



Ilustração: Lídia Clara

educação

## Mudanças Climáticas: preparando líderes e organizações para a ação

POR **VIVIANE BARRETO DE AZEVEDO LAMEGO,**  
**PAULA MATOS MARQUES SIMÕES E VIRGÍLIO VIANA**

As mudanças climáticas e os eventos climáticos cada vez mais extremos causaram um aumento nos desastres naturais nos últimos 50 anos, afetando desproporcionalmente os países mais pobres, segundo a Organização Meteorológica Mundial (OMM). Um somatório de fatores, incluindo a ação humana e a devastação do meio ambiente, está envolvido na ocorrência cada vez maior de desastres naturais. Alguns exemplos de eventos climáticos extremos são ondas de calor, enchentes e estiagens prolongadas que vêm sendo registradas em diversos países. Ilustrações recentes de eventos climáticos extremos no Brasil incluem a maior seca da história no Amazonas e a enchente que assolou mais de 95% dos municípios do Rio Grande do Sul.

As últimas versões do Relatório do Fórum Econômico Mundial identificaram que as mudanças climáticas representam um dos cinco riscos mais importantes para a economia global. Na edição de 2024 deste relatório, o clima é classificado como o risco número 1. Segundo o Edelman Trust Barometer de 2024, o clima representa um dos 3 temas mais preocupantes para os 32 mil respondentes do questionário dentre os 28 países analisados. Ainda que o clima seja considerado um dos principais riscos para a economia, as ações para mitigar e adaptar a este risco são insuficientes e os números mostram que o aquecimento global vem aumentando. As estimativas da ONU (Organização das Nações Unidas) apontam para um cenário de aumento de 2,8 graus centígrados em relação ao século 19 (níveis pré-industriais, a partir de quando as emissões de poluentes passaram a afetar significativamente o clima global), muito acima da meta de 1,5 graus, considerada como limite seguro para o aumento da taxa média de temperatura global estipulado para até o final do século, a fim de evitar as consequências da crise climática. A meta de 1,5 graus é a almejada pelo Acordo de Paris, com base nos dados do Painel Científico Internacional de Mudanças Climáticas (IPCC). Nas palavras do Secretário Geral da ONU, Antonio Guterres, em apelo à ação sobre o calor extremo, é necessário um esforço urgente e articulado para melhorar a cooperação para lidar com as mudanças climáticas e seus impactos. Nesta cooperação estão diversos atores dos setores público, privado e terceiro setor.

A complexidade do tema das mudanças climáticas é um fator que dificulta o engajamento das pessoas com pouca familiaridade no assunto, incluindo muitos executivos. A compreensão desta complexidade envolve campos de conhecimento diversos e nem sempre familiares aos executivos (ecologia, hidrologia, energia, uso do solo, biodiversidade, reflorestamento, para citar apenas alguns). Acrescente-se a isso a complexidade de toda a dinâmica social e econômica, nos níveis local, regional, nacional e global. Isto aumenta o desafio para que o tema saia da pauta das discussões superficiais para planos de ação concretos e com efeitos relevantes.

Em um contexto em que as empresas foram pressionadas pelos investidores, clientes e colaboradores para mudanças rumo a práticas ambientalmente sustentáveis, a primeira resposta de muitas empresas foi marcada por ações superficiais e de efeito cosmético. As críticas às práticas de *greenwashing* levaram muitas destas empresas a enfrentarem de maneira mais profissional e estruturada a agenda ESG em geral e mudanças climáticas em particular. Este contexto tem apresentado novos desafios para as lideranças executi-

vas, que passaram a ter que tomar decisões tanto na esfera dos conselhos das empresas quanto nas áreas operacionais para endereçar o tema. Concomitantemente às ações para implementar práticas sustentáveis, concorre a ideia do negacionismo climático, que ainda resiste em alguns países e segmentos empresariais, alimentada por posicionamentos ideológicos e um forte aparato de comunicação. Estudos recentes mostram a origem das campanhas de negacionismo climático vinculadas a segmentos empresariais que podem ser prejudicados por políticas públicas voltadas para adaptação e mitigação às mudanças climáticas. O paralelo com o negacionismo “científico” contrário às evidências dos efeitos prejudiciais à saúde do tabagismo tem sido usado para explicar o que ocorre atualmente com as *fakenews* do negacionismo climático. A maioria dos cientistas e das publicações científicas são convergentes em atribuir à ação humana a origem dos problemas climáticos e em definir o momento atual como emergência climática.

Atentas à urgência em adotar práticas ambientalmente sustentáveis, as empresas brasileiras têm se destacado pelo engajamento na agenda da sustentabilidade e adesão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por exemplo, o capítulo brasileiro do Pacto Global, uma organização global voltada para a implementação dos ODS, é o maior do mundo, com mais de 1.900 organizações associadas comprometidas com esses objetivos. Da mesma forma, o capítulo brasileiro do Conselho Mundial de Empresas para o Desenvolvimento Sustentável (CEBEDS) é um dos maiores do mundo, com mais de 100 grupos empresariais associados comprometidos a adotar práticas sustentáveis. A participação dos representantes do mundo dos negócios vem aumentando em cada COP, Conferência das Partes realizada pela ONU, onde as “partes” são os países que assinaram o acordo climático original da ONU, em 1992. Nas COPs, os governos discutem como limitar e preparar-se para futuras alterações climáticas, porém, a presença da iniciativa privada vem sendo mais forte a cada edição. Na última COP, a COP 28 realizada em Dubai, a delegação brasileira foi a maior de todos os tempos. Isto representa um esforço na busca de maior inserção nos fóruns de discussão internacional do tema e simultaneamente por ampliação de entendimento. Mas não é apenas com o amadurecimento orgânico neste tema que o Brasil irá se preparar para a COP 30, que ocorrerá em Belém, em 2025. O Brasil e as empresas brasileiras serão cobradas sobre o seu engajamento na agenda climática. Falta muito pouco tempo, enquanto a necessidade desta evolução se torna cada vez mais clara e urgente.

O tema mudanças climáticas apresenta uma lacuna grande entre a urgência apresentada pelos relatórios do IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas) e as ações para endereçar a questão. Quando um indivíduo se encontra diante de um desafio muito grande, sem muito conhecimento sobre como contribuir para saná-lo, a tendência é uma comoção inicial e depois o esquecimento. É como assistir as notícias sobre os relatórios do IPCC comentadas nos noticiários, normalmente lidas ao mesmo tempo em que os telejornais mostram vídeos de inundações e tragédias, e ficar com a sensação de estar no caminho para o fim do mundo. Inicialmente gera um certo pânico que se dissipa à medida que a televisão é desligada. O tema mudanças climáticas é complexo e demanda transformações em sistemas de produção, transição energética, conscientização da sociedade, formas de financiamento, riscos, dentre diversas outras questões. As escolas de negócios precisam contribuir para os executivos ampliarem seu entendimento sobre como este indivíduo na liderança de um time ou organização pode contribuir para a transformação necessária. Grande parte dos executivos brasileiros não tem muita clareza sobre quais ações devem liderar para alinhar suas organizações à agenda climática. Em geral, no Brasil, os programas de educação formal e executiva passam de forma superficial pelo assunto. Na maior parte dos casos, a formação dos executivos sobre a agenda climática é fruto de palestras em eventos e leituras individuais sobre o tema. Como resultado, a compreensão sobre o assunto ainda é restrita a apenas uma pequena parte do mundo corporativo.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, em fevereiro de 2022, diretores e professores das escolas de negócios membros da rede *Business Schools for Climate Leadership* afirmam que as escolas de negócios devem fazer mais para endereçar a crise climática. Ainda que as evidências de mudanças climáticas estejam se intensificando há mais de quatro décadas, as escolas de negócios têm demorado a reconhecer e responder a essa questão urgente e existencial. Um importante ponto é o fato de o tema mudanças climáticas estar fora das áreas típicas de especialização acadêmica encontradas nas escolas de negócios, além de demais desafios competitivos importantes que exigem a atenção de professores e estudantes da área de negócios, notadamente transformação digital e inteligência artificial, que representam um território mais confortável para os acadêmicos de administração. É compreensível a concorrência dos assuntos, porém não pode ser uma desculpa. Como organizações cujas missões buscam contribuir para melhorar a prática da gestão, as escolas de negócios devem fazer muito mais para aumentar a conscientização sobre as mudanças climáticas na

comunidade empresarial e mostrar como os negócios e a gestão podem enfrentar os desafios que as mudanças climáticas apresentam.

A mudança climática está provocando mudanças sem precedentes, exigindo que as empresas não apenas lancem novos produtos e serviços, mas também avaliem e adotem novas práticas. As empresas devem estar preparadas para transformar seus modelos de negócios, modelos mentais e culturas de forma efetiva e rápida. Precisam entender como suas entradas e saídas, e os mercados para seus produtos e para financiamento, são afetados por um clima em mudança. Estes tópicos estão no centro da maior parte do trabalho das escolas de negócio, que são especialistas em transformação organizacional, medição de desempenho, operações, marketing, liderança e governança. A discussão de clima e seus impactos não é uma discussão de um tema isolado da disciplina de sustentabilidade, e, sim, um tema de estratégia, onde pode ser uma oportunidade ou uma ameaça ao futuro da empresa e seus negócios. Indústrias como a de seguros estão discutindo o tema mudanças climáticas em seus fóruns mais estratégicos. As mudanças climáticas estão levando as seguradoras a avaliar a forma como assumem e medem riscos, considerando que o passado não é mais um preditor do futuro.

Com missão alinhada à proposta pela rede de escolas de negócios europeias para a liderança climática (*Business Schools for Climate Leadership*), a FDC apresenta propostas de ação na agenda climática na dimensão de Prosperidade Ambiental, da Iniciativa Imagine Brasil. A Imagine Brasil tem o propósito de contribuir diretamente para a prosperidade sustentável e inclusiva do país, integrando lideranças do mercado, da sociedade civil e do setor público para este fim. A iniciativa busca mobilizar e inspirar agentes de diferentes segmentos da sociedade brasileira para influenciar, desenvolver e implementar políticas públicas, preceitos e práticas empresariais transformadoras.

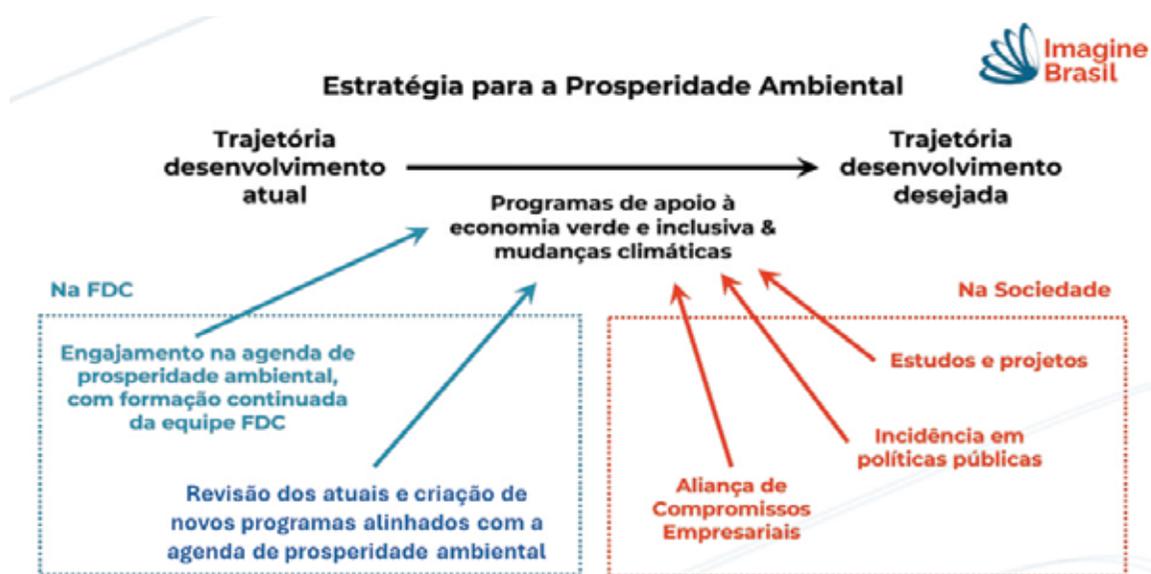
No escopo da dimensão de prosperidade ambiental, a definição de prosperidade proposta coletivamente por especialistas no tema é: a prosperidade do Brasil só será possível despoluindo as águas, os solos e o ar; recuperando e conservando as florestas e demais ecossistemas naturais; fortalecendo a vinculação da identidade nacional com a natureza, os povos indígenas e as populações tradicionais; e desenvolvendo uma economia verde e inclusiva capaz de gerar riqueza, reduzir desigualdades e mitigar e se adaptar às mudanças climáticas.

Para concretizar as ideias, a iniciativa Imagine Brasil – Prosperidade Ambiental sugeriu que a implementação de uma estratégia nacional de Prosperidade Ambiental deveria incluir seis programas prioritários:

- Programa de Redução do Desmatamento e Degradação Ambiental;
- Programa de Redução da Poluição do Ar;
- Programa de Descarbonização da Economia e Redução de Emissões;
- Programa de Despoluição das Águas;
- Programa de Fortalecimento da Gestão Ambiental;
- Programa de Fomento à Economia Verde.

Todos os programas propostos devem contar com ações dos setores público, privado e terceiro setor e contribuem direta ou indiretamente para a agenda climática. Para isto, faz-se necessária a mudança de trajetória de desenvolvimento do Brasil. Considerando o escopo da atuação e alcance da Fundação Dom Cabral, escola de negócios internacionalmente reconhecida por onde passam mais de 30 mil executivos por ano, foram sugeridos quatro conjuntos de ações para a implementação da dimensão Prosperidade Ambiental no âmbito da FDC e no âmbito da sociedade (figura 1).

**FIGURA 1 | ESTRATÉGIA PARA A PROSPERIDADE AMBIENTAL**



A FDC vem conduzindo atividades para aumentar o conhecimento e engajamento dos colaboradores/ gerentes/ professores com o tema relacionado às mudanças climáticas e criação de programas e inserção de conteúdos correlatos em programas existentes. Avanços já são tangibilizados pela criação do Centro Global Agroambiental em 2023, pela

participação ativa de equipe da FDC nas COPs 27 no Egito e 28 em Dubai (EAU), pela realização de Estudo sobre Desmatamento e Crédito de Carbono, pela ampliação do quadro de professores com especialistas sobre o tema e pela publicação de dezenas de artigos. Além disso, houve a realização da 14ª reunião anual do Conselho Consultivo Internacional na Amazônia, discutindo o tema “Educação executiva para a ação climática”, a participação da FDC no Committee of Experts on Public Administration (CEPA-ONU) e no T20: Liderança do Task Force 05 sobre Transformação Digital para Sustentabilidade, entre outros. A partir das reflexões e propostas oriundas da iniciativa Imagine Brasil, a FDC desenvolveu uma jornada na Amazônia para executivos vivenciarem os desafios e oportunidades relacionados àquele bioma, e já recebeu turmas de executivos estrangeiros nesta missão, vindos de escolas como HEC Paris e CEIBS.

Com o objetivo de trazer o conteúdo das mudanças climáticas em sua perspectiva mais estratégica, os programas da educação acadêmica têm buscado ampliar a inserção em suas grades. Programas executivos, como PDC (Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, ESG na sala do Conselho, dentre outros) e STC (Skills, Tools and Competencies) também ampliaram consideravelmente a inclusão do tema em suas aulas.

Sem o objetivo de buscar esgotar os exemplos de inserção do tema em programas, mas considerando o poder de impacto, trazemos realizações da iniciativa CEO’s Legacy que congrega cerca de 30 C-level de empresas, que entendem seu papel como muito maior do que a entrega de resultados de desempenho superior e estão mobilizados para expandir o seu poder de influência e atuar como agentes do progresso na construção de um mundo melhor. Dentre os vários temas eleitos pelo grupo de CEOs como necessários para a ampliação de sua consciência, entendimento e ação, está a descarbonização. Para avançar neste campo, um breve alinhamento foi realizado sobre os conceitos, agentes, regulamentações e espaços de negociação e influência no mundo corporativo nacional e internacional. Esta oportunidade despertou novas ambições e mais intencionalidade nas decisões. Em se tratando de organizações que, somadas, afetam milhares de pessoas, entre colaboradores, fornecedores e clientes, o efeito cascata dessas mudanças de atenção ao tema e eventuais ajustes de critérios e procedimentos na cadeia produtiva é difícil de mensurar, mas claramente impactante.

Finalmente, a afirmação da Business Schools for Climate Action sobre a urgência da crise climática e a importância de as escolas de negócios experimentarem novas maneiras

de colaborar de forma rápida e eficaz continua cada dia mais atual. Que esse movimento se aprofunde e amplie o mais rapidamente possível. A humanidade agradece!

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

GALDÓN, Concepción; Et. al; Business Schools Must Do More to Address the Climate Crisis. Disponível em: <https://hbr.org/2022/02/business-schools-must-do-more-to-address-the-climate-crisis>. Acesso em: 07/08/2024.

Business Schools for Climate Leadership. Disponível em: <https://www.bs4cl.org/>. Acesso em: 07/08/2024.

Imagine Brasil. Disponível em: <https://imaginebrasil.fdc.org.br/>. Acesso em: 07/08/2024

VIANA, Virgílio Mauricio; LAMEGO, Viviane Barreto de Azevedo; WEIGAND JUNIOR, Ronaldo; MACIEL, Bruno Amorim. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Imagine Brasil. Dimensão prosperidade ambiental: aspiração e performance. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2022. 81 p. Disponível em: [https://imaginebrasil.fdc.org.br/front/content?content\\_id=a32834d8-6cd1-40aa-b16b-407b945e23cf](https://imaginebrasil.fdc.org.br/front/content?content_id=a32834d8-6cd1-40aa-b16b-407b945e23cf). Acesso em: 07/08/2024

---

**VIVIANE BARRETO DE AZEVEDO LAMEGO** é diretora executiva de Internacionalização da Fundação Dom Cabral. Mestre em Administração, com ênfase em Internacionalização de Empresas pela FDC/PUCMINAS.

---

**PAULA MATOS MARQUES SIMÕES** é Vice-Presidente Executiva de Conhecimento e Aprendizagem da Fundação Dom Cabral. Doutora em Gestão da Mudança Organizacional, por Newcastle University – UK e mestre em Mercadologia e Administração Estratégica, pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG..

---

**VIRGÍLIO VIANA** é professor associado da Fundação Dom Cabral, com atuação na área de Meio Ambiente, Sustentabilidade e Políticas Públicas. Doutor em Biologia pela Universidade de Harvard, pós-doutor em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade da Flórida. Atualmente é superintendente geral da Fundação Amazônia Sustentável (FAS).