eles possam esconder.

– Nenhuma abordagem didática possui é neutra em seus valores.

Estudos de caso, trabalhos em grupo, palestras, formatos de avaliação e outros dispositivos didáticos moldam as estruturas de incentivo que treinam os alunos, que serão recompensados, ou sancionados por pensamento, interação e outras formas de aprendizagem em particular. Também há exemplos utilizados para ilustrar a teoria, as imagens usadas nos slides, os prazos, e cargas de trabalho as quais os estudantes são expostos, etc.

- Professores e escolas devem liderar pelo exemplo por alinhar seus objetivos de responsabilidade com suas práticas

¹Para uma discussão mais profunda sobre como conceituar e diagnosticar o currículo oculto em educação empresarial, consulte Blasco, M. (2012). (Aligning the Hidden Curriculum of Management Education with PRME: NA Inquiry-Based Framework, Journal of Management Education, 36(3), 364-388.)

Em relação à sustentabilidade (por exemplo, as iniciativas para reduzir as emissões de CO₂, diminuir papel gasto com impressões, etc.), combate à má conduta (por exemplo, plágio ou fraude). Também podem agir como modelos através do apoio à diversidade, por exemplo, ao trabalhar para apoiar a igualdade de gênero, representação étnica entre os estudantes e no ensino e na comercialização de materiais (folhetos, sites, etc.). Liderar pelo exemplo também se aplica para o exemplo dado por pessoas ou empresas que são trazidas para palestras/cátedras: e quem a escola contrata e apoia eles realmente o papel de disseminadores de valores responsáveis que a escola pretende dar suporte?

Figura 3

Compromisso

Avaliar

Definir

Implementar

Mensurar

Comunicar

O guia PRME sobre o processo de desenvolvimento de corpo docente foi desenvolvido como uma resposta aos relatos da Parte 1 deste relatório, o que indica a falta de iniciativas específicas sobre como uma instituição de ensino pode dirigir a gestão responsável no desenvolvimento do corpo docente. O guia serve como uma ferramenta para ir formalmente projetando e implementando as iniciativas PRME de desenvolvimento de corpo docente.

É vital para alcançar algumas faculdades ainda não engajadas aos PRME; Portanto, este guia é voltado aos administradores sênior das instituições de ensino, bem como todos os departamentos e corpo docente.

A incorporação dos PRME na mentalidade dos administradores e departamentos acadêmicos requer compromisso, iniciativa e perseverança ao longo do tempo. Para este fim, há um grau de flexibilidade, cujas etapas do guia não necessitam de realização coletiva, ao mesmo tempo em que não precisam ser lineares no processo de execução. O guia é circular no que diz respeito ao processo em curso. Não há começo ou ponto final específicos, pois em cada etapa ocorrem insights valiosos no processo.

"Não queremos que os alunos compreendam essas questões somente por nós — os funcionários e o diretor de nosso centro de responsabilidade social corporativa. Esta mensagem precisa contemplar a todos."

Guðrún Mjöll Sigurðardóttir, Diretor administrativo, Reykjavik University, Islândia

PRIMEIRO PASSO: COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO DE CORPO DOCENTE RELACIONADO AOS PRME

Objetivo: gerar compromisso a partir das altas lideranças, diretorias e membros do corpo docente no desenvolvimento relativo aos PRME

Todas as escolas PRME devem, em geral, ter um compromisso formal já estabelecido, mas é necessário um maior compromisso com os treinamentos relativos aos PRME. O primeiro e mais essencial passo para um desenvolvimento bem sucedido é gerar compromisso. Existem três grupos que precisam ser considerados:

- Altas lideranças
- Diretorias de departamento
- Líderes em iniciativas de desenvolvimento acadêmico

Esses três grupos são necessários como por ter a autoridade necessária para tornar o desenvolvimento de corpo docente relativo aos PRME uma prioridade estratégica. Para ancorar totalmente a prioridade estratégica de desenvolvimentos, é uma boa ideia incorporá-lo na missão, valores e estratégia oficial da instituição educacional.

Além disso, é importante promover o engajamento por membros do corpo docente, a fim de produzir uma abordagem combinada de cima para baixo e de baixo para cima. Esforços especiais no sentido de envolver os membros do corpo docente mais respeitados são úteis para aumentar o apoio geral para a iniciativa. Tal procedimento relacionado a uma abordagem descendente e ascendente maximiza o desenvolvimento da faculdade PRME.

O compromisso se estende além da simples dedicação; para colocar o compromisso em movimento, as instituições educacionais devem alocar recursos financeiros e não financeiros.

Planos de ação:

1. Reunir da alta administração, chefes de departamento e líderes de desenvolvimento acadêmico para estimular o compromisso entre os envolvidos
2. Divulgar o compromisso com o desenvolvimento da faculdade PRME (por exemplo, através de estratégias e/ou valores)
3. Compromisso de alocar recursos financeiros e não financeiros

"Sinto-me muito fortalecido pelas iniciativas da Berkeley-Haas para questionar o *status quo*: confiança sem arrogância, consideração voltada sempre para os alunos e pensamento para além de si. Demonstrar nosso compromisso com estes princípios é um componente importante para incorporar a educação em gestão responsável em Berkeley-Haas. Isso inclui o recrutamento de professores, estudantes e demais procedimentos de nossa escola. Eu acredito que é uma boa ideia para qualquer instituição de ensino ter uma conversa sobre o que as define e como daria suporte aos princípios PRME."

Robert Strand, Diretor Executivo do Center for Responsible Business, University of California Berkeley, Haas School of Business, Estados Unidos

SEGUNDO PASSO: Avaliar as necessidades de desenvolvimento

Objetivo: realizar uma análise que defina a linha do tempo para o desenvolvimento da faculdade PRME.

O segundo passo é medir as atitudes do corpo docente, interesses, habilidades e esforços em relação ao desenvolvimento da faculdade PRME

A avaliação deve efetuar-se em dois grupos:

- Membros do corpo docente
- Alunos

A finalidade desta avaliação é dupla: em primeiro lugar, serve para identificar as habilidades do corpo docente relacionadas à educação de gestão responsável e se estas habilidades estão tendo sucesso no ensino de gestão responsável. Um exemplo de ferramenta de avaliação já estabelecido é o SustainableLiteracy Test, desenvolvido pela KEDGE Business School apoiada pelas Nações Unidas. Ele é projetado para preencher as lacunas entre as iniciativas e o que os alunos realmente aprendem nas áreas de responsabilidade social, sustentabilidade e inovação social.

Além disso, a análise irá lançar luz sobre o nível de preocupação do corpo docente para com os PRME, sua legitimidade e o nível de interesse acadêmico.

Em geral, a análise deve criar uma ideia de onde se pode focar os treinamentos relacionados aos PRME. A análise deve ajudar a identificar quais ações específicas são necessárias em relação às atividades de desenvolvimento do corpo docente. Além disso, pode revelar potenciais destaques dentro da área do PRME (o corpo docente). Estes destaques poderão contribuir para o desenvolvimento de atividades de desenvolvimento e auxiliar na implementação destas atividades. A ideia é que esta análise possa identificar inúmeros casos de sucesso dentro da área do PRME, de diferentes áreas acadêmicas, para que o desenvolvimento dos professores PRME transite por alguém que sabe a linguagem específica do campo acadêmico, proporcionando também **autoridade departamental**.

Planos de ação:

1. Realizar a análise
2. Fornecer uma linha-base dos resultados da análise (ex. pela estratégia ou pelos valores)
3. Com base nos resultados de análise, identificar potenciais destaques na área dos PRME

"Para o desenvolvimento do PRME se tornar um sucesso, é essencial saber onde começar e onde concentrar sua energia; você precisa fazer um balanço de onde você está, então você sabe e o que precisa fazer."

Rakesh Chaudhry, Professor de Gestão Estratégica, IILM Institute for Higher Education, Índia

TERCEIRO PASSO: DEFINIR OS OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Objetivo: formular o(s) objetivo(s) mensurável(is) que sua instituição de ensino quer alcançar através de seu desenvolvimento de faculdade PRME

O terceiro passo é definir e formular quais resultados sua instituição de ensino gostaria de conseguir. Use o método SMART para as metas: S(pecific), M(easurable), A(ttainable), R(ealistic) e T(imely).²

Além disso, é importante definir um cronograma para alcançar o(s) objetivo(s). São perguntas essenciais a serem feitas: Quando as primeiras atividades devem começar? Com que frequência dos treinamentos devem ocorrer? Como as atividades ocorrerão? E a quem são destinadas as atividades orientadas (perfis júniores, sêniores ou docentes visitantes)?

Planos de Ação:

1. Formular o(s) objetivo(s) que sua instituição de ensino gostaria de alcançar
2. Definir o cronograma do treinamento
3. Definir o cronograma para as realizações do objetivo (s)

Foto: Oliver Folkmann

² O método SMART refere-se à qualidade das metas a serem atingidas: específicas, mensuráveis, plausíveis, realistas e oportunas.

QUARTO PASSO: IMPLEMENTANDO O DESENVOLVIMENTO DE CORPO DOCENTE

Objetivo: Implementar os PRME ao desenvolvimento do corpo docente, direcionado a todos os professores, professores associados, professores adjuntos, palestrantes convidados e candidatos a doutorado.

A quarta etapa é implementar atividades de desenvolvimento formal relacionado aos PRME. Essas atividades podem tomar muitas formas e, assim, é essencial refletir sobre o que melhor se adapta à sua instituição de ensino.

É necessário que o planejamento das atividades seja bem pensado. Isto inclui decidir o que terá lugar, quem estará envolvido, que materiais serão usados e como serão organizadas as atividades, que deverão ser pensadas a partir da faculdade e de suas definições sobre educação em gestão responsável para estimular uma discussão aberta. Estas reflexões ajudam a promover a apropriação, que por sua vez, aumenta a motivação para transferir a aprendizagem das atividades de desenvolvimento de professores em sala de aula, além de incentivar os potenciais líderes de gestão responsável.

Um componente crucial é a seleção do facilitador. Essa pessoa precisa ser apaixonada e possuir uma boa compreensão sobre educação em gestão responsável. Além disso, ela deve compreender as características dos participantes e ser capaz de usar métodos instrucionais adequados e empregar talento e competência quando possível.

Planejado e implementado com êxito, o desenvolvimento das atividades trará positividade entre os professores. Se a faculdade descobrir quais atividades atendem às suas necessidades, estarão alinhadas com sua avaliação anual, agregando valor ao seu trabalho, sendo relativamente fáceis de implementar em seu ensino. Serão provavelmente mais receptivos para o desenvolvimento do PRME como um todo. Em última análise, é essa receptividade que é necessária para levar adiante em toda a mudança desejada.

Plano de ação:

1. Refletir sobre em que tipo de desenvolvimento formal as atividades devem se colocar
2. Planejar detalhadamente as atividades
3. Criar propriedade e concordância nas atividades de professores
4. Selecionar bons facilitadores

"O desenvolvimento acadêmico é importante para a CBS, e nosso programa destina-se aos júniores, bem como ao pessoal mais antigo. No âmbito deste programa, a CBS lançou um curso desenhado para ajudar a faculdade a educar alunos no que significa ser responsável no negócio."

Jens Tofteskov, Superintendente, Dean's Office for Education, Copenhagen Business School, Dinamarca

QUINTO PASSO: MENSURAR O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DO CORPO DOCENTE PRME

Objetivo: mensurar e monitorar os impactos do desenvolvimento do corpo docente PRME.

O quinto passo é mensurar os impactos do desenvolvimento relacionado aos PRME. Uma avaliação precisa ser estabelecida para medir e monitorar as atividades, e o progresso é medido a partir dos objetivos estabelecidos no terceiro passo: Definir, com ajustes, sempre que necessário.

O objetivo geral é descobrir se as atividades de desenvolvimento mudaram a atitude e as competências do corpo docente. Portanto, a mesma análise realizada na etapa 2: Avaliar repetidas vezes. Isto permite medir o impacto do desenvolvimento em membros do corpo docente e entre os alunos. Caso nenhum impacto significativo das atividades de desenvolvimento seja determinado, é necessário refletir sobre novas atividades.

Por outro lado, se o impacto é positivo, os resultados podem ser usados como uma ferramenta para motivar o corpo docente a se envolver ainda mais.

É altamente recomendado que se repitam monitoramentos e medições (por exemplo, a cada semestre ou a cada ano) para avaliar se o impacto de desenvolvimento diminui ou aumenta ao longo do tempo.

Além disso, pode ser proveitoso realizar entrevistas de grupo focadas naqueles que assistiram as atividades a fim de obter feedbacks mais profundos sobre essas atividades.

Plano de ação:

1. Comunicação interna
2. Comunicação externa
3. Comunicar o progresso e metas prospectivas

"Temos alguns programas em que pedimos aos alunos um feedback sobre até onde a sustentabilidade é integrada pela faculdade. Isso vai para avaliação do professor".

Heiko Hosomi Spitzack, Professor e Diretor do Centro de Sustentabilidade Fundação Dom Cabral, Brasil

"Precisamos de atividades de desenvolvimento porque nos sentimos desconfortáveis ao acessarmos áreas onde não estamos certos de fazemos."

Anthony Buono, fundador e coordenador da Bentley's Alliance for Ethics & Social Responsibility, Bentley University, Estados Unidos

SEXTO PASSO: COMUNICANDO OS RESULTADOS

Objetivo: comunicar os resultados interna e externamente, aumentando a conscientização e apoio ao desenvolvimento dos professores relacionado aos PRME.

O sexto passo é comunicar os resultados do desenvolvimento de faculdade PRME interna e externamente. A comunicação é uma atividade constante que deve ser realizada em paralelo com todas as etapas do processo. A comunicação é importante por três motivos: primeiro, por criar suporte interno e sensibilização do corpo docente às atividades de desenvolvimento. Segundo, por comunicar publicamente os objetivos através de declarações sobre as ações de treinamento sobre os PRME, bem como ferramenta de motivação e incentivo para que os stakeholders percebam o comprometimento com os PRME. Em terceiro lugar, a comunicação com stakeholders externos, tais como empresas e organismos de acreditação, pode gerar futuras direções e prioridades em relação ao desenvolvimento dos PRME. Tal comunicação pode, por sua vez, impulsionar organismos credenciadores para incluir a educação responsável como critério em seu ranking, o que deve ajudar a conduzir a gestão responsável da educação de forma mais profunda.

Plano de ação:

1. Refletir sobre em que tipo de desenvolvimento formal da faculdade as atividades devem se colocar
2. Planejar detalhadamente as atividades
3. Criar propriedade e concordância nas atividades de professores
4. Selecionar bons facilitadores

"Acho que uma falha fundamental na gestão responsável é a falta de consideração deste assunto como importante em muitas das mais influentes revistas de gestão. Dado que os professores ensinam o que eles pesquisam (e estes professores são fortemente incentivados a pesquisar o que eles podem publicar nas principais revistas), na medida em que os PRME são assunto sério na mudança de gestão da educação, devemos nos concentrar em abordar o conteúdo nas principais revistas de gestão."

Robert Strand, Diretor Executivo, Center for Responsible Business, University of California Berkeley, Haas School of Business, Estados Unidos

"As instituições educacionais podem ser positivas, mas no final do dia elas vão gastar mais esforços naquilo que irá ajudá-los a ganhar mais créditos."

Denise Baden, Professor Adjunto, Southampton Business School, Reino Unido

CONCLUSÃO

Este relatório visa fornecer o status atual das iniciativas de desenvolvimento de corpo docente no que diz respeito aos programas em relação aos princípios PRME. Refletindo o estado geral da gestão da educação, as iniciativas de desenvolvimento estão fluindo como currículos e pesquisa abrangendo princípios de responsabilidade, sustentabilidade, inclusão e justiça.

Enquanto ficou evidente a partir dos resultados das pesquisas aqui relatadas, que as iniciativas de desenvolvimento nesta área permanecem desenvolvidas de forma desigual e alinhadas às instituições e disciplinas, há trabalho significativo que pode servir como base de apoio para a comunidade do PRME seguir em frente.

Reconhecendo o alcance da interação de sala de aula, incluindo a questão do currículo oculto, a presente publicação fornece caminhos em direção a um envolvimento mais substancial e autêntico entre professores e alunos. É nossa esperança que este relatório fornecerá uma base para o diálogo entre as escolas signatárias dos PRME sobre qual seria a melhor forma de desenvolver o talento da faculdade, o interesse e o compromisso com o ensino da educação em gestão responsável. Na verdade, essa educação faz uma grande diferença para os estudantes e todos aqueles que entrarão em contato com os PRME, enquanto conquistam o mundo, tornando-se os líderes do amanhã.

Os Seis Princípios para Educação em Gestão Responsável

Como instituições de ensino superior envolvidas no desenvolvimento dos atuais e futuros gestores, declaramos nosso anseio pelo progresso na implementação, dentro de nossa instituição, dos seguintes princípios, começando pelos mais relevantes para nossa missão e capacidade. Divulgaremos o progresso de todos os nossos *stakeholders através do* intercâmbio de práticas eficazes relacionadas a estes princípios.

Princípio 1 | Objetivo: Desenvolver as capacidades dos estudantes para serem geradores de valor sustentável para os negócios e para a sociedade em geral, visando uma economia global inclusiva e sustentável.

Princípio 2 | Valores: Incorporar em nossas atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global conforme retratado em iniciativas internacionais, como o Pacto Global das Nações Unidas.

Princípio 3 | Método: Criar estruturas educacionais, materiais, processos e ambientes nos quais se permitam trocas de experiência de aprendizagem eficazes para a liderança responsável.

Princípio 4 | Pesquisa: Participar de pesquisas conceituais e empíricas que auxiliem nossa compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto das empresas na criação de valor social, ambiental e econômico-sustentável.

Princípio 5 | Parceria: Interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar nosso conhecimento sobre os desafios no cumprimento das responsabilidades sociais e ambientais, explorando abordagens eficazes em conjunto para enfrentar esses desafios.

Princípio 6 | Diálogo: Facilitar o diálogo, o apoio e o debate entre educadores, estudantes, empresas, governo, consumidores, meios de comunicação, organizações da sociedade civil, stakeholders e outros grupos interessados sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

Práticas organizacionais

Entendemos que nossas próprias práticas organizacionais devem servir como exemplo de valores e atitudes transmitidas aos nossos alunos.