

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ONTOPSICOLOGIA E FORMAÇÃO DE PESSOAS NA
GESTÃO SUSTENTÁVEL DO CENTRO
INTERNACIONAL DE ARTE E CULTURA HUMANISTA
RECANTO MAESTRO/RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Soraia Schutel

**Santa Maria, RS, Brasil
2010**

**ONTOPSICOLOGIA E FORMAÇÃO DE PESSOAS NA GESTÃO
SUSTENTÁVEL DO CENTRO INTERNACIONAL DE ARTE E CULTURA
HUMANISTA RECANTO MAESTRO/RS**

por

Soraia Schutel

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em
Administração, Área de concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito para obtenção
do grau de
Mestre em Administração

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Estela Maris Giordani

Santa Maria, 2010.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo-assinada, aprova a Dissertação de Mestrado.

**ONTOPSICOLOGIA E FORMAÇÃO DE PESSOAS NA GESTÃO
SUSTENTÁVEL DO CENTRO INTERNACIONAL DE ARTE E CULTURA
HUMANISTA RECANTO MAESTRO/RS**

**elaborada por
Soraia Schutel**

**Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração**

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Estela Maris Giordani, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr^a. (UFSM)

Noemi Boer, Dr^a. (UNIFRA)

Santa Maria, 07 de maio de 2010.

AGRADECIMENTOS

Ao Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, que me incentiva sempre a buscar o melhor de mim mesma através de meu constante aperfeiçoamento. Obrigada por me abrir os olhos para a vida e para o imenso valor de meu país.

Ao Recanto Maestro, local onde posso exercer meu profissionalismo e aprender a ser uma cidadã global.

À Antonio Meneghetti Faculdade, que é uma escola viva onde posso ensinar o que aprendo e aprender com quem ensino.

À academia russa, Universidade Estatal de São Petersburgo, que possibilitou o meu ingresso no estudo científico da metodologia ontopsicológica, fundamental para a atuação da sustentabilidade.

À minha orientadora, Dra Estela Maris Giordani, que sempre me auxiliou e incentivou nesses mais de dois de anos de mestrado, sendo exemplo de determinação e técnica acadêmica.

Aos mestres que me conduziram neste percurso de saber, sobretudo ao caro Professor Breno; à Professora Maria Ivete Fossá, sempre em busca do novo; à Professora Vânia Estivalete, por seu exemplo de docente e profissional; à Professora Clândia, que tão bem coordenou nosso curso em momentos conturbados; ao Prof^o Wittman, pelo incentivo à publicação de um livro da disciplina e pelos profundos estudos de Capra; e à Professora Noemi Boer, que me auxiliou em todas as etapas da elaboração de minha dissertação.

Aos colegas, dentro de sala de aula, sobretudo à colega Angelita, parceira em publicação de artigos, e fora de sala de aula, a todos que me apoiaram e fizeram parte de minhas pesquisas.

À Dra Hanifa Mezoui, por me incentivar a pesquisar a sustentabilidade e os Objetivos do Milênio (*“What you have achieved already in Recanto Maestro, few can compete with your accomplishments. You have to talk about the MDG in a transparent way, it is true that all gov. committed, it is true that a lot of resources went to their implementation, and it is true that we are still facing extreme poverty in many places in the world and that progress are every where uneven! However, it is thanks to initiative like yours through the support of Ontopsychology that we will succeed. The rest is in your heart!”*) e à Dra Pamela Bernabei, que é inspiração constante de inteligência operativa.

Any, Paula, Gabi, Bruna, Patricia, Claudia, Carol, Rodrigo, por terem me apoiado sempre nesses dois anos e por terem me auxiliado, sobretudo, em meus objetivos profissionais.

Aos parceiros deste projeto que escolhi para realizar minha existência – Recanto Maestro, sobretudo aos senhores Roberto Argenta, Wesley Lacerda, Cesar Leite, Telmo Costa, Claudio Carrara, Ari Foletto, Leticia Batistela, Helena Biasotto, Nádia Souza, pelo incondicional apoio.

Aos caros Ceura e Gaspar, que me incentivaram a ingressar no mestrado.

À minha família, que sempre me incentiva em minhas escolhas pessoais e profissionais, sobretudo pelo profundo respeito que sempre tivemos uns pelos outros.

Aos autores e aos livros que me serviram de inspiração nos momentos críticos e, sobretudo, que contribuíram para minha formação intelectual.

À persistência e ao amor pelo saber, pois sem eles, este dia não teria chegado.

À vida, pois a cada dia que passa, torna-se mais esplêndida!

“L’importante è trovare sempre qualcosa da sfidare, in cui non ci sia il limite del tempo e degli altri. Chi riesce a fare questo, a conservato a monte un altissimo senso artistico della propria esistenza”.

Antonio Meneghetti

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ONTOPSICOLOGIA E FORMAÇÃO DE PESSOAS NA GESTÃO SUSTENTÁVEL DO CENTRO INTERNACIONAL DE ARTE E CULTURA HUMANISTA RECANTO MAESTRO/RS

Autora: Soraia Schutel

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Estela Maris Giordani

Local e data da defesa: Santa Maria, 07 de maio de 2010

A temática da sustentabilidade tem encontrado espaço nos estudos organizacionais ao se direcionar às ações de gestão empresarial na sociedade mundial. Nesse contexto, investiga-se uma realidade no interior do Estado do Rio Grande do Sul, o Recanto Maestro, terceiro Distrito de São João do Polêsine. Utiliza-se, para tanto, a pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997) para investigar o problema de pesquisa: “Como o Recanto Maestro faz a sua gestão sustentável?”. Os dados foram coletados por meio da observação participante, da análise documental e através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com 16 gestores de projetos desenvolvidos no lócus do estudo. Para a interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1994). Ao perpassar pelos principais referenciais teóricos sobre gestão sustentável e do método ontopsicológico (MENEGETTI, 2004) - o qual é aplicado na formação dos recursos humanos que atuam neste local -, observa-se que as organizações demonstram-se sustentáveis conforme os pilares desenvolvidos por Sachs (2007). Além desses, identifica-se outro pilar que contribui para o desenvolvimento sustentável, o qual, até então, não havia sido considerado na literatura corrente sobre sustentabilidade: a mentalidade sustentável. Essa, conforme Meneghetti (2004), é decorrente da formação continuada (*Life Long Learning*), a qual possibilita a autenticidade da consciência do ser humano por meio da reversibilidade entre intencionalidade e ação sustentável. O ser humano operador social é capaz de ser agente interdisciplinar e de promover a sustentabilidade, oportunizando, assim, resultados benéficos tanto para si e para o outro quanto para o meio ambiente em que se insere. O estudo conclui que a interdisciplinaridade está implícita no conceito de sustentabilidade. O princípio interdisciplinar evidencia-se ao estabelecer relações de benefícios mútuos entre as diversas esferas apontadas por Sachs (2007) – econômica, social, ambiental, cultural, política, territorial –, onde se complementam e se reforçam. Nesse contexto, o estudo indica as contribuições que a escola ontopsicológica, por meio de sua metodologia e de seus instrumentos de formação, pode trazer às organizações ao desenvolver seu recurso mais valioso: o humano. Através da aplicação desse método em realidades empresariais e micro-sociais, como o exemplo do CIACH Recanto Maestro, pode-se buscar um novo modo de fazer a gestão sustentável.

Palavras-chave: ontopsicologia, gestão sustentável, formação continuada de pessoas, interdisciplinar, mentalidade sustentável.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios de sustentabilidade parcial segundo Sachs.....	22
Quadro 2: Comparativo sobre os pilares da sustentabilidade.....	23
Quadro 3: Paradigma Cartesiano versus paradigma da sustentabilidade	29
Quadro 4: Fases técnicas da pesquisa-ação	60
Quadro 5: Idade dos gestores pesquisados	66
Quadro 6: Sexo dos gestores pesquisados	67
Quadro 7: Profissão/sexo/idade dos gestores pesquisados	67
Quadro 8: Instrumentos de coleta de informações	70
Quadro 9: Empresas do lócus de pesquisa.....	82
Quadro 10: As dimensões da sustentabilidade do Recanto Maestro.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipologia de representações do meio ambiente	32
Figura 2: As três referências inter relacionadas de desenvolvimento pessoal e social	33
Figura 3: Eficiência do Líder.....	48
Figura 4: Formação continuada – ser humano: mentalidade sustentável – ação sustentável.	114
Figura 5: Ser humano – centro da ação sustentável.....	118

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
	1.1 Problema de pesquisa.....	13
	1.2 Objetivos da pesquisa.....	13
	1.2.1 Objetivo Geral.....	14
	1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
	1.3 Justificativa.....	14
	1.4 Estrutura do trabalho.....	15
2	SUSTENTABILIDADE: GESTÃO E PARADIGMA.....	17
	2.1 O desenvolvimento sustentável em âmbito organizacional.....	17
	2.2 Uma discussão sobre o paradigma da sustentabilidade.....	27
	2.3 A gestão sustentável.....	35
	2.4 O método ontopsicológico e a formação das pessoas.....	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
	3.1 Delineamento da pesquisa.....	53
	3.2 Locus da pesquisa.....	61
	3.3 Sujeitos participantes da pesquisa.....	66
	3.4 Instrumentos de coleta de dados.....	68
	3.5 Análise de dados.....	70
	3.6 Limitações do método.....	72
4	AS DIMENSÕES DE SUSTENTABILIDADE NO LÓCUS DE PESQUISA.....	74
	4.1 As dimensões da gestão sustentável aplicadas no CIACH Recanto Maestro.....	74
	4.1.1 Dimensão administrativa.....	74
	4.1.2 Dimensão ecobiológica.....	77
	4.1.3 Dimensão Empresarial.....	80
	4.1.4 Dimensão público-privada.....	82
	4.1.5 Dimensão educacional e de formação.....	84
	4.2 As dimensões da sustentabilidade na visão dos gestores.....	86
	4.2.1 Pilar econômico.....	87

4.2.2 Pilar social	90
4.2.3 Pilar ambiental e ecológico.....	93
4.2.4 Pilar cultural	97
4.2.5 Pilar político nacional e internacional	101
4.2.6 Pilar territorial/espacial.....	105
4.2.7 Princípio da gestão sustentável do local estudado: Formação à Mentalidade Sustentável	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS	126
ANEXOS	132

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história da humanidade, percebem-se momentos de transformações quando se questionam os valores e os modelos de comportamento. Na sociedade contemporânea, abrem-se espaços de discussões a respeito das ações, escolhas e atitudes individuais e coletivas e de seus respectivos impactos sobre o meio ambiente e sobre as conseqüências disso para as gerações futuras. Nesse contexto, ao buscar o sentido da ciência, das inovações tecnológicas e dos modelos econômicos, coloca-se em questão o direcionamento dessas ações. Por isso, buscase um modelo que possa nortear o desenvolvimento global contemporâneo, tanto a curto quanto a longo prazo, considerando os diversos fatores que interagem nas relações sociais internacionais.

A sustentabilidade emerge nesse contexto e é objeto de discussão de significativos estudos (SACHS, 2007; VIEIRA, 2002; ALMEIDA, 2002) e de encontros internacionais, com representações de lideranças políticas, governamentais e de gestores de organizações privadas, com e sem fins lucrativos. Percebe-se que esse tema tem integrado múltiplas culturas e diversas nações que compõem o planeta, sendo que o fator que os une é a necessidade de garantir a perpetuidade da espécie e a qualidade de vida das gerações que ainda estão por vir. Uma conscientização acerca dos reflexos das escolhas e ações de hoje leva o ser humano e as políticas que conduzem a sociedade moderna à responsabilidade sobre seus comportamentos em prol de uma civilização sustentável.

Por ser um argumento de extrema importância e por requerer cada vez mais estudos que orientem a aspectos práticos e resolutivos da aplicabilidade do desenvolvimento sustentável, esta pesquisa investigou um novo modo de gestão da sustentabilidade, o qual parte da aplicação da metodologia ontopsicológica (MENEGHETTI, 2004) na formação de pessoas.

O local investigado, o Distrito Recanto Maestro, localiza-se no município de São João do Polêsine, Quarta Colônia de Imigração Italiana do Rio Grande do Sul. Nesse local, existe uma cultura organizacional que não só permite a busca contínua do desenvolvimento sustentável, seja das ações que promove, seja dos benefícios à comunidade na qual atua, quanto alinha seus projetos para que possam auxiliar no alcance dos Objetivos do Milênio, estabelecidos pelas Nações Unidas.

Inserida nesse contexto organizacional, a autora identificou possibilidades e necessidades

de incorporar ações administrativas que conduzissem à amplificação das posturas relacionadas à sustentabilidade. Desse modo, a pesquisa nasceu com a efetiva busca de propostas alternativas viáveis para o crescimento tanto da organização quanto da região que a circunda, tendo como escopo o estudo de como é feita a gestão sustentável adotada no Distrito Recanto Maestro.

1.1 Problema de pesquisa

A Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana no Rio Grande do Sul encontra-se em desenvolvimento e tem despertado para a necessidade de ações promotoras de sustentabilidade, seja em âmbito privado, seja na dimensão pública.

Com um histórico de manejo de solo extrativista e de economia baseada na agricultura familiar, a qual não desenvolvia o devido planejamento do solo por falta de recursos e infraestrutura, verificavam-se freqüentes erosões decorrentes do desgaste do solo. Portanto, pelo fator histórico, ambiental e cultural, a região demonstrava-se carente de ações sustentáveis que objetivassem revigorar o desenvolvimento local.

Dentro dessa região, encontra-se o Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista (CIACH) Recanto Maestro, distrito do município de São João do Polêsine, o qual, há vinte e dois anos, iniciou um processo de recuperação e revitalização desse local abandonado, promovendo diversas ações que visam ampliar o desenvolvimento sustentável da região. Neste contexto, esta pesquisa busca estudar “Como o Recanto Maestro faz a sua gestão sustentável?”.

1.2 Objetivos da pesquisa

A seguir será apresentado o objetivo geral da pesquisa e seus objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Explicitar como o Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro desenvolve a sua gestão sustentável.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para poder responder ao problema de pesquisa e auxiliar o alcance do objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e descrever as dimensões da sustentabilidade presentes na gestão do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro;
- b) analisar as ações das dimensões da sustentabilidade e seus resultados a partir da percepção dos gestores e administradores públicos;
- c) verificar a existência de novas dimensões da sustentabilidade no lócus de pesquisa.

1.3 Justificativa

O tema sustentabilidade, no contexto atual da Administração, revela-se de grande valor na medida em que, ao partir do pensamento complexo (MORIN, 1996), possibilita resgatar a visão holística das organizações, para que, a partir disso, proponha-se uma gestão interdisciplinar, contemplando os pilares do desenvolvimento sustentável.

Com base no objetivo geral desta pesquisa, isto é, explicitar como o Recanto Maestro desenvolve sua sustentabilidade, apresenta-se como justificativa do estudo os seguintes aspectos.

O primeiro aspecto está relacionado ao fato de a pesquisadora ser uma das gestoras do local estudado, o que dá acessibilidade às informações. Além disso, a própria pesquisa e seu desenvolvimento pôde auxiliar na melhoria contínua e na consolidação das ações já implementadas. E, ainda, esse trabalho possibilitou responder aos objetivos do curso de mestrado desta instituição que, através de seu projeto pedagógico, está “formando pessoal de alto nível

para o exercício da docência, pesquisa e, também, de funções executivas junto às organizações a partir da integração entre conhecimentos teóricos e práticos”¹. A formação de mestres em Administração, em nossa sociedade, deve objetivar cada vez mais à aplicabilidade prática de todo o conhecimento gerido no âmbito acadêmico, promovendo a interação efetiva entre a atividade intelectual e empresarial.

No aspecto acadêmico científico, visando contribuir com os estudos sobre gestão sustentável, esta pesquisa justifica-se ao investigar uma gestão que utiliza a metodologia ontopsicológica, a qual traz uma nova visão de homem e de mundo e possibilita, com isso, contribuições à área da Administração. Um dos principais estudiosos do tema da sustentabilidade, Sachs (2007), mesmo apontando premissas gerais para a mesma, não chega a propor um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável (SAMPAIO, 2002). Portanto, respondendo ao problema proposto, de como uma microrregião social realiza sua gestão sustentável, a pesquisa, ao elencar pilares sustentáveis com suas respectivas premissas e ações, pretende descrever um modelo de gestão que poderá ser aplicado em outras realidades.

Para tanto, junto à contribuição teórica de diversos autores sobre a sustentabilidade, uniu-se, sobretudo, o conhecimento ontopsicológico, classificado como a mais recente escola que contribui para a compreensão global do ser humano, incluindo seus aspectos psíquicos. Tendo em vista que a dimensão psíquica do humano em pesquisas sobre sustentabilidade ainda não foi realizada, este trabalho se propõe a portar tal contribuição.

Outra justificativa diz respeito à utilidade da pesquisa no aspecto social, tanto de poder demonstrar como os gestores das empresas investigadas tomam decisões e gerenciam seus negócios de modo a obter um diferencial competitivo, quanto de auxiliar as empresas na articulação com os objetivos internacionais de sustentabilidade. Esses objetivos estão propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), denominados como Oito Objetivos do Milênio, visto que a sustentabilidade é tida por essa como uma meta a ser alcançada em nível global.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo está organizado a partir de sua introdução, com uma apresentação e

¹ Acesso ao site do mestrado em Administração da UFSM <http://www.ufsm.br/adm/mestrado/info.html>. 01 de março de 2010.

panorama geral sobre a pesquisa a ser realizada, onde consta também a exposição das motivações da própria pesquisadora em propô-lo e desenvolvê-lo.

No segundo capítulo, em sua fundamentação teórica, elaborou-se a revisão da literatura a respeito do desenvolvimento e da gestão sustentável, onde são tratados sua origem e seus desdobramentos, bem como os critérios para sua aplicação, sendo precedido das seguintes categorias de estudo: sustentabilidade em âmbito organizacional; o paradigma da sustentabilidade; educação ambiental; gestão sustentável; metodologia ontopsicológica.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, caracterizada como qualitativa na modalidade pesquisa-ação, a sua definição e o modo como foi aplicada, em etapas ou fases. Na seqüência, o estudo introduz o *lôcus* da pesquisa, define os sujeitos dela participantes, os instrumentos de coleta de dados, além dos procedimentos para a análise dos dados e, por último, tece considerações sobre as limitações do método.

No último capítulo, desenvolveram-se as dimensões da gestão sustentável analisadas durante a pesquisa-ação, bem como a análise dos dados coletados, quando objetivou-se identificar as ações efetivadas no *lôcus* de pesquisa, de acordo com os princípios apontados por Sachs na promoção do desenvolvimento sustentável.

2 SUSTENTABILIDADE: GESTÃO E PARADIGMA

Para poder responder ao problema de pesquisa, este estudo tratará de conceituar o desenvolvimento sustentável, perpassando pela contextualização histórica do tema e seus diversos desdobramentos, introduzindo a gestão sustentável organizacional. Logo após, trabalha-se esta pesquisa sob a perspectiva do paradigma da sustentabilidade e da educação ambiental como premissa para a criação da mentalidade capaz de acompanhar as transformações paradigmáticas. Por fim, o estudo traz reflexões acerca da gestão sustentável e do método ontopsicológico como um novo instrumento para alcançar a sustentabilidade.

2.1 O desenvolvimento sustentável em âmbito organizacional

O desenvolvimento econômico do século passado, caracterizado pela industrialização até a década de 60, estava alicerçado na exploração da natureza, a qual era vista como fonte inesgotável de matéria prima. Em 1968, empresários italianos criaram o Clube de Roma, onde se reuniam para estudar e elaborar ações direcionadas ao equilíbrio ambiental e discutir o futuro da sociedade, tendo em vista que o sistema capitalista havia desconsiderado a preservação do meio ambiente em prol das gerações futuras (DIAS, 2001; CARVALHO, 2006). É na década de 70 que se verifica a escassez dos recursos naturais, iniciando-se, nesse momento, discussões acerca da relação entre desenvolvimento e meio ambiente. Em 1972, a ONU realizou em Estocolmo, na Suécia, a I Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente. Nessa conferência ficou estabelecido o dia 05 de junho como o dia do meio ambiente.

Maurice Strong, organizador das Conferências de Estocolmo em 1972 e da RIO 92, cunha o termo ecodesenvolvimento o qual está fundamentado no tripé “justiça social, eficiência econômica e prudência ecológica” (BUARQUE, 1996, p.23). De acordo com Sachs (2007), o conceito de ecodesenvolvimento aspira a definir um estilo de desenvolvimento particularmente adaptado às regiões rurais de terceiro mundo.

Para Whitney (1973, p.61, *apud* SACHS, 2007), as ações mais marcantes do

ecodesenvolvimento podem ser representadas por: 1) concentrar esforços sobre os recursos específicos de cada região, a fim de satisfazer as necessidades fundamentais da população nos quesitos alimentação, habitação, saúde e educação; 2) contribuir para a realização do homem, recurso mais valioso, mediante emprego, segurança, qualidade das relações humanas, respeito às diversidades culturais; 3) evitar o desperdício e utilizar recursos renováveis; 4) reutilizar dejetos para fins produtivos; 5) usar fontes locais de energia; 6) aperfeiçoar ecotécnicas atreladas à organização social e a um novo sistema educacional; 7) promover autoridade horizontal com a participação efetiva das populações locais, sendo os benefícios revertidos para a própria comunidade; 8) modificar os valores em relação às atitudes de dominação frente à natureza ou preservar e reforçar a atitude de respeito a ela, por meio da educação formal e informal.

A primeira abordagem do tema deu-se com o termo “ecodesenvolvimento”, mas foi posteriormente adotada a expressão “desenvolvimento sustentável”. Assim, o primeiro e mais difundido conceito de desenvolvimento sustentável foi elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) da ONU, registrado no Relatório de Brundtland, também conhecido como “Nosso futuro Comum”, elaborado no período de 1983 a 1987. Esse documento conceitua o desenvolvimento sustentável como “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (VIEIRA, 2007, p.10). Esse relatório também define três princípios essenciais a serem cumpridos: desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social (CMMAD, 1991).

De acordo com Dias (2006, p. 31) o conceito de desenvolvimento sustentável elaborado pela CMMAD implica

estabelecer uma relação harmônica do homem com a natureza, como centro de um processo de desenvolvimento que deve satisfazer às necessidades e às aspirações humanas. Enfatiza que a pobreza é incompatível com o desenvolvimento sustentável e indica a necessidade de que a política ambiental deve ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não mais uma responsabilidade setorial fragmentada.

Na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), ou também denominada Cúpula da Terra ou Eco-92, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, deu-se continuidade às discussões sobre os problemas ambientais globais, onde os representantes dos 179 países presentes estabeleceram metas globais a serem atingidas para o desenvolvimento sustentável. Esse encontro teve, como objetivos, conseguir um equilíbrio justo

entre as necessidades econômicas, sociais e ambientais das gerações presentes e futuras e firmar as bases para uma associação mundial entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento (CNUMAD, 1993).

Desta conferência resultaram cinco documentos:

- 1) a declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento;
- 2) a declaração de princípios para a gestão sustentável de florestas;
- 3) o convênio sobre diversidade biológica;
- 4) o convênio sobre as mudanças climáticas;
- 5) o programa das Nações Unidas para o século XXI, mais conhecido com Agenda 21 (DIAS, 2006).

A Agenda 21, o principal documento da CNUMAD, “consagra os mais elevados princípios de defesa do bem mais importante que o homem tem ao seu dispor, que é a própria Terra, com seus recursos naturais à disposição, para fornecer benefício a todos” (BRASIL, 2001, p.3).

Dez anos depois, em 2002, na CNUMAD realizada em Johannesburgo – Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável ou Rio+10 –, devido ao contexto de insegurança política e social mundial da época, aumento das desigualdades sociais nos países em desenvolvimento e da quebra de compromissos na preservação do meio ambiente, o termo desenvolvimento foi utilizado com um novo significado. A partir desse evento, o centro dos debates deslocou-se da economia e do meio ambiente para a sociedade. Os critérios para desenvolvimento adotados em Johannesburgo passaram a ser os de equidade social, erradicação da pobreza, precaução, participação popular, etc. (VIEIRA, 2002).

Ao reforçar esse conceito, Jacobi (2003) afirma que o desenvolvimento sustentável refere-se a uma estratégia ou a um modelo múltiplo para a sociedade, levando em consideração os aspectos econômicos e ecológicos. Para Rattner (1999, p. 233), “o mais importante avanço na evolução do conceito de sustentabilidade é representado pelo consenso crescente de que esta requer e implica democracia política, equidade social, eficiência econômica, diversidade cultural, proteção e conservação do meio ambiente”. Segundo o autor, apesar de não haver consenso a respeito dessa síntese, a mesma tenderá a exercer uma grande influência quer na teoria, quer na prática social dos próximos anos.

Buarque (1996), ao referendar Redclift (1984, 1987), Chambers (1986) e Robinson (1990), cita a evolução do conceito de “desenvolvimento sustentável” à “sociedades sustentáveis” e afirma que o problema global reside nas diversidades culturais e nas características históricas e sociais, sendo necessária a sustentabilidade ambiental, social, política e econômica.

De acordo com Sachs (2004, p. 15), o desenvolvimento sustentável está alicerçado pelos “pilares social-ambiental-territorial-econômico-político”, levando à compreensão de que o conceito implica a interdisciplinaridade desses diversos campos. As dimensões da sustentabilidade são explicadas por Sachs (2007, p.182-183) como:

- 1) Sustentabilidade social: acrescenta uma nova lógica de crescimento subsidiada por uma visão do que seja uma boa sociedade, tendo como meta uma distribuição mais equitativa de renda e bens. Buarque (1996) acrescenta o objetivo de construir uma civilização do Ser, abrangendo aspectos de necessidades materiais e não-materiais;
- 2) Sustentabilidade econômica: “alocação e gerenciamento mais eficientes de recursos [...] públicos ou privados”, sendo sua eficiência avaliada em termos macro-sociais;
- 3) Sustentabilidade ecológica: intensificar “o uso do potencial de recursos dos diversos ecossistemas com o mínimo possível de danos”; limitar o consumo de recursos esgotáveis ou danosos ao meio-ambiente substituindo-os por recursos renováveis ou abundantes; “reduzir o volume de resíduos e poluição, conservando energia e recursos, além da reciclagem”; “promover a autolimitação no consumo material dos países ricos e dos indivíduos de todo planeta”; “intensificar as pesquisas para obter tecnologias de baixo teor de resíduos e eficientes no uso de recursos para o desenvolvimento”; “definir normas para a proteção ambiental”;
- 4) Sustentabilidade espacial: “obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e de uma melhor distribuição territorial [...]” por meio de: “redução da concentração excessiva nas áreas metropolitanas [...]”; “frear a destruição de ecossistemas frágeis [...] decorrente dos processos de colonização [...]”; “promover práticas modernas e regenerativas da agricultura e agrossilvicultura [...]”; descentralização industrial com geração de novas tecnologias, sobretudo junto às indústrias de biomassa; “criar uma rede de reservas naturais e da biosfera para proteger a biodiversidade”;
- 5) Sustentabilidade cultural: “processos de mudança que resguardem a continuidade

cultural”. Buarque (1996) aponta que, ao buscar-se a pluralidade de soluções, deve-se respeitar a pluralidade e as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local”.

O autor observa que, para se alcançar o desenvolvimento genuinamente sustentável e sadio, requer-se a adequação a todas as dimensões que compõem o conceito. Além dos critérios referidos anteriormente, o autor aponta mais um critério como pilar do desenvolvimento sustentável: a sustentabilidade política.

No quadro a seguir, extraem-se os critérios de sustentabilidade parciais conforme Sachs (2007, p. 298):

<p>1. Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - alcançar um justo grau de homogeneidade social; - distribuição equitativa de renda; - pleno emprego e/ou auto-emprego, permitindo a produção de meios de subsistência decentes; - acesso equitativo aos recursos e aos serviços sociais.
<p>2. Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - mudança em meio à continuidade (equilíbrio entre o respeito à tradição e a inovação); - capacidade de concepção independente de um “projeto nacional”: autonomia, “endogeneidade” (em contraposição à cópia servil de modelos estrangeiros) e autoconfiança, combinadas com uma abertura para o mundo.
<p>3. Ecológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - preservar o potencial do “capital natural” para produzir recursos renováveis; - limitar o uso de recursos não-renováveis.
<p>4. Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> - respeitar e aumentar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.
<p>5. Territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> - configurações rural-urbanas equilibradas (eliminação de vieses urbanos na alocação de investimentos públicos); - melhorar os ambientes urbanos; - superar as disparidades inter-regionais; - criar estratégias ambientalmente sadias para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade mediante o ecodesenvolvimento).
<p>6. Econômico</p> <ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; - segurança alimentar; - capacidade de modernização contínua do aparato produtivo; - grau razoável de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; - inserção soberana na economia mundial.
<p>7. Político (nacional)</p> <ul style="list-style-type: none"> - democracia definida em termos de apropriação universal do conjunto dos direitos

<p>humanos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - um Estado desenvolvimentista capaz de implementar o projeto nacional em parceria com todos os atores sociais interessados; - um grau razoável de coesão social.
<p>8. Político (internacional)</p> <ul style="list-style-type: none"> - um sistema efetivo das Nações Unidas para prevenir guerras, proteger a paz e promover a cooperação internacional; - um programa de co-desenvolvimento Norte-Sul, baseado no princípio da equidade (regras de jogo e compartilhamento do fardo direcionados em favor dos parceiros mais fracos); - controle institucional efetivo das finanças e do comércio internacionais; - controle institucional efetivo da aplicação do princípio de precaução na gestão dos recursos ambientais e naturais, prevenção das mudanças negativas do meio ambiente global, proteção da diversidade biológica (e cultural) e gestão dos bens comuns globais como parte do patrimônio comum da humanidade; - sistema internacional de cooperação científica e tecnológica efetivo, <i>desmercantilização</i> parcial da ciência e da tecnologia como elementos que pertencem também ao patrimônio comum da humanidade.

Quadro 1: Critérios de sustentabilidade parcial segundo Sachs

Fonte: SACHS, 2007, p.298

Segundo Sachs (2007, p.297), esses critérios são definidos como parciais, pois

devem ser interpretados como pontos de referência, indicadores mais da direção desejada dos processos do que de um estado final, pois não estamos na presença do ponto zero de uma situação estática [...]. No mundo real, a definição rigorosa de sustentabilidade integral deve ser relaxada, exceto na projeção de um futuro ideal, desde que se disponha a uma perspectiva geral de planejamento societário de longo prazo.

Ou seja, o autor afirma não existirem, na sociedade atual, realidades sustentáveis de modo global, mas, sim, as que podem responder parcialmente a esses critérios, sendo necessários planejamento e execução a longo prazo para poder implementá-las.

A partir dessa análise bibliográfica, pode-se definir o desenvolvimento sustentável a partir de diferentes pilares:

FONTE	ONU-CMMAD (1991)	Rattner (1999)	Sachs (2007)
PILARES	Econômica Social Ambiental	Econômica Social Ambiental Política Cultural	Econômica Social Ecológica Política nacional e internacional Cultural Espacial

Quadro 2: Comparativo sobre os pilares da sustentabilidade

Fonte: elaborado pela autora deste estudo

É possível verificar que o conceito de desenvolvimento sustentável está diretamente relacionado às dimensões de meio ambiente que, conforme indicado por Sauv e e Orellana (2001),   composto por fatores como ambiente, natureza, territ rio, biosfera, social (comunidade), recurso. Para Buarque (1996, p.27), o meio ambiente deriva de dois aspectos importantes, enfatizados pelo IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renov veis):

- 1) uma realidade ambiental deve ser considerada num marco espacial e temporal concretos;
- 2) uma realidade ambiental   resultante do processo hist rico-cultural das rela es entre sociedade e natureza e n o apenas produto de leis naturais.

Apesar dos diversos pilares contidos no conceito de sustentabilidade, constata-se uma cont nua evolu o acerca do tema. Diversos autores apontam que esse   um conceito em constantes transforma es, ainda em constru o (BUARQUE, 1996).

No contexto atual das organiza es,   incontest vel a import ncia da sustentabilidade.

Porém, pode-se questionar quais são as reais motivações que levam as organizações contemporâneas à gestão sustentável: é um fator mercadológico, no sentido de criar uma imagem perante os *stakeholders*, para garantir a própria manutenção e crescimento? Ou existe, de fato, uma mudança na visão de mundo e na construção de uma consciência ética a respeito dessa temática que, cada vez mais, orienta o comportamento dos indivíduos globalmente?

A sustentabilidade nos estudos organizacionais tem obtido papel de destaque nos últimos anos. A relevância do tema é demonstrada pelas pesquisas aferidas em diversas áreas do conhecimento, bem como em publicações e palestras que ocorrem no Brasil e em outros países. A criação de normas sobre essa questão, tais como a BS 8900², que traz diretrizes para a gestão do desenvolvimento sustentável, indica que a economia do futuro terá esse critério como requisito base, seja das organizações públicas, seja das organizações privadas. Nesse sentido, busca-se cada vez mais o estudo de práticas administrativas e de gestão que contribuam para o desenvolvimento sustentável das organizações e passem a contribuir de modo efetivo com a sociedade na qual se inserem.

A relação entre sustentabilidade e ambiente empresarial fortaleceu-se na conferência realizada no Rio de Janeiro em 1992, quando o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável participou ativamente, elaborando um documento intitulado “Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e o meio ambiente”, o qual expõe que o desenvolvimento sustentável é um bom negócio e que requer mudanças profundas na atitude empresarial e uma nova ética para conduzir os negócios (DIAS, 2006, p.37). De acordo com Petrini (2006, p. 45), “a sustentabilidade passou a fazer parte das discussões estratégicas, dos relatórios anuais e da política de relações públicas das maiores empresas mundiais, tornando-se uma meta a ser perseguida”.

A análise da sustentabilidade das organizações tornou-se um critério na hora de escolha por parte dos investidores. A *Down Jones*, em 1999, estabeleceu o *Índice Dow Jones de sustentabilidade* (IDJS) para analisar as empresas com maior desempenho financeiro neste quesito. No Brasil, o *Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa* foi lançado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo com o intuito de “avaliar ações de até 40 empresas

² A BS 8900 foi publicada originalmente em inglês pela *British Standards Institution* – BSI, sendo elaborada pelo Comitê Técnico SDS/1, *Sustainable Development* (Desenvolvimento Sustentável) voltada à responder às demandas organizacionais de todo o mundo sobre orientações práticas e claras para dar suporte à integração economicamente eficiente dos princípios do desenvolvimento sustentável à realidade das empresas, tanto para organizações públicas e privadas comerciais e não-comerciais (CICCO, 2006).

comprometidas com políticas sócio-ambientais corretas e saúde financeira comprovada” (PETRINI, 2006, p. 48). Ainda, segundo este autor,

o índice é um instrumento para investidores que buscam um parâmetro bem definido: aplicar seus recursos em empresas sustentáveis, que adotem a governança corporativa e trabalhem dentro de parâmetros corretos do ponto de vista ambiental e social. Há procura por essas empresas sustentáveis e fica mais fácil quando uma entidade neutra, como a Bovespa, faz um trabalho conjunto com outros segmentos e chega à classificação dessas companhias dentro de um índice. Dessa forma, é possível investir em empresas que, além de atuar corretamente, oferecem melhor perspectiva de ganho. Afinal, as companhias que poluem ou adotam políticas incorretas com seus funcionários têm também a tendência de ser menos lucrativas, pois terão problemas com Ibama, Ministério do Trabalho e, portanto, custos judiciais e administrativos mais altos (PETRINI, 2006, p. 49).

Os critérios de avaliação para o IDJS consideram as dimensões econômica, social e ambiental, cada qual com seus respectivos critérios e pesos. Portanto, pode-se verificar que o conceito de sustentabilidade abrange diversas áreas de conhecimento.

Vieira (2007) aponta que o pilar econômico da sustentabilidade está atrelado à viabilidade econômica das empresas. Do ponto de vista social, a empresa oportuniza melhores condições de trabalho aos colaboradores, ao saber lidar com as diversidades culturais da sociedade que está inserida e incluir profissionais com necessidades especiais. No quesito ambiental, a organização possui a ecoeficiência de seu processo produtivo ao perpassar por uma produção mais limpa, sem contaminação do ambiente e, também, ao contribuir com o respeito ao meio ambiente natural.

Porém, de acordo com o autor, apesar dos avanços significativos, obtidos nas últimas décadas nos aperfeiçoamentos das relações jurídico-econômicas e na conscientização progressiva da opinião pública, o sistema de gestão socioambiental depara-se com o entrave da escassez de recursos financeiros mínimos para que se possam implementar as medidas desejadas, além das deficiências na capacitação técnico-científica e de eficiência operacional nos diversos níveis de ações governamentais.

Uma solução para este problema, apontado por Vieira, pode consistir na parceria entre os diversos entes sociais. Tendo em vista as empresas enquanto organismos vivos, de constante interação com outros membros sociais, torna-se cada vez mais necessária a relação profícua e de ganho para todos agentes sociais. Organizações privadas, órgãos públicos, organizações de terceiro setor e cidadãos buscam, cada vez mais, nas alianças e parcerias, um estreitamento de suas relações, visando unir seus pontos-força. Deste modo, tornam-se instrumentos de auxílio e de desenvolvimento, e seus diversos agentes passam a ser responsáveis pela melhoria do

ambiente social.

A socióloga Ruth Cardoso (2004), ao abordar as novas formas participativas na sociedade, aponta as vantagens que as parcerias entre governos, ONGs (Organizações Não Governamentais), empresas, universidades e associações de vários tipos propiciam:

o espaço público já não se confunde com o espaço governamental, e o desejo de resultados eficazes no combate aos problemas sociais crônicos provocou uma ampliação das parcerias com vistas à programação de intervenções eficazes. O objetivo destas parcerias não é diminuir a responsabilidade dos governos na construção de uma sociedade mais igualitária, mas sim incorporar as inovações metodológicas e conceituais desenvolvidas no Terceiro Setor, por meio das experiências bem-sucedidas em vários campos. Governo e sociedade trabalhando juntos conseguem operações de menor custo e maior eficácia e, o que é ainda mais importante, uma maior participação das comunidades envolvidas (CARDOSO, 2004, p. 46).

A consciência de que a responsabilidade do desenvolvimento civil não está apenas sob as mãos do poder público, mas sob o poder de ação de todos os que compõem a sociedade moderna faz com que seus diversos membros, unindo diversas forças, engajem-se para que se possa contribuir para o incremento qualitativo do ambiente comum.

Essa mesma autora ressalta que é dever do Estado oferecer serviços públicos, mas agir para a diminuição das desigualdades é tarefa da sociedade, e as organizações de terceiro setor desempenham um papel importante e efetivo nessa questão. A autora argumenta que a colaboração entre Estado e empresas de terceiro setor “estimula o protagonismo da sociedade civil em todos os níveis, assim como uma maior transparência para o conjunto das políticas sociais” (CARDOSO, 2004, p. 47).

Em nossa sociedade, capitalista e de produção de bens de consumo não-duráveis, o comportamento consumista se contrapõe à manutenção e à preservação do ambiente terrestre, tendo em vista as futuras gerações. Demajorovic (2003, p. 24) aponta que, entre os tantos fatores que podem promover a produção e o consumo sustentáveis, além dos avanços em tecnologias menos poluentes e no desenvolvimento de legislações ambientais, o fortalecimento das organizações não-governamentais é uma alternativa, “dando a voz ativa à sociedade no futuro que está sendo construído”.

Compreende-se que, com o passar dos anos, a relação entre ser humano e meio-ambiente é questionada, estudada, a fim de buscar o modo mais eficiente de unir ao progresso da humanidade a manutenção, a preservação e a evolução do meio em que esse homem vive. Para

isso, passa a ser necessária uma nova visão de mundo e de sociedade, um novo paradigma que proponha a cada indivíduo uma visão macro que considere os diversos agentes do meio ambiente, para poder atuar perenemente de modo ético em seu microcosmo. E esse novo paradigma passa a ser apontado por diversos autores como o paradigma da sustentabilidade.

2.2 Uma discussão sobre o paradigma da sustentabilidade

Nos pilares do desenvolvimento sustentável, pode-se constatar a importância do modo de pensar, do confronto com a realidade e da visão holística. Capra (1996) aponta que, no pensamento sistêmico, é possível conhecer as partes de um sistema após compreender o contexto no qual se inserem. Portanto, o autor denomina o pensamento sistêmico como contextual ou ambientalista. Capra defende a importância da relação entre as partes do todo, ou seja, “para o pensador sistêmico, as relações são fundamentais” (CAPRA, 1996, p.47).

Para tanto, requerem-se mentes capazes e abertas a esse novo modo de pensar, visão esta amplamente abordada pela teoria da complexidade. De acordo com Wittmann (2008, p. 36), “a concepção da teoria da complexidade visa a dar subsídios aos administradores e planejadores públicos para tomarem suas decisões”. Essas, segundo o autor, devem considerar as múltiplas variáveis interligadas, onde não há uma única causa específica, considerando que, muitas vezes, é o próprio sistema que internamente causa desequilíbrio e caos na busca de novos patamares de sustentabilidade e equilíbrio.

O paradigma da complexidade introduzido por Morin propõe uma reformulação do modo de pensar para poder ter a visão do todo, em contrapartida à visão departamentalista. Somente a reforma do pensar poderá gerar o pensamento do contexto e do complexo (MORIN, 2002). A mudança do pensar, de acordo com Senge (1990, p.47), reside na metanóia, que consiste em “uma alteração fundamental ou movimento da mente”, de modo a reconstruir as organizações por meio da aprendizagem organizacional. Nesse sentido, verifica-se a necessidade da formação de novas mentalidades a fim de poder gerir o todo, capacidade essa imprescindível na gestão sustentável.

Vieira (2007) ressalta que, ao invés de se continuar em uma administração setorializada,

fragmentada e com viés tecnocrático, trata-se de fortalecer os instrumentos de coordenação institucional, com base numa visão sistêmica e de longo prazo. Sachs (2007, p.50) afirma que “todos ganhariam se internalizassem – o mais cedo possível – os fundamentos do pensamento sistêmico”.

Capra (1996) define o novo paradigma por uma visão de mundo ecológica, resgatando o conceito de ecologia profunda da escola filosófica de Arne Naess, do início da década de 70. Enquanto a simples idéia de ecologia é antropocêntrica, ou seja, o ser humano é visto acima ou fora da natureza e atribui um valor instrumental ou de uso da natureza, a ecologia profunda não separa ser humano e ambiente, resgatando o conceito de espiritualidade. “Quando a concepção de espírito humano é entendida como o modo de consciência no qual o indivíduo tem uma sensação de pertinência, de conexidade, com o cosmos como um todo, torna-se claro que a percepção ecológica é espiritual na sua essência mais profunda” (CAPRA, 1996, p.26).

Com a evolução dos paradigmas que norteiam a visão de indivíduo e sociedade, percebe-se a retomada da visão de todo, a visão sistêmica, ao correlacionar sujeito e objeto, homem e ambiente. Ao resgatar o conceito de espiritualidade no paradigma ecológico, Capra (1996) retoma a visão de que o ser humano não é apenas mente, racionalidade, mas possui um princípio que é parte do Ser, denominado ‘alma’ já pelos filósofos gregos. Nesse sentido, essa nova visão holística é aplicada a esse novo modelo.

Na evolução dos paradigmas, em busca da compreensão do todo, a sustentabilidade é concebida por diversos autores como o novo paradigma contemporâneo, entre eles Dias (2006) e Almeida (2002). Almeida (2002, p. 65), ao referenciar a transição do paradigma cartesiano ao paradigma da sustentabilidade, aponta que:

o processo de mudança do antigo paradigma para o novo – o da sustentabilidade – está em andamento e envolve literalmente todas as áreas do pensamento e da ação humanas. [...] o velho paradigma não dá conta de entender e lidar com as complexidades e sutilezas dessas transformações. Já o novo, cujo eixo é a idéia de integração e interação, propõe uma nova maneira de olhar e transformar o mundo.

O autor faz um paralelo entre os paradigmas cartesiano e da sustentabilidade, representado no Quadro 3.

Paradigma Cartesiano	Paradigma da Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> - Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico - Fatos e valores não relacionados - Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas - Separação entre o objetivo e o subjetivo - Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação - Conhecimento compartimentado e empírico - Relação linear de causa e efeito - Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes - Bem estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos) - Ênfase na quantidade (renda per capita) - Análise - Centralização de poder - Especialização - Ênfase na competição - Pouco ou nenhum limite tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Orgânico, holístico, participativo - Fatos e valores fortemente relacionados - Ética integrada ao cotidiano - Interação entre o objetivo e o subjetivo - Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia - Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo - Relação não-linear da causa e efeito - Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes - Bem estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais - Ênfase na qualidade (qualidade de vida) - Síntese - Descentralização de poder - Transdisciplinaridade - Ênfase na cooperação - Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Quadro 3: Paradigma Cartesiano versus paradigma da sustentabilidade

Fonte: ALMEIDA, 2002, p. 66

Problemas mundiais acerca dos pilares que compõem o desenvolvimento sustentável demonstram a morosidade na mudança de paradigma, o qual, antes de se tornar efetivo, deve ser incorporado e vivido pelos cidadãos. Para solucionar tais problemas, diversas ações em nível mundial são conduzidas a fim de transformar a sociedade internacional em uma sociedade capaz de desenvolver-se de modo sustentável. Uma dessas ações foi a formulação, no Fórum Global³, evento que ocorreu paralelo à Rio-92, do Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global, o qual visava à “conscientização coletiva centrada numa aprendizagem integrada à ação, na busca da transformação para atingir maior participação à cidadania” (DOXSEY, 1993 *apud* BUARQUE, 1996, p.29).

Neste contexto de transição paradigmática, percebe-se a necessidade da formação, da educação de uma mentalidade capaz de considerar todos os agentes ambientais ao poder tomar decisões e gerar ações que sejam condizentes com os pilares do desenvolvimento sustentável. Formar uma mentalidade interdisciplinar que, ao interagir com o ambiente, seja capaz de proporcionar benefícios e melhorias aos diversos agentes socioambientais passa a ser o desafio constante da sociedade atual, enraizada no paradigma cartesiano.

Morin (1996) aponta que a fragmentação do conhecimento é ineficaz diante do contexto contemporâneo, em um mundo cada vez mais complexo, sendo que a educação do indivíduo não deve limitar-se à escolar e à universitária, complementando que

a educação extraescolar torna-se parte integrante da educação global. Daí a importância e o papel desempenhado no sistema educacional permanente pelas diversas instituições que formam a cidade educativa; as empresas, as organizações sociais e religiosas, os meios de comunicação de massa, etc., que intervêm para assegurar uma grande variedade de sistemas de aprendizagem (MORIN, 1996, p. 281).

Sendo o ser humano um ente social, faz-se necessário, para as organizações, uma educação para a mentalidade sustentável, propiciando a capacidade do conhecimento interdisciplinar. Esse, em contrapartida à departamentalização do conhecimento, propicia uma perspectiva macroscópica ao levar em consideração as múltiplas variáveis que interagem com o ser humano, e pode auxiliá-lo, ao tomar de decisões, numa escolha ética e de benefício social.

³ O fórum global foi um evento organizado pelas ONGs que ocorreu paralelo a Cúpula da Terra, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992).

Esta visão recebe contribuições a partir das discussões sobre educação ambiental, as quais, de acordo com Buarque (1996), promovem a construção deste novo paradigma.

A educação ambiental é um processo de reconhecimento de valores e clarificação de conceitos, objetivando o desenvolvimento das habilidades e modificando as atitudes em relação ao meio, para entender e apreciar as inter-relações entre os seres humanos, suas culturas e seus meios biofísicos. A educação ambiental também está relacionada com a prática das tomadas de decisão e a ética que conduzem para a melhoria da qualidade de vida (BUARQUE, 1996, p. 26).

Em prefácio de documento da UNESCO “Educação para um futuro sustentável”, o diretor-geral da UNESCO, Federico Mayor (UNESCO, 1999), aponta que, para se alcançar a meta da sustentabilidade, é fundamental modificar radicalmente atitudes e comportamentos humanos. Mayor cita trecho de discurso realizado em 1997, na Sessão Extraordinária da Assembléia Geral, “A chave do desenvolvimento sustentável e autônomo é a educação. [...] Devemos estar preparados, em todos os países, para dar à educação novas formas, a fim de promover atitudes e condutas propícias à cultura da sustentabilidade” (UNESCO, 1999).

Conforme apontado por Mayor (UNESCO, 1999), verifica-se a correlação entre educação, cultura e sustentabilidade. Criar a cultura sustentável nas organizações perpassa pela educação, prática capaz de modificar a mentalidade dos indivíduos e, por consequência, seus comportamentos em prol do desenvolvimento sustentável.

Uma das evoluções do conceito de educação ambiental é elaborada pela Comissão Interministerial, em 1991, ao preparar a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento:

A educação ambiental se caracteriza por incorporar as dimensões socioeconômica, política, cultural e histórica, não podendo basear-se em pautas rígidas e de aplicação universal, devendo considerar as condições e estágio de cada país, região e comunidade, sob uma perspectiva histórica (DIAS *apud* BUARQUE, 1996, p. 28).

Buarque (1996) conclui que a educação ambiental capacita para a compreensão das relações existentes entre o homem e a natureza, ao buscar alternativas para uma vida equilibrada, a qual se torna possível através da formação do pensamento crítico, quando associa a ciência crítica à realidade.

No entendimento de Sauv e e Orellana (2001), o objeto da educa o ambiental n o   o

meio ambiente, o qual é representado por diversos componentes, como natureza (a ser apreciada e preservada), como recurso (a ser administrado e compartilhado), como problema (a ser prevenido e resolvido), como sistema (a ser compreendido para tomar melhores decisões), como meio de vida (a ser conhecido e organizado), como território (lugar de pertencimento e de identidade cultural), como paisagem (a ser visto e interpretado), como biosfera (onde conviver a longo prazo), como projeto comunitário (onde comprometer-se), mas a relação do ser humano com ele. De acordo com as autoras, “Através do conjunto destas dimensões inter-relacionadas e complementares se desenvolve a relação com o ambiente. Uma educação ambiental limitada a uma ou outra dessas representações seria incompleta e responderia a uma visão reduzida da relação com o mundo” (SAUVÉ & ORELLANA, 2001, p. 276).

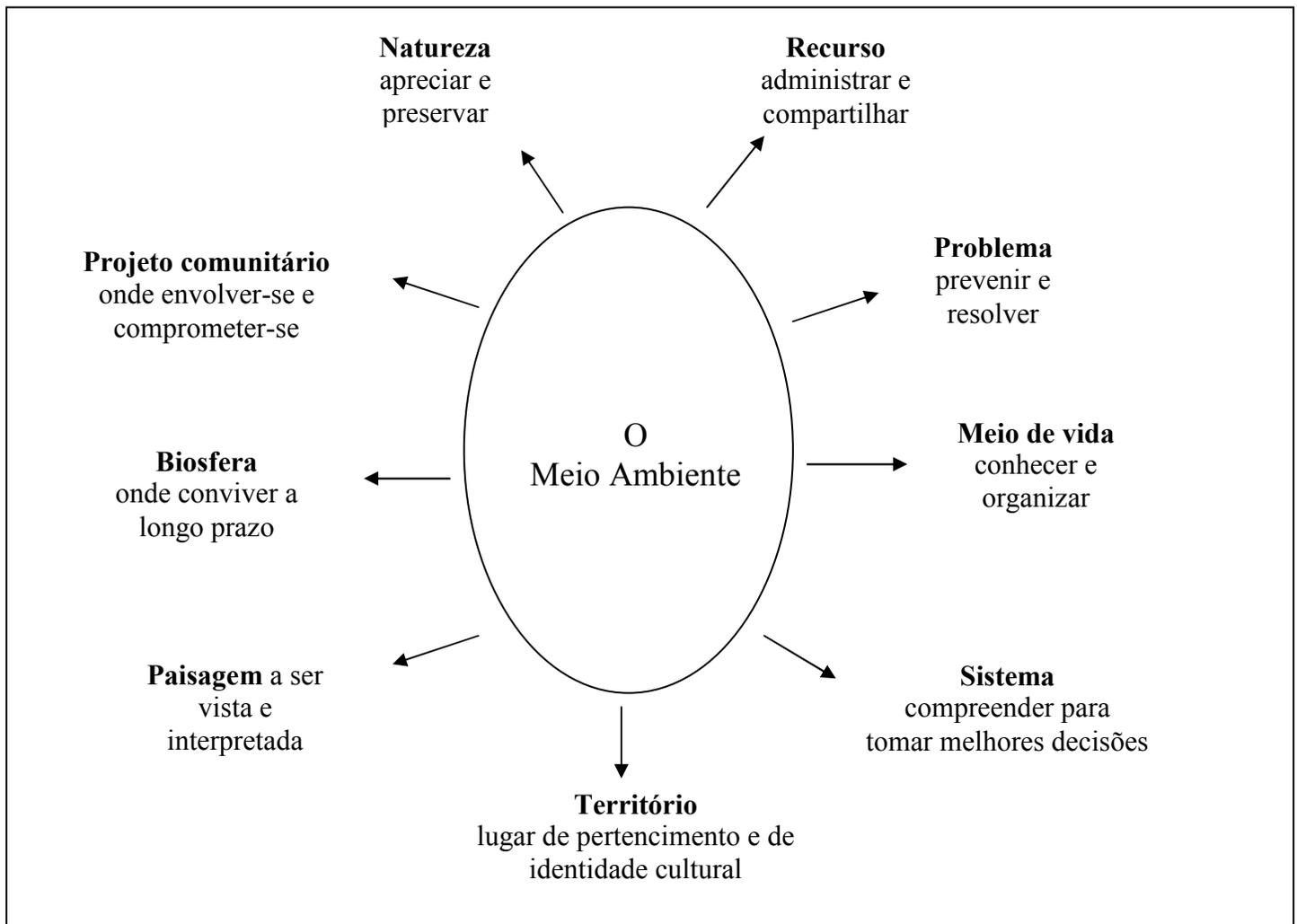


Figura 1: Tipologia de representações do meio ambiente

Fonte: SAUVÉ & ORELLANA, 2001, p. 277

De acordo com as autoras, a educação ambiental é uma dimensão essencial da educação fundamental, e considerá-la como temática seria reduzi-la, pois o meio ambiente é uma realidade cotidiana e vital. No desenvolvimento pessoal e social, o meio ambiente é uma das esferas que se inter-relaciona com as demais: esfera de relação consigo mesma, a esfera de relação com o outro, a esfera de relação com o ambiente (SAUVÉ & ORELLANA, 2001). Portanto, para o estudo das organizações, é indispensável compreender essas três esferas e suas inter-relações.

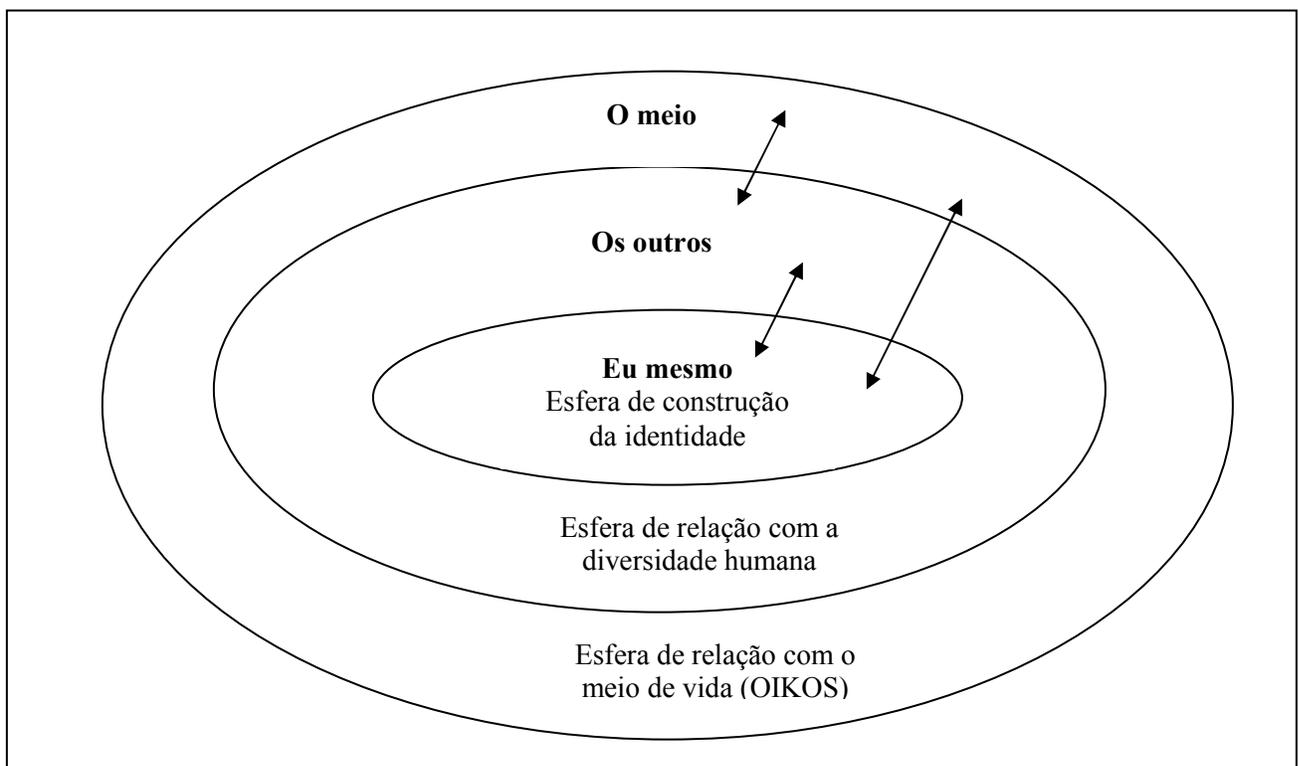


Figura 2: As três referências inter relacionadas de desenvolvimento pessoal e social

Fonte: SAUVÉ & ORELLANA, 2001, p. 278

No que concerne à educação como fundamento para a sustentabilidade, diversos autores contribuem com essa abordagem. Demajorovic (2003, p. 24) afirma existir uma ação precedente a todas as demais que levam à ela: “o papel a ser desempenhado pela educação na construção ou reconstrução de valores dos indivíduos, cidadãos e consumidores, e dos membros das organizações que geram produtos e serviços ofertados à sociedade”.

O problema não se limita à capacidade de aprender e difundir conhecimento na área socioambiental. É necessário aprender a aprender de uma forma diferenciada. Formar e treinar as pessoas nas organizações para essa nova realidade depende de um aprendizado baseado na integração de diversas áreas organizacionais e de conhecimento (DEMAJOROVIC, 2003, p. 30).

Doxsey (*apud* BUARQUE, 1996) identifica, no Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global, dois eixos de idéias, a seguir citados:

- 1) Primeiro eixo: trata do pensamento crítico, a formação dos cidadãos com consciência local e planetária, a educação ambiental como um ato político, respeito entre seres humanos, a cooperação, o estímulo entre os setores populares, a capacitação para atuar nos conflitos com justiça, o diálogo, a democratização dos meios de comunicação e o desenvolvimento de uma consciência ética.
- 2) Segundo eixo: aborda a perspectiva holística e sistêmica, a interdisciplinaridade, o respeito pelas diferentes culturas e formas de conhecimento e a integração de conhecimentos.

No Tratado referenciado, verificam-se pilares do paradigma da sustentabilidade, tais como visão sistêmica e interdisciplinaridade. Leff (2001, p. 36) postula que “a interdisciplinaridade propõe-se como uma metodologia tanto para o avanço do conhecimento como para a resolução de problemas práticos”.

De acordo com Laszlo (2003), são três os elementos que permitem às organizações transformarem, com sucesso, suas culturas organizacionais e realizarem a gestão sustentável: aprendizagem, inovação, parceria. A aprendizagem organizacional é maior que a soma da aprendizagem individual quando há canais de comunicação e aprendizagem dentro do sistema. A inovação exige desafiar as regras que existem na cultura organizacional, onde haja espaço para novas idéias e mudanças. A parceria deve fazer parte da mentalidade das organizações na relação com os parceiros sociais.

Os valores extraem o componente emocional e filosófico que está no centro da criatividade e aspiração do homem. Os valores também podem tornar-se numa linguagem que humaniza as relações com todos os parceiros sociais, não apenas clientes e empregados, mas também parceiros, fornecedores, comunidades e outras entidades formalizadas. Os valores servem de base comum a partir da qual começa qualquer diálogo, e configuram e orientam as ações que são empreendidas pelos parceiros sociais (LASZLO, 2003, p. 78).

Laszlo (2003, p.76) aponta os valores como núcleo da sustentabilidade, os quais, ao brotarem do núcleo mais profundo do ser humano, unem comunidades e culturas. São, portanto, necessários às organizações ao buscarem o desenvolvimento sustentável.

2.3 A gestão sustentável

Gestão é uma palavra que provém do latim *gestionis* e significa “ação de administrar, de dirigir, gerência, gestão”, conforme o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa⁴. Remete ao verbo *gerir*, também de origem latina – *gestum*, *gerere* – que, por sua vez, denota “ter consigo, cuidar de um negócio, administrar”. Portanto, ao resgatar o sentido etimológico do termo e ao situá-lo no contexto desta pesquisa, investiga-se como o Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro faz sua gestão sustentável, ou seja, *sua ação de administrar* de modo sustentável.

Entendendo-se gestão como a ação de administrar, tem-se que “administrar uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos” (JACOBSEN, CRUZ JUNIOR, MORETTO NETO, 2006, p. 19). Assim, administrar implica tomar decisões a todo o momento no dia a dia empresarial-organizacional e realizar as ações que se fazem necessárias.

Segundo Nobrega (2004), “gestão é diálogo com um certo mercado. Gestão funciona quando é preciso organizar com um propósito. Fazer coisas acontecerem” (NOBREGA, 2004, p. 25). De acordo com a visão desse autor, a habilidade principal de um gestor é a de se apropriar dos vários critérios que permitam a ele não só identificar o que é relevante e fundamental a cada momento do dia a dia da empresa, como também decidir e aplicar o que é mais adequado e coerente para cada situação e necessidade. Dessa forma, o autor diz que a gestão, ao ser vista também como uma ciência, está diretamente relacionada ao aprendizado: a gestão é “uma ciência de aprender a entender as circunstâncias e agir de acordo com elas” (NOBREGA, 2004, p. 41).

A gestão é, conforme explicado por Srour (2005), uma área que está diretamente ligada à mentalidade que existe e predomina em cada organização. De modo geral, a gestão é contingencial, situacional, depende da cultura organizacional, do contexto e do espaço ambiental

⁴ Versão digital/eletrônica.

onde a empresa/organização está inserida, do *business* específico da empresa, bem como da tecnologia empregada e utilizada e de todos os processos que dizem respeito à determinada organização.

Na Teoria da Administração, a gestão está relacionada ao planejamento e dele advém. O planejamento organizacional, por sua vez, promove o desenvolvimento local ou microrregional e também o inclui para o desenvolvimento sustentável. No entanto, nem sempre é fácil garantir que as soluções para os problemas sejam de fato implantadas; por isso, a gestão organizacional emerge como um elemento fundamental na etapa de implantação do planejamento, conforme explica a Teoria da Administração (SAMPAIO, 2002). Direcionando a discussão para a gestão sustentável, Sachs (1995) e Sampaio (2000) salientam que é necessário, nos contextos organizacionais, também a existência e a discussão de um planejamento que promova o desenvolvimento sustentável. Portanto, planejamento e gestão estão situados lado a lado, são interdependentes.

Uma temática contemporânea, que diz respeito à gestão, é a *gestão social*. Esta, segundo Tenório (2002), tem como base epistemológica a intersubjetividade-dialogicidade, a política, o bem comum, a cidadania e as pessoas envolvidas, articulando conjuntamente a dimensão pública e a dimensão privada. A gestão social, em contrapartida à gestão tecnoburocrática-monológica, apresenta e possui um “gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 2002, p. 125-126).

A gestão é uma atividade humana econômico-político-social, possível, a partir de uma interface de diversas áreas do conhecimento para a tomada de decisões. Para a busca do desenvolvimento, crescimento e progresso, a gestão pautada no desenvolvimento sustentável dá ênfase à tomada de decisões e ações responsáveis e comprometidas com o espaço social, contextos, tempos e com a dimensão maior do planeta, todos ao mesmo tempo, pois “visa às consequências de longo prazo das nossas ações atuais”, conforme explicitado por Laszlo (2003, p. 14). Além da postura responsável que desenvolve, a gestão sustentável também está comprometida “em evitar surpresas e crises, que muitas vezes acarretam custos e consequências econômicas enormes” (LASZLO, 2003, p. 14). Dessa forma, a gestão sustentável, quando é séria, comprometida socialmente e bem feita, deve ser um modelo e um exemplo de atuação empresarial/organizacional a ser seguida por muitos, pois:

A empresa internacional que age por antecipação não está só preocupada com o futuro ambiental de longo prazo do planeta. Está a laborar num mercado global crescente, em que por vezes surgem sentimentos hostis. Este mundo global continua a ser o lugar em que a violência, pobreza, desigualdade, preconceitos, iliteracia, e ódios raciais e religiosos existem. Muitas pessoas vêem as empresas internacionais como os vilões que, não só beneficiam como também por vezes contribuem para estas doenças. Pelo contrário, muitas empresas internacionais sabem que não podem resolver os problemas do mundo, mas também sabem que contribuem com uma influência positiva. Criam empregos, aumentam os padrões de vida, educação e formação. Reúnem pessoas de formações e origens diferentes, deixando que comuniquem, viajem, e se conheçam; e aproximam um pouco mais o mundo da “aldeia global”, apressadamente anunciado. A nossa contribuição positiva tem de ser reconhecida se queremos continuar a ter liberdade para promover o desenvolvimento e se queremos que a economia de mercado continue a ser amplamente aceite (LASZLO, 2003, p. 14).

Nesse viés, as empresas que atuam de modo sustentável na esfera mundial possuem formas de gestão que compreendem, de modo bem esclarecido, a necessidade de ação em muitos sentidos e direções, tanto para preservar quanto para amplificar as sociedades e mercados que podem ser ameaçados por mudanças ambientais precipitadas. Sabem também que existem e são abundantes muitas oportunidades para se conseguirem diversas soluções, uma vez que novas tecnologias ampliam os padrões de vida em grande velocidade. Por isso, “o setor privado encontra-se bem posicionado com aptidões e flexibilidade para responder às grandes necessidades” (LASZLO, 2003, p. 18), e dessa forma inaugura e desenvolve de modo contínuo na sociedade contemporânea a responsabilidade empresarial, em um contexto econômico e administrativo onde o desempenho da sustentabilidade é já um objetivo de gestão estabelecido em muitas empresas atualmente (LASZLO, 2003, p. 22).

No entanto, um aspecto central e fundamental em toda essa discussão deve ser observado: segundo as pesquisas e análises na atuação de muitas empresas em contexto mundial, no que tange à sustentabilidade, desde pelo menos a reunião realizada em 1992 no Brasil – a “Rio 92” – Laszlo (2003) destaca que uma nova ética⁵ planetária baseada em princípios intemporais começa a ganhar presença. Porém, é necessária uma nova consciência humana por parte dos agentes desse processo para que isso ocorra. Como salienta Laszlo (2003) a partir de sua análise em inúmeras empresas e países:

⁵ “Os grandes negócios devem ter o código de ética mais elevado possível. Uma política equilibrada de honestidade e relações justas nos negócios não basta... Os dirigentes empresariais não estão apenas ‘a fazer negócio’. Estão a tricotar em conjunto toda a mecânica da civilização. A sua harmonia, padrão, desenho e mecanismo devem-se ao seu pensamento esclarecido, ao seu talento, espírito progressivo, devem também interessar-se a ser competentes em todos os elementos que constituem a civilização que são a procura da paz, da prosperidade e da felicidade através da união de esforços” (LAARA LINDO e YASUHIKO KIMURA, citados por LASZLO, 2003, p. 46).

Apesar do óbvio aumento do imperativo, poucas empresas decidem aplicar a nova ética. Isto não acontece porque as opções tecnológicas sejam limitadas ou porque faltem oportunidades de mercado e incentivos. A dificuldade está no estado de espírito que prevalece no mundo dos negócios. É a consciência de uma ética planetária – ou a sua falta – que põe o maior desafio. Como muitos dirigentes empresariais continuam a funcionar com uma visão antiquada dos objetivos do negócio, são muitas vezes levados a optarem por soluções superficialmente sustentadas (LASZLO, 2003, p. 47-48).

Sendo assim, no cerne do processo de gestão está sempre a consciência humana. E a sustentabilidade, ao representar uma mudança de paradigma no mundo dos negócios, dá às empresas – e delas requer - um novo papel: um papel efetuado e realizado por uma gestão sustentável, orientado por uma consciência que se faça também sustentável. “Isto exige uma nova forma de ver o mundo”, pontua Laszlo (2003, p. 51).

A consciência planetária exige a capacidade de ver a situação neste planeta nas suas múltiplas dimensões. Os gestores precisarão de ter uma experiência diferente do mundo, como seres humanos ligados ao mundo que os rodeia e não apenas como gestores profissionais (LASZLO, 2003, p. 51).

A sustentabilidade, a partir de suas premissas constitutivas, caracteriza-se como uma forma de gestão, como uma forma de administração, enfim, como uma forma de se fazer negócios que considera a interdependência existente nos contextos de vida e no mundo de uma forma geral. De acordo com Savitz e Weber (2007), a sustentabilidade e a gestão sustentável significam que existe um “respeito à interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente (...), significa operar a empresa, sem causar danos aos seres vivos e sem destruir o meio ambiente, mas, ao contrário, restaurando-o e enriquecendo-o” (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 3). Portanto, a gestão sustentável é responsável por manter, restaurar e enriquecer a empresa e o espaço onde esta se insere. Com isso, reforça suas atividades e promove as pessoas que nela atuam.

Na gestão sustentável, entre as dimensões econômica, ambiental e social, existe como característica a questão de que:

Crescimento econômico e sucesso financeiro são importantes e geram benefícios significativos para as pessoas e para a sociedade como um todo. Mas outros valores humanos também são fundamentais, inclusive vida familiar, crescimento intelectual, expressão artística e desenvolvimento moral e espiritual. Sustentabilidade é gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 2).

Dessa forma, a própria sustentabilidade é a gestão, isto é, uma forma de gestão atualmente imprescindível, que contempla de modo interligado e interdependente a promoção de crescimento e a geração do lucro, de modo responsável perante as pessoas envolvidas no contexto empresarial, perante o meio ambiente (local e seu desenvolvimento), perante a sociedade, às próximas gerações, e que envolve o planejamento participativo, enfocando a participação da sociedade civil e as dimensões da sustentabilidade (SAMPAIO, 2002). Portanto, de acordo com Savitz e Weber, a sustentabilidade é, na contemporaneidade, “princípio fundamental da gestão inteligente” (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 6).

Já Laszlo (2003) destaca alguns padrões de sustentabilidade que servem como ferramentas à gestão. Segundo esse autor, esses padrões de desempenho são medições⁶ legitimados por parceiros sociais do ponto de vista econômico (clientes, empregados, fornecedores) e também por comunidades locais e ONG’s. Laszlo (2003) cita que as novas medições levantam as seguintes questões:

- Aos olhos de cada grupo de parceiros sociais, será que a empresa se comporta como um cidadão empresarial de um mundo mais próspero, sustentado e equitativo?
- O desempenho social e ambiental da empresa é sustentável em termos políticos e executivos, e é melhor (ou pior) do que o dos seus pares em termos de resultados? (LASZLO, 2003, p. 55).

Laszlo (2003) ainda complementa que essas questões se estendem para questões tradicionais de gestão, tais como:

- Qual é a estratégia de criação de valor da empresa?
- Qual é a organização cultural e o estado de espírito necessário?

⁶ “As medições normalmente envolvem dezenas de indicadores de desempenho organizados pelo grupo execução (processo e estrutura), e resultados (consequências). O objetivo subjacente é saber ao certo se uma empresa funciona em detrimento dos seus parceiros sociais, tanto dos parceiros sociais atuais como dos parceiros sociais das gerações futuras” (LASZLO, 2003, p. 54).

- Qual é a ligação existente entre os padrões de desempenho e os resultados financeiros? (LASZLO, 2003, p. 55).

Esses padrões de desempenho da sustentabilidade são de grande valor como ferramenta de gestão, pois ajudam a estabelecer um ponto de mudança estratégico na organização. De acordo com Laszlo (2003):

Os gestores têm de compreender a visão mundial subjacente, os objetivos operacionais, e as externalidades (sociais e ambientais) antes de aplicarem efetivamente as medidas de sustentabilidade. Por outras palavras, as finalidades do negócio precisam de se basear tanto na prossecução do aumento do valor acionista como na responsabilidade pelos impactos sociais e ambientais da empresa (LASZLO, 2003, p. 55).

Em termos de gestão, o desenvolvimento sustentável, dessa forma, deve se tornar uma capacidade organizacional presente e viva em todos os níveis que existem dentro de uma empresa e, igualmente, presente em todos os colaboradores, diretores e administradores. Assim, podem-se desenvolver mudanças, principalmente nas áreas de aprendizagem, inovação e parceria, dentro da empresa e entre empresas.

No aspecto propriamente operativo, Savitz e Weber (2007) demonstram que os princípios da sustentabilidade podem melhorar a gestão de uma empresa/de uma organização de três maneiras básicas, isto é, ajudam a (1) protegê-la, (2) a gerenciá-la, e (3) a promover o seu crescimento.

No primeiro ponto, a *proteção da empresa*, é possível, a partir da gestão sustentável, reduzir os riscos de prejudicar os clientes, os colaboradores e as comunidades; é possível verificar e identificar com antecedência riscos iminentes e falhas gerenciais; é possível limitar intervenções regulatórias e preservar a licença de operação implícita ou explícita (pelo governo, pela comunidade e sociedade em geral) (SAVITZ e WEBER, 2007).

No segundo ponto, a *gestão da empresa*, é possível verificar e identificar a “redução de custos, melhoria da produtividade, eliminação de desperdícios desnecessários e garantia de acesso a fontes de capital a custos mais baixos” (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 41).

Já no terceiro ponto, a *promoção de crescimento da empresa*, pode-se verificar que inclui:

A abertura de novos mercados, o lançamento de novos produtos e serviços, a aceleração do ritmo de inovação, a melhoria da satisfação e da lealdade dos clientes, a ampliação da

fatia de mercado mediante a conquista de novos clientes para os quais a sustentabilidade seja valor pessoal ou empresarial importante, o desenvolvimento de novas alianças com parceiros de negócios e com outros stakeholders, além da melhoria da reputação e do valor da marca (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 42).

Além dessas três maneiras básicas que advêm dos princípios da sustentabilidade e ajudam a aprimorar a gestão de uma empresa/organização que, na visão de Savitz e Weber (2007, p. 44), caracterizam-se como o “lado mais objetivo do argumento”, existem também outras características da gestão sustentável, tais como a boa reputação da empresa/organização que desenvolve este tipo de gestão/administração; a satisfação dos colaboradores – pois a satisfação desses produz benefícios também financeiros para o negócio; a boa vontade dos clientes; e o valor de ser considerado um líder em seu setor, em sua área de atuação (SAVITZ e WEBER, 2007).

Portanto, verifica-se que a gestão sustentável não apenas posiciona as organizações na cidadania responsável, bem como traz resultados efetivos ao crescimento organizacional, em todos os seus aspectos: econômico, social, qualidade de vida etc.

Nesse sentido,

A sustentabilidade é como um guia de orientação para fazer negócios num mundo interdependente, indicando novas maneiras de proteger a empresa contra riscos ambientais, financeiros e sociais, de dirigir a empresa com maior eficiência e produtividade e de promover seu crescimento, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços e da abertura de novos mercados. A sustentabilidade gera benefícios intangíveis, em que se incluem a reputação da empresa, o moral dos empregados e a boa vontade dos clientes. A sustentabilidade traça o curso para o sucesso duradouro (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 46).

O cenário onde todas essas ações se desenvolvem é a configuração de mundo atual, onde se vive e fazem-se negócios, o qual está ficando cada vez mais coeso e interdependente, seja em aspectos financeiros, seja em reputação e considerações legais.

Outro ponto importante a ser destacado em relação à gestão sustentável é a formação de uma nova geração de líderes, que está se desenvolvendo para enfrentar o atual momento histórico mundial. Savitz e Weber (2007) os caracterizam da seguinte maneira:

Seus membros são altamente educados, cultivam mentalidade global, dominam as novas tecnologias e compõem a geração mais diversificada de gestores de alto nível da história. À medida que entram na idade dos quarenta e dos cinquenta anos e assumem a liderança nas empresas, na política, nas causas sociais, na academia, nas religiões, nas artes e em

todas as demais esferas, trazem consigo a sensibilidade de toda uma geração, forjada durante as crises políticas, sociais e econômicas das décadas de 1960 e 1970 (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 69).

Dessa forma, a mentalidade, as posturas, os comportamentos, as formas de ser e a inteligência desses líderes e gestores empresariais é construída para além de sua satisfação pessoal, de suas vidas e de seus trabalhos, de modo que abarcam significados sociais, filosóficos, econômicos, políticos, enfim, da vida de uma forma ampla, num contexto maior em que “os líderes reconhecem a necessidade de criar organizações capazes de sobreviver e de prosperar não apenas por um ou dois trimestres (...), mas durante anos, décadas e gerações” (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 70).

Uma nova geração, composta de pessoas em busca de significado mais profundo para as suas vidas, está assumindo a liderança das empresas. Seus anseios pessoais vão ao encontro do impulso rumo à sustentabilidade, convertendo-a em parte integrante da missão diária de empresas em todo o mundo (SAVITZ e WEBER, p. 70).

Certamente esses novos líderes e suas posturas são, também, incentivadores, dentro do contexto empresarial/organizacional, das formas de ser, agir e atuar dos vários colaboradores dentro da empresa, pois os sujeitos se constituem constantemente em suas relações profissionais, de aprendizagem (nos vários contextos e formas de ensinar-aprender) e nas permanentes trocas com a alteridade. Cada vez mais esses líderes e gestores estão “impulsionando a sustentabilidade com entusiasmo crescente, convertendo-a em ingrediente crítico de seu estilo gerencial e de suas estratégias de negócios” (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 71). Para esses dois autores, na contemporaneidade, “nenhum gerente pode dar-se ao luxo de ignorar as questões de sustentabilidade” (SAVITZ e WEBER, p. 77).

Além disso, nas empresas estendidas de hoje, ou seja, empreendimentos que dependem de múltiplas parcerias e redes, os gestores de todos os níveis devem associar-se com outras partes, corrente acima e corrente abaixo, nas próprias cadeias de valor, assim como fora do mundo dos negócios, com governos, organizações sociais e comunitárias e com universidades. Assim, a sustentabilidade impõe desafios aos gestores, não só em seu papel tradicional, manipulando as alavancas usuais do controle organizacional (remuneração, orçamentos, objetivos de desempenho, sistemas gerenciais e assim por diante), mas também no exercício de funções de embaixador, de político e de negociador, em busca de maneiras de alcançar e de se comunicar com os stakeholders de todos os tipos, alguns dos quais serão amistosos e solidários, enquanto outros serão hostis e refratários (SAVITZ e WEBER, 2007, p. 77).

Os aspectos apresentados e discutidos neste ponto do trabalho dizem respeito, acima de tudo, ao desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade, onde a gestão sustentável encontra-se no centro desta. É uma mudança de um estilo de pensar, de agir e de compreender o mundo, que envolve também a visão, o autoconhecimento, a liderança e a própria mentalidade, no âmbito empresarial, a qual exige a adoção de novas atitudes, em todos os pilares que envolvem a sustentabilidade (SAVITZ e WEBER, 2007). Essa, por sua vez, também está “...transformando o modo como os gestores se relacionam com o meio ambiente e com outras pessoas, dentro e fora da organização, e dele virão consequências ainda mais abrangentes” (SAWITZ e WEBER, 2007, p. 228).

Portanto, ter uma visão pautada na sustentabilidade significa ver e considerar como o contexto organizacional está interligado a todo o universo social e natural. Dessa forma, a gestão que se fundamenta na sustentabilidade está diretamente atrelada a essa visão. Ela abarca as relações entre o mundo, as empresas e as organizações, bem como todos os produtos e serviços realizados, além das consequências e impactos que o mundo deles recebe. Também considera, primeiramente, os impactos dessas ações sobre a sociedade e, depois, como as estratégias de negócios demonstram e refletem estas influências e, enfim, como todos os envolvidos neste panorama consideram as necessidades da sociedade e das futuras gerações (LASZLO, 2003; SAVITZ e WEBER, 2007).

Portanto, considera-se adequado estudar as organizações e como suas ações contribuem para a concretização efetiva do paradigma sustentável. Convém salientar que as características da gestão sustentável são pautadas por uma visão holística (ALMEIDA, 2002), realizadas por empresas que incrementam o desenvolvimento da sociedade. Com a mentalidade do paradigma sustentável, suas ações e realizações se fazem produtoras de uma nova sociedade, não sendo este apenas um discurso, mas sim a emancipação do humano e de todas as suas potencialidades e capacidades no contexto sócio-econômico-político.

O paradigma sustentável pode conduzir à construção de um novo espaço de vida onde as organizações, através dos resultados de suas ações, influenciam aos poucos diversas populações no que concerne a novas relações com o meio ambiente, as relações com a comunidade, as

práticas trabalhistas, a responsabilidade social, etc., e produzem também o seu desenvolvimento organizacional⁷.

O presente estudo busca investigar práticas empresariais que potencializam o desenvolvimento social através de ações efetuadas com o propósito de garantir a gestão sustentável, orientadas pela mentalidade dos gestores, os quais se posicionam como cidadãos globais.

O paradigma da sustentabilidade sugere uma visão de homem que tenha um comportamento “orgânico, holístico, participativo [...] com conhecimento indivisível, empírico e intuitivo” (ALMEIDA, 2002, p.66). Portanto, requer-se uma pedagogia, uma formação capaz de conduzir esse ser humano a ser agente sustentável. Nesse viés, inserem-se as contribuições da escola ontopsicológica que, ao identificar e caracterizar a identidade do ser humano⁸, auxilia, por meio da aplicação de seus instrumentos metodológicos, a formação responsável do operador da sustentabilidade.

2.4 O método ontopsicológico e a formação das pessoas

A Ontopsicologia é a última nascida entre as ciências humanistas contemporâneas, e significa “o estudo dos comportamentos psíquicos em primeira atualidade, incluída a compreensão do ser” (MENEGHETTI, 2001, p. 165); estudo da psique sob a ótica ontológica.

Formalizada na década de 70, a Ontopsicologia possui uma metodologia e instrumentos próprios que auxiliam na compreensão integral do ser humano. Isto é possível devido as três descobertas exclusivas desta ciência acerca da personalidade humana - Em si ôntico, campo semântico e monitor de deflexão⁹. Através de sua metodologia é possível compreender a

⁷ “Em termos filosóficos, a noção de responsabilidade social das empresas provavelmente se manifestou de início sob a forma de filantropia, na década de 1920, conforme se constata pelas fundações caritativas criadas pelos grandes capitalistas John D. Rockefeller, Henry Ford e Andrew Carnegie. Depois de construírem enormes impérios de negócios (...), esses grandes próceres decidiram, anos depois, restituir à sociedade parte da riqueza que, por meio dela, conseguiram acumular. Com esse intuito, construíram universidades, hospitais, museus, bibliotecas, escolas e igrejas que até hoje são fatores importantes para melhorar a qualidade de vida” (SAVITZ & WEBER, 2007, p. 50).

⁸ A ciência ontopsicológica identificou, isolou e descreveu a identidade humana, ou seja, o princípio que faz ser ou não-ser o humano nesta existência (MENEGHETTI, 2004)

⁹ Para maiores aprofundamentos sobre as três descobertas, consultar Manual de Ontopsicologia (MENEGHETTI, 2004).

realidade global do ser humano e, enquanto técnica existencial, auxilia na resolução de problemas e, sobretudo, desenvolve a criatividade e a auto-realização.

Diferencia-se das demais ciências humanistas ao ter individuado, descrito e aplicado o critério de natureza, ou Em si ôntico, que é a radicalidade da atividade psíquica que constitui o ser humano. Segundo Meneghetti (2001), o homem é capaz de auto-realização quando a sua ação é conforme ao próprio Em si ôntico.

Nos últimos anos, esta escola dedicou-se, em âmbito acadêmico e prático, à formação da psicologia do líder, pois, em sua visão, o líder é o agente capaz de ser meio de progresso social e de auxílio para muitos. Segundo Meneghetti (2008, p. 21), fundador da escola ontopsicológica, “um grande líder, quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso”.

Enquanto metodologia para o desenvolvimento da personalidade, a ontopsicologia passa a ser um conhecimento de benefício social, pois identificou como resolver o problema existencial do homem. Ao auxiliar no desenvolvimento do ser humano, sendo este uma célula do organismo social, essa proposta torna-se um meio efetivo para a melhoria da condição social humana.

Conforme Meneghetti (2008), ao utilizar essa metodologia, facilita-se a tomada de decisão e possibilita-se, com ela, escolhas benéficas. O conhecimento ontopsicológico aplicado na realidade administrativa, empresarial, passa a ser uma ferramenta que, aliada aos demais conhecimentos técnicos e especializados, pode proporcionar uma vantagem competitiva, pois a empresa nada mais é do que o resultado da ação humana. “A empresa (=corpo, contexto, relação de economia, de política, de produção, de exposição, de socialidade, de ideologia) se torna o corpo meta-histórico da intencionalidade de todo o indivíduo” (MENEGHETTI, 2008, p. 83).

Portanto, verifica-se que a realidade empresarial é projetada pelo ser humano e nisso releva-se a responsabilidade do corpo gerencial da organização, pois suas decisões e ações repercutem na vida de diversas pessoas, seja na vida dos que fazem parte da empresa, seja na vida dos que compõem a sociedade na qual esta interage. Eis a importância de formar os operadores de economia, pois suas ações podem gerar a integridade ou a discrepância do contexto organizacional.

A empresa é o primeiro corpo da personalidade do líder. Como a maioria psicossomatiza os próprios erros sobre si mesmo também de modo grave, assim o empreendedor debilita

ou eleva a empresa em coincidência com qual ordem ou desordem há entre o seu modo de compreender e a arquitetura concreta de seu business (MENEGHETTI, 2008, p. 90).

Meneghetti (2008) demonstra que aplicação do método ontopsicológico traz para o administrador¹⁰ e para a empresa três resultados.

O primeiro deles é a possibilidade de conhecer a si mesmo. “Com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, em primeiro lugar, está em condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a melhor parte do próprio quântico de inteligência, de vida” (2008, p. 37).

Para a escola ontopsicológica, o inconsciente é uma realidade psíquica na qual o indivíduo é, mas não a conhece, porém essa realidade continuamente comunica. Uma pessoa, ao utilizar a metodologia ontopsicológica, é capaz de decodificar a linguagem do inconsciente¹¹.

Com o conhecimento da ciência ontopsicológica, pode-se compreender quem se é, que características são específicas, originárias de cada pessoa e, portanto, como cada um pode construir sua vida com maior eficiência. Ao levar-se em consideração que a consciência do indivíduo não é determinada pela sua vontade, mas já está condicionada pelos mecanismos inconscientes nela operantes, a metodologia ontopsicológica auxilia a pessoa a reeducar a sua consciência, de modo que ela seja um espelho das coisas como de fato são, não de como ele as julga ou pensa que são. Isso amplia sobremaneira a segurança na tomada de decisões, pois amplia a visão a respeito do problema a ser resolvido/afrontado.

O segundo resultado proporcionado por esse conhecimento é a compreensão do impacto que o indivíduo causa nas outras pessoas. “Pode conhecer os impulsos, as dinâmicas e os determinismos que o sujeito, inconscientemente, opera com as pessoas que estão no seu ambiente” (MENEGHETTI, 2008, p. 37). Ao observar os impactos que a pessoa causa no ambiente em que está inserida e ao considerar, especialmente, as pessoas as quais se relaciona, possibilita-se a tomada de consciência e a responsabilização pelos resultados de suas ações.

Por último, o autor aponta que esse conhecimento permite conhecer a influência que as outras pessoas operam sobre o líder. O indivíduo “é capaz de ter a sensibilidade acerca das

¹⁰ Segundo o autor, a administração, em sua origem etimológica define-se por *ad ministrum*, ou seja, relativo de quem sabe servir, sendo esta capacidade específica da liderança (MENEGHETTI, 2008).

¹¹ A metódica ontopsicológica possui instrumentos de análise que permitem fazer a leitura da personalidade do indivíduo, sobretudo dos aspectos inconscientes – anamnese lingüística e biografia histórica, fisiognomica-cinésico-proxêmica, sintoma ou problema, campo semântico, sonho, resultado (MENEGHETTI, 2004).

interferências que as outras pessoas realizam em sua vida, na sua realidade, em âmbito inconsciente. Portanto, pode conhecer as atividades, os módulos quânticos que opera ou sofre de modo inconsciente” (MENEGETTI, 2008, p. 37).

Desses resultados, verifica-se o quão é importante a variável humana no contexto empresarial. A partir do conhecimento ontopsicológico, passa-se a compreender, de modo mais profundo, o ser humano e seus impactos no ambiente onde está inserido. Portanto, o capital humano não é visto como recurso de modo superficial, mas é compreendido nas reais implicações psicológicas no contexto organizacional, isto é, evidencia-se que a atividade psíquica influi diretamente no resultado empresarial.

Por atividade psíquica entende-se a causa dos fenômenos, a base do movimento, a lógica invisível que move aquele comportamento manifesto. Dizer isso não significa fazer prevalecer o ponto de vista da psicologia sobre os demais conhecimentos, porque mercado, produto, políticas comerciais adequadas etc., são importantes e não são substituídos pelo conhecimento ontopsicológico. É preciso rever a idéia de que os resultados estão unicamente relacionados ao mercado e recuperar as causas primeiras que, depois, constroem aqueles resultados visíveis¹².

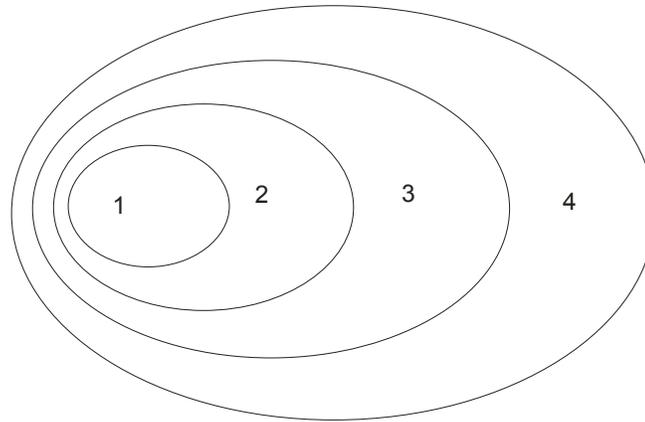
Meneghetti (2008) afirma que empresa é um meio de construir o bem-estar social, pois impostos são pagos, empregos são gerados e, ao oportunizar trabalho digno, suprem-se determinadas necessidades da sociedade. Para que a empresa contribua efetivamente com a sociedade é necessário uma maturidade dos líderes que decidem, pois suas decisões influem na vida de milhares de pessoas.

Quando aplica a teoria ontopsicológica na área da administração, Meneghetti (2008) centraliza a figura do líder no foco da investigação. Segundo o autor, o sucesso ou o fracasso da empresa depende diretamente da mente da pessoa que a opera. Portanto, contrariamente às visões mercadológicas que consideram as turbulências econômicas, ambientais e externas como o ‘fator-causa’ da falência ou do crescimento da empresa, Meneghetti (2008) afirma, após quatro décadas de investigações, que é o líder, a partir de sua realidade inconsciente e de suas escolhas, quem determina a materialidade, a concretude da organização

A partir dessa premissa, como ser um líder, uma pessoa eficaz?

¹² Retirado de material de apoio da disciplina Formação Managerial da Antonio Meneghetti Faculdade, elaborado em 2009.

Meneghetti (2008, p. 39) afirma que para ser um líder eficaz “é preciso ter uma proporção entre as quatro dimensões: 1) a esfera individual/pessoal; 2) a esfera familiar (afetiva); 3) esfera dos colaboradores e 4) setor social”. Essas dimensões devem ser compreendidas de modo hierárquico e, ao mesmo tempo, em seu conjunto. A seguir, pode-se visualizar as quatro esferas.



1= esfera individual pessoal
 2= esfera familiar/ afetiva
 3= esfera dos colaboradores
 4= setor social

Figura 3: Eficiência do Líder

Fonte: MENEGHETTI, 2008, p.39

Portanto, há uma ordem, uma hierarquia: a esfera individual, existencial da pessoa, que precede as referências afetivas, colaboradores e, por fim, o contexto social no qual está imerso. Ou seja, da eficiência de si pode-se produzir o bem para os outros, para a empresa, para os colaboradores, para a sociedade. Da eficiente administração da existência individual, expande-se os benefícios aos outros. Em contrapartida, na análise das problemáticas econômico-empresariais, realizadas em quarenta anos, Meneghetti (2008) constata que, em primeiro lugar, há sempre um desvio de ordem individual que constrói ou o problema ou o desequilíbrio.

Em âmbito organizacional, desconsidera-se a inter-relação entre a vida pessoal e o resultado econômico. Porém, ao compreender-se o líder como uma unidade de ação, tudo o que

vive, escolhe, age, impacta tanto em sua personalidade quanto nas esferas que se relacionam a ele (conforme figura 3). Portanto, para resolver um problema persistente, como por exemplo, a fenomenologia econômica, a causa deve ser encontrada, na pessoa do líder; é na esfera individual-pessoal que se identificará a causa da problemática e a solução.

Para ter acesso à atividade psíquica do líder, faz-se necessária uma metodologia que seja capaz de compreender a personalidade global do ser humano. Para essa questão, pode contribuir a metodologia ontopsicológica, a qual auxilia a pessoa, inicialmente, a conhecer a si mesma e, por consequência, o ambiente em que se insere.

Essa metodologia, por meio de instrumentos específicos, conduz o sujeito à autenticação, ou seja, à adequação da consciência à própria realidade de natureza. A aplicação deste método permite a retomada do potencial completo e inato do ser humano, possível através da conscientização de si mesmo, que nada mais é do que levar à zona consciente o potencial que até então estava no inconsciente. De acordo com Meneghetti (2001, p.97-98)¹³

O inconsciente é o quântico de vida e de inteligência por meio do qual nós existimos, mas não conhecemos; isto é, do qual não temos alguma reflexão consciente. (...) Dada a realidade de ignorância do homem acerca de si mesmo – a qual é paga com dor, neurose, doença – para alcançar o critério de realidade é necessária uma psicoterapia de autenticação, análise que consente ao sujeito verificar se se conhece por quanto se é. Por este motivo, a Ontopsicologia, entre os seus instrumentos de intervenção, tem também a psicoterapia que consente ao sujeito recuperar, em total consciência, o quântico de inteligência que é.

Portanto, um dos instrumentos que permitem tal fim é a consultoria de autenticação ontopsicológica, quando o sujeito adequa a própria consciência ao seu potencial natural, “porque não é a realidade do seu inconsciente que está errada, mas o modo como ele pensa a si próprio, o modo no qual acredita ser justo. Deve-se corrigir a consciência *com base na realidade do sujeito*”¹⁴ (MENEGHETTI, 2008, p. 46).

O método ontopsicológico é *bilógico*: “processo racional indutivo-dedutivo com novidade dos princípios complementares do campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão” (MENEGHETTI, 2003², p. 130). Significa que o profissional, pesquisador que utiliza o método ontopsicológico para conhecer o homem e as situações a ele atinentes, deva usar, além da razão

¹³ Tradução da autora deste estudo.

¹⁴ Grife do autor.

(método indutivo-dedutivo), também as informações provenientes do conhecimento das três descobertas, através das quais é possível identificar a realidade total do indivíduo¹⁵. Cada uma dessas realidades descobertas possui modo próprio de comunicação e de efeitos, e o seu conhecimento possibilita exata leitura da realidade vivida pelo sujeito. Deste modo, as três descobertas da Ontopsicologia, permitem identificar as motivações primárias de qualquer situação e apontam com precisão a via de saída, a solução.

O método não é uma fórmula pronta, mas um modo de análise que pode ser aplicado nas diversas áreas de intervenção humanista-profissionais¹⁶, ou seja, em prol do ser humano e de suas problemáticas existenciais, como a psicossomática, a pedagogia e a psicologia do líder.

Inserida na linha de pesquisa de sistemas, estruturas e pessoas e valendo-se das contribuições da teoria e do método ontopsicológico, esta investigação contribui com os estudos da sustentabilidade ao colocar o homem no centro da investigação.

Segundo a visão ontopsicológica, na base da sustentabilidade está a consciência exata do operador, a mentalidade sustentável, que, para decidir, deve levar em consideração diversos aspectos - econômico, social, político, territorial – para poder fazer a escolha correta. Mas qual é a escolha correta? Olhando-se exclusivamente do pilar econômico, o critério “correto” pode divergir do social e assim por diante. Portanto, a partir de qual princípio, de que critério pode embasar-se o agente de tomada de decisão? Toda e qualquer decisão deve trazer benefício ao ser humano e, por conseqüência, ao meio em que ele se insere, pois é o homem o ente que funda todos os pilares da sustentabilidade. Tudo aquilo que escolhe, que decide, se for embasado sobre um critério de realidade, e não somente sobre um critério unilateral, é capaz de oportunizar benefício integral.

O critério capaz de colher a lógica do ser das coisas, ou critério ontológico, passa a ser uma medida de escolha que condiz com o projeto humano inserido neste planeta. Ao partir da aplicação desse critério de natureza, pode-se fazer ciência reversível. Esta é, portanto, uma metodologia que auxilia a formar a consciência exata do pesquisador, do cientista, do operador social, do gestor. É um conhecimento interdisciplinar por restituir a capacidade do intelecto humano a atuar-se de modo integral (MENEGETTI, 2003²).

¹⁵ Para maiores aprofundamentos, pesquisar em Manual de Ontopsicologia (MENEGETTI, 2004).

¹⁶ Para aprofundamento consultar MENEGETTI, A. Manual de Ontopsicologia, Parte III As aplicações ontopsicológicas. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2003.

Considerando o paradigma sustentável, que requer uma visão holística, um dos princípios do conhecimento ontopsicológico é que, para conhecer o homem, deve-se considerá-lo por inteiro, sobretudo no que refere às causas de todas as fenomenologias verificadas em sua existência: a atividade psíquica.

A escola ontopsicológica dispõem de metodologia e instrumentos capazes de intervir na realidade “homem” a fim de conduzi-lo ao autoconhecimento, os quais possibilitam uma visão autêntica de si mesmo e do mundo (MENEGHETTI, 2004). Por visão autêntica, compreende-se uma percepção que seja reversível com a realidade em si, ou seja, com o dado concreto do real e não com os dados de parâmetros opinativos.

Considerando a dimensão humana nos pilares da sustentabilidade, a visão ontopsicológica conduz ao questionamento: qual homem? Este homem é exato, primeiro, consigo mesmo? É capaz de colher a lógica intrínseca das coisas? É capaz de tomar decisões que envolvam todas as áreas do conhecimento? É capaz de ser um agente interdisciplinar?

Na formação da mentalidade capaz de atuar com o critério ontológico, ou seja, do critério que corresponde à realidade das coisas como são e não como se acha que são, a metodologia ontopsicológica possibilita ao pesquisador colher o real, consentindo a escolha, a decisão em base à lógica da vida, e não em base à doxa, à opinião (MENEGHETTI, 2003²).

Isto é possível porque esta escola formalizou, através de experiência empírica, o critério de natureza, ou Em si ôntico¹⁷, que se determina como ponto discriminante de escolha ótima, ao identificar o que é útil e funcional¹⁸ para a pessoa. O critério ético do humano, de acordo com Meneghetti (2001) são: identidade, utilitarismo e funcionalidade. Ao atuar de acordo com este critério, pode-se perceber resultados, tal como reforço e ampliação da própria identidade, desenvolvimento criativo, entre outros.

Devido à descoberta e aplicação deste critério, a Ontopsicologia é ciência interdisciplinar e pode ser utilizada nas mais diversas áreas do saber e do fazer humano. Portanto, a sustentabilidade, na visão ontopsicológica, é garantida pelo ser humano que possui uma consciência reversível com o real, não fixado em modelos mentais rígidos ou pré-determinados. Por meio de uma formação continuada, a pessoa desenvolve a flexibilidade personológica e

¹⁷ “Projeto base de natureza que constitui o ser humano. [...] O homem produz auto realização quando a sua ação é conforme ao Em si ôntico” (MENEGHETTI, 2001, p.100-101). Tradução da autora deste estudo.

¹⁸ A identidade humana, ou Em Si ôntico, segundo a escola ontopsicológica é o princípio discriminante de escolha. Toda escolha que for útil e funcional em relação à própria identidade, conduz à realização e crescimento personológico do indivíduo em seu plano existencial (MENEGHETTI, 2004).

comportamental, requisito indispensável para interagir em contextos complexos, podendo ser chave resolutiva em ambientes competitivos que exigem uma alta performance de seus gestores.

Ao partir desses fundamentos teóricos, esta pesquisa busca verificar um exemplo de gestão sustentável que utiliza a metodologia ontopsicológica. Para tanto, estuda-se o Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista (CIACH) Recanto Maestro, o qual aplica os conhecimentos desta ciência em seus vinte anos de gestão. A seguir, explicitam-se os delineamentos metodológicos da pesquisa, os quais possibilitaram investigar a teoria ontopsicológica aliada à teoria da sustentabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa se justifica, conforme Triviños (1994), porque propicia um maior aprofundamento do fenômeno investigado, ações, princípios e crenças, que orientou a análise da realidade concreta do estudo em questão. A escolha pela abordagem qualitativa deu-se por colocar o pesquisador em contato direto com o objeto investigado.

A pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada [...]. A justificativa para que o pesquisador mantenha um contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente é a de que estes são muito influenciados pelo seu contexto (BICUDO, 1997, p. 54).

A partir da pesquisa qualitativa, trabalhou-se com a modalidade da pesquisa-ação¹⁹ (THIOLLENT, 1992, 1997; NOVAES & GIL, 2009). Esse é um formato que problematiza uma realidade e pode ser atuado como intervenção no contexto e suas repercussões nos resultados obtidos. Para Kemmis e McTaggart (1988), fazer pesquisa-ação significa planejar, observar, agir e refletir de maneira mais consciente, mais sistemática e mais rigorosa do que se faz na experiência diária. A pesquisa-ação objetiva melhorar e envolver – pessoas e contextos – para produzir mudanças operacionais e sustentáveis. A pesquisa-ação, de acordo com Thiollent (1987), é um tipo de pesquisa centrada na questão do agir, que, não sendo unidisciplinar, pode equacionar os aspectos educacionais, comunicacionais, organizacionais, entre outros.

A pesquisa-ação tem um caráter reflexivo do pesquisador sobre seu trabalho e sobre si mesmo como um elemento fundamental que participa deste trabalho, ou seja, que o constrói (NOVAES & GIL, 2009). Nela, o participante – tanto pesquisador, quanto sujeito de pesquisa – é

¹⁹ A pesquisa-ação não é uma ideia recente no contexto organizacional. Foi sugerida nos anos 1940 com trabalhos de Kurt Lewin, nos Estados Unidos, em atividades em departamentos de recursos humanos. “Nesse caso particular, a pesquisa-ação é concebida dentro de um quadro teórico de natureza psicológica ou psicossociológica e é frequentemente associada a operações de treinamento. K. Lewin escrevia: ‘Cumpra-nos considerar a ação, a pesquisa e o treinamento como triângulo que deve se manter uno em benefício de qualquer de seus ângulos’ (LEWIN, 1973, p. 255 apud THIOLLENT, 1992, p. 84).

conduzido à produção do próprio conhecimento e torna-se sujeito dessa produção, sujeito do conhecimento. A principal característica da pesquisa-ação reside em não só detectar problemas organizacionais de forma participativa, como também gerar novos conhecimentos, através de um processo de conscientização coletiva, e propor melhorias para toda a organização.

A pesquisa-ação pode se dar em âmbitos e contextos culturais, educacionais, organizacionais, políticos ou outros. O autor ainda salienta que:

De acordo com atuais discussões da filosofia da ciência, a pesquisa-ação pode ser vista como uma orientação adaptada às especificidades do campo social, organizacional e comunicacional. Trata-se de insistir na elucidação de processos complexos e não-sequenciais nos quais está contida uma capacidade de inovação ou de criatividade. São processos marcados por uma grande diversidade qualitativa (THIOLLENT, 1987, p. 92).

Desse modo, apresenta a finalidade de elaborar procedimentos de integração para o desenvolvimento local, do contexto em questão (NOVAES & GIL, 2009). Nessa perspectiva, o processo de pesquisa é orientado para que as pessoas envolvidas possam propor soluções e ações concretas e, contemporaneamente, adquirir habilidades novas e/ou conhecimentos (THIOLLENT, 1992). Essa, além de metodológica, é uma implicação epistemológica da pesquisa-ação. Ao estar inserida na ação, a pesquisa-ação orienta-se para considerações estratégicas e táticas, a partir das quais são tomadas as decisões. “Sua efetivação consiste na geração de informação adequada, a ser divulgada e aproveitada em determinadas capacidades de aprendizagem dos atores da situação” (THIOLLENT, 1987, p. 97).

Contudo, implica uma atitude de rigor e vigilância, também porque se entende que o pesquisador é influenciado e influencia os resultados de sua pesquisa. Para Thiollent (1997), a pesquisa-ação coloca em questão a neutralidade científica, uma vez que o pesquisador deverá estar preparado para trabalhar, entre outros fatores, com a questão da subjetividade – própria e dos sujeitos participantes da pesquisa.

A pesquisa-ação constitui, pois, um instrumento formativo tanto para os pesquisadores quanto para os sujeitos da pesquisa. Ao longo de seu processo, ela incorpora práticas educativas que transcendem seus objetivos iniciais. O pesquisador qualifica-se ao entrar em contato com a cultura local, incorporar seus elementos, superar-se em seus questionamentos e surpreender-se com as respostas do grupo. Os sujeitos da prática, por sua vez, além de obterem respostas para os problemas de seu cotidiano, envolvem-se em processos coletivos ligados a suas experiências e valores; surpreendem-se ao se confrontarem com seus pressupostos de vida e formação e criam coragem para empreender mudanças (NOVAES & GIL, 2009, p. 155).

Novaes e Gil (2009) destacam que a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica para estudos na área de Administração, e que as pesquisas que utilizam tal metodologia adotam uma postura de conhecer a realidade vivenciada pelas pessoas do contexto de estudo para modificá-la em aspectos pré-estabelecidos.

Seu princípio fundamental consiste na intervenção dentro da organização na qual os pesquisadores e os membros da organização colaboram na definição do problema, na busca de soluções e, simultaneamente, no aprofundamento do conhecimento científico disponível. A pesquisa é acoplada a uma ação efetiva sobre a solução do problema e é também acompanhada por práticas pedagógicas: difusão de conhecimentos, treinamento, simulação, etc. A pesquisa-ação, no quadro sociotécnico, pretende aproveitar os fenômenos de tomada de consciência, os fluxos de afetividade e o potencial de criatividade contidos na organização (THIOLLENT, 1992, p. 85).

Dessa forma, está imbuída na proposta da pesquisa-ação a compreensão de que o conhecimento esteja também a serviço da ação. Ou seja, da aplicabilidade – ações de caráter social, educativo, técnico, etc. – e de processos de mudança em contextos específicos de vida, nos quais pode encaminhar possíveis ações, não se limitando à postura unicamente do conhecer por conhecer (NOVAES & GIL, 2009). Segundo enfatizado Kurt Lewin (1946), é uma “pesquisa que contribui não apenas para a produção de livros, mas que conduz à ação social” (*apud* NOVAES & GIL, 2009, p. 143).

Fator fundamental a ser levado em consideração na pesquisa-ação é o aspecto cultural das organizações. O que as relaciona é o fato de que a pesquisa-ação, objetivando conduzir à melhoria organizacional, conduz os seus membros a uma conscientização, podendo, dessa forma, interferir na cultura organizacional, propiciando as condições adequadas para a organização implementar ações sustentáveis.

Para tanto, a pesquisa-ação pressupõe alguns fatores para sua realização, tais como: 1) envolve os atores – pesquisador e sujeitos da pesquisa – de maneira igualitária e democrática; 2) a relação entre eles é horizontal, ou seja, neste âmbito é uma pesquisa sujeito-sujeito, de modo que o pesquisador participa da ação da pesquisa, não sendo um observador neutro; 3) a pesquisa tem como escopo diagnosticar a situação-problema, ou situações-problema, e propor ações de modo coletivo; 4) está relacionada à cultura organizacional; 5) implica a produção de

conhecimento, o processo de aprendizagem e de mudança de forma co-responsável, pois é uma produção participativa entre pesquisador e sujeitos (THIOLLENT, 1997).

De acordo com Thiollent (1992, 1997) e Krafta *et al.* (2009), a pesquisa-ação apresenta cinco dimensões, que são contrato, participação, mudança, discurso e ação. O processo da pesquisa-ação pode ser organizado em quatro principais etapas, a saber: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação.

A Fase Exploratória é a primeira fase, a qual irá direcionar as demais fases da pesquisa. Nela se efetivam o diagnóstico da situação, bem como o das necessidades dos sujeitos participantes do estudo, seus problemas prioritários – aspecto interno. No que tange ao aspecto externo, é o momento de divulgar a proposta, obter o comprometimento dos participantes e visualizar eventuais ações (THIOLLENT, 1992, 1997).

A Fase Principal, a saber, o Planejamento, é o momento quando serão realizadas as entrevistas individuais e/ou coletivas, ou a aplicação de questionários aos sujeitos – a pesquisa-ação pode trabalhar tanto com entrevistas quanto com questionários – tendo em vista se aproximar das constatações, sugestões, reclamações, dos sujeitos pesquisados, em relação à temática objeto da pesquisa. É a fase da coleta de informações (THIOLLENT, 1997).

A Fase da Ação – propriamente dita – por sua vez, segundo Thiollent (1997), engloba medidas práticas fundamentadas nas duas fases iniciais, tais como:

difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação de propostas a serem negociadas entre as partes interessadas e implementação de ações-piloto que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores (THIOLLENT, 1997, p. 23).

A divulgação dos resultados está direcionada primeiramente às pessoas que participaram da pesquisa, ou seja, a todos os sujeitos participantes que foram entrevistados ou responderam aos questionários. A partir desta divulgação, inicia-se a etapa de apresentação de propostas, com a finalidade de melhorar os aspectos estudados, para se colocar em prática as sugestões construídas/apresentadas.

A etapa final é a Fase de Avaliação. Essa compreende dois objetivos principais, de acordo com Thiollent (1997): 1 - verificar os resultados das ações efetivadas no contexto da pesquisa e seus desdobramentos a curto e médio prazo, e 2 - identificar e colher ‘ensinamentos’ úteis –

produzidos no processo da pesquisa – para dar continuidade à experiência e aplicá-la em estudos futuros.

Conforme esclarece o autor, alguns pontos gerais podem ser avaliados, tais como:

- pontos estratégicos (clareza de objetivos, identificação e resolução de problemas e negociação dos objetivos com os sujeitos envolvidos);
- capacidade de mobilização (aceitação da iniciativa e engajamento das pessoas);
- capacidade de propostas (adequação, relevância e viabilidade das propostas apresentadas, e como as pessoas envolvidas as administram);
- continuidade do projeto no decorrer do tempo;
- efetividade na participação de diversos níveis hierárquicos;
- qualidade do trabalho em equipe (habilidade no gerenciamento das relações e qualidade nas/das relações interpessoais);
- efetividade das atividades de formação (englobando consequências de autoconhecimento dos sujeitos envolvidos, do local/contexto estudado, e capacidade de aprendizagem);
- conhecimento e informação (adequação dos instrumentos de pesquisa, consistência e validade dos resultados alcançados);
- comunicação entre as pessoas envolvidas, e atividades de apoio para produção de material de divulgação (THIOLLENT, 1997).

Desse modo, apresentando um caráter mais instrumental do que crítico, a pesquisa-ação, ao estar orientada à resolução de problemas e envolver pesquisador e sujeitos, é organizada da maneira como descrito acima, e, no que concerne a este projeto de pesquisa, estruturou-se da seguinte forma:

Fase do estudo	Técnicas utilizadas
Fase Exploratória: DIAGNÓSTICO da situação atual	1) Levantamento inicial de dados/documentos: - Tese de especialização em psicologia com endereço em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo-Rússia intitulada: “ <i>Recanto Maestro: a díade evolutiva entre indivíduo e ambiente no processo de auto-realização</i> ” – realizada por meio de questionários e entrevistas com gestores, colaboradores, fornecedores, comunidade próxima. Realizado

	<p>entre outubro de 2007 e outubro de 2008;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artigos desenvolvidos para as disciplinas Comportamento Organizacional, Cultura Empresarial e Tópicos Especiais em Administração, cujo objeto de estudo eram respectivamente processo de internacionalização das empresas e a relação com gestão do conhecimento das empresas instaladas no Recanto Maestro e a influência da cultura organizacional sobre o sentido do trabalho enquanto valor ontológico, realizados entre setembro e dezembro de 2008, pela autora deste estudo; - Artigos desenvolvidos para o Congresso ARIC (Association pour La Recherche Interculturelle – novembro de 2008) sobre as perspectivas educacional, sustentável, empresarial e econômica de Recanto Maestro; <p>2) Pesquisa bibliográfica;</p> <p>3) Reuniões com gestores do projeto.</p>
<p>Fase de Planejamento: PROPOSIÇÃO dos novos modelos de gestão do Recanto Maestro – de outubro 2008 a janeiro de 2009.</p>	<p>1) Reuniões com responsáveis pelas empresas instaladas no distrito;</p> <p>2) Reuniões com prefeituras dos municípios integrantes da Quarta Colônia;</p> <p>3) Planejamento do jornal <i>Recanto Maestro em Dia</i>;</p> <p>4) Elaboração do Projeto Oikos a ser implementado em todas as residências e empresas instaladas no distrito Recanto Maestro: projeto de reciclagem de materiais inorgânicos (vidro, papel, plástico, alumínio), sacos de lixo biodegradáveis; aquisição de lixeiras destinadas ao Projeto Oikos, formulação de folders e material promocional (camisetas), aquisição dos <i>containers</i> para depósito do lixo a ser reciclado, aquisição dos sacos de lixo biodegradáveis, aquisição de balança para pesagem do material recolhido; reuniões com cooperativas de reciclagem; seleção de colaboradores para o Projeto Oikos;</p> <p>5) Reunião com presidente do projeto Participe e Recicle de São</p>

	<p>Paulo-SP, sobre projeto de reciclagem de pilhas, baterias e carregadores de celulares, destinado aos moradores e colaboradores do Recanto Maestro, alunos da faculdade, comunidade limítrofe ao distrito;</p> <p>6) Planejamento de plantação de árvores raras e em processo de extinção por jovens da região;</p> <p>7) Planejamento de aulas de música ao ensino fundamental das escolas municipais de São João Polêsine, em correspondência à lei 11.769, de 18 de agosto de 2008 do MEC, que inclui, a partir de 2010, a obrigatoriedade do ensino de música na educação básica do Brasil;</p> <p>8) Planejamento da gestão de qualidade: processos e pessoas.</p>
<p>Fase de Ação: IMPLEMENTAÇÃO dos novos modelos – de janeiro a dezembro de 2009.</p>	<p>1) Implantação do Projeto Oikos: distribuição de folders explicativos aos moradores do Recanto Maestro e alunos da faculdade; Efetivação da parceria com cooperativa e reciclagem; Dia da crianças comemorado com 120 crianças das escolas municipais onde aprenderam o Projeto Oikos;</p> <p>2) Plantação de centenas de mudas de árvores raras, tais como Ipê, Louro gaúcho, Pau Brasil, Ingá, além de árvores como pinus e eucaliptos para auxiliarem na contenção do solo erosivo;</p> <p>3) Conferência sobre sustentabilidade realizada em 20 de junho de 2009, intitulada “<i>O papel do jovem na sustentabilidade da Quarta Colônia, as perspectivas pública, privada, acadêmica e o case Recanto Maestro</i>”;</p> <p>4) Conferência na Unifra aos alunos do curso de Publicidade e Propaganda, os quais desenvolveram seus trabalhos de conclusão de curso com o tema “Projeto Oikos – Participe e Recicle”; Parceria com UFSM sobre projeto Participe e Recicle; Certificação projeto Participe e Recicle;</p> <p>5) Início das aulas de música às crianças e adolescentes das escolas municipais de São João do Polêsine pela equipe de</p>

	profissionais do Recanto Maestro – parceria da empresa de terceiro setor, Associação OntoArte, da Faculdade Antonio Meneghetti e da Prefeitura Municipal de São João do Polêsine; 6) Início de cursos profissionalizantes de extensão junto à Faculdade Antonio Meneghetti; 7) Lançamento do filme documentário Recanto Maestro no local, além das cidades de Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba e São Paulo; 8) Mapeamento territorial do Recanto Maestro; 9) Início do programa de Qualidade.
Fase de Avaliação: OBSERVAÇÃO do funcionamento para ajustes – janeiro e fevereiro de 2010.	1) Observação dos projetos conduzidos; 2) Reuniões com participantes dos projetos implementados com o intuito de verificar as dificuldades encontradas e os pontos a serem melhorados; 3) Entrevista com 16 gestores; 4) Manifestação escrita dos participantes com várias sugestões de melhorias visando ampliar e principalmente qualificar a gestão sustentável no CIACHRM

Quadro 4: Fases técnicas da pesquisa-ação

Destaca-se a importância da compreensão sobre a subjetividade do pesquisador, pois trata-se de abordagem qualitativa na modalidade pesquisa-ação. Esta modalidade, ao considerar o pesquisador como aquele que realiza o movimento constante de pesquisa-reflexão e ação, possibilitou a utilização da metodologia ontopsicológica que contribui com a autora deste estudo ao assumir o papel ao mesmo tempo de pesquisadora e agente social do lócus de pesquisa.

Esta posição requer uma vigilância epistemológica, verificando constantemente a ética da pesquisa e a neutralidade da subjetividade do pesquisador para o êxito da investigação sem distorção dos dados.

Nesse aspecto, a metodologia ontopsicológica contribui para a pesquisa, pois considera não apenas a realidade observada e externa, mas também a personalidade do pesquisador²⁰, incluindo a totalidade das informações que este percebe durante a pesquisa (MENEGETTI, 2003²).

Uma das vantagens da utilização conjunta dos dois métodos, pesquisa-ação e ontopsicologia, está relacionada à rapidez na execução das ações e na verificação dos resultados. Com isso, a finalidade da pesquisa-ação é obtida de modo mais eficiente pois, além de melhorar a compreensão da organização, visa também a aplicar ações que sejam resultado desta pesquisa. Conforme demonstra o quadro anterior, em apenas um ano de pesquisa e aplicação da metodologia definida, obtiveram-se diversos resultados, os quais proporcionaram eficiência e melhorias na relação tempo-resultado da organização estudada.

Portanto, a pesquisa-ação demonstra-se, neste estudo, como uma metodologia adequada à pesquisa na área da Administração, sobretudo aos gestores organizacionais.

3.2 Lócus da pesquisa

O desenvolvimento sustentável mundial, seja em sua abordagem conceitual, seja sua efetiva aplicabilidade, teve influências notáveis por parte da Organização das Nações Unidas. Pode-se constatar que as iniciativas e as ações dirigidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), através de seus países-membros e Organizações Não Governamentais (ONG's), não medem esforços para buscarem alternativas à sustentabilidade e ao progresso da humanidade. E uma dessas iniciativas que merece destaque são os Oito Objetivos do Milênio.

Em setembro de 2000, líderes mundiais reuniram-se na sede da ONU em Nova Iorque para definir a Declaração do Milênio das Nações Unidas onde estabeleceram os Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (*Millenium Development Goals*). Nesse encontro, as 121 nações-membro comprometeram-se não só a alcançar os objetivos até o ano de 2015, como também a estabelecer uma nova parceria global para concentrar esforços na resolução dos problemas mais

²⁰ Segundo a escola ontopsicológica, existem três preparações específicas ao pesquisador para a utilização deste método: conhecimento da teoria ontopsicológica, exatidão de consciência e conhecimento do campo semântico (MENEGETTI, 2004)

discutidos.

Na Declaração do Milênio das Nações Unidas, nº 55/2²¹, um dos princípios que nortearam a decisão dos líderes mundiais em estabelecerem os objetivos do Milênio descreve-se por:

reconhecemos que, apesar de nossas responsabilidades distintas e sociedades individuais, temos uma responsabilidade coletiva para levar adiante os princípios humanos de dignidades, igualdade e equidade à nível global. Enquanto líderes, temos o dever com todas as pessoas do mundo, especialmente as mais vulneráveis e, em particular, as crianças do mundo, a quem o futuro pertence²².

Nesta mesma declaração, os estados-membros consideram alguns valores fundamentais que são essenciais às relações internacionais do século XXI, a liberdade, a igualdade, a solidariedade, a tolerância, o respeito pela natureza, a responsabilidade compartilhada. “A fim de traduzir estes valores compartilhados em ações, identificamos objetivos-chave aos quais atribuímos significância especial”²³. Desse modo, definiram-se os oito objetivos do milênio.

Os objetivos de desenvolvimento do milênio, que no Brasil são denominados de ‘oito jeitos de mudar o mundo’, são representados por: 1) erradicar a extrema pobreza e a fome; 2) universalizar a educação primária; 3) promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; 4) reduzir a mortalidade infantil; 5) melhorar a saúde materna; 6) combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; 7) garantir a sustentabilidade ambiental; 8) estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

A fim de atingir os objetivos e metas traçadas, a Organização das Nações Unidas, por meio de seus conselhos, tem desenvolvido encontros com representantes mundiais, sejam esses de órgãos governamentais ou de organizações não-governamentais, para que se possa fazer um intercâmbio de experiências e auxiliar no alcance de tais objetivos.

No ano de 2005, foi lançado o resumo das conclusões e recomendações do Projeto do Milênio da ONU por um organismo consultivo independente do secretário-geral da ONU, coordenado pelo Professor Jeffrey Sachs, que apresentou suas recomendações finais em um volume sintético intitulado “Investimento em Desenvolvimento: Um Plano Prático para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio”.

Nesse mesmo encontro, os chefes de Estado e de órgãos governamentais definiram que, entre as novas funções do Conselho Econômico e Social, residiria o Encontro Ministerial Anual

²¹ <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>

²² Tradução da autora deste estudo

²³ Tradução da autora deste estudo

(*Annual Ministerial Review-AMR*) como uma reunião anual de debates sobre o alcance dos Objetivos do Milênio (ODM) dentre as nações-membro. O primeiro AMR ocorreu em julho de 2007, na sede da ONU em Genebra – *Palais des Nations*. Enquanto fórum mundial, o encontro possui o potencial de servir como um novo e poderoso instrumento nos avanços de implementação dos ODM ao promover trocas de experiências apreendidas e práticas de sucesso de todos os agentes envolvidos na concretização do desenvolvimento mundial.

No AMR 2007, estiveram presentes membros de Estado, representantes de sistemas organizacionais da ONU, *stakeholders*, bem como integrantes de organizações não-governamentais, dirigentes dos setores privado e acadêmico. No evento paralelo, *AMR Innovation Fair*²⁴, organizações não-governamentais de todo o mundo, com *status* consultivo geral e especial junto ao Conselho Econômico e Social (ECOSOC), demonstraram, na “Feira da Inovação”, ações efetivas para poder contribuir com o alcance dos ODM. “Para demonstrar as melhores iniciativas e experiências, mobilizar em larga escala *stakeholders* e a dar suporte ao desenvolvimento de atividades bem sucedidas, as Nações Unidas organizaram a Feira da Inovação durante a parte principal do encontro anual do ECOSOC”²⁵.

Com o objetivo de reunir todos os atores mundiais do desenvolvimento, diversas instituições foram convidadas a participar deste evento. Doze agências das Nações Unidas, dez entidades do setor privado e ONG’s acreditadas pelo ECOSOC apresentaram seus produtos e projetos inovadores relacionados ao tema do evento.

Os critérios de seleção das inovações apresentados são a seguir elencados:

- a) demonstrar que tais ações conduzem a mudanças positivas nas condições de vida tanto em casos isolados quanto em grupo maior de pessoas;
- b) criar um ambiente para o desenvolvimento, conduzindo a uma política de mudança por meio de legislação, regulamentação e alocação de recursos;
- c) demonstrar que o projeto é sustentável e pode ser replicado;
- d) promover parcerias para articular as atividades a outros *stakeholders*;

²⁴ O *Annual Ministerial Review- AMR* (Revisão Ministerial Anual) tem por objetivo auxiliar no progresso da implementação dos Objetivos do Milênio e outros objetivos estabelecidos nas principais conferências da ONU nos últimos 15 anos, que constituem a agenda de desenvolvimento das Nações Unidas (UNDA). A Revisão consiste em debates e mesas redondas com especialistas dos temas estabelecidos e representantes ministeriais. Os encontros oficiais são complementados pela *AMR Innovation Fair* (Feira da Inovação), evento paralelo que tem por objetivo demonstrar exemplos de sucesso, as melhores práticas e troca de experiências em busca dos Objetivos do Milênio. <http://www.un.org/ecosoc/newfunct/amrfaq.shtml>

²⁵ Tradução da autora deste estudo

- e) encorajar a liderança e o empoderamento da comunidade, focando no papel da mulher.

Dentre as 32 ONG's escolhidas para apresentarem seus *cases* de sucesso, do Brasil estiveram presentes 02 representantes: Legião da Boa Vontade (LBV) e a Associação Internacional de Ontopsicologia (AIO)²⁶. Desses, a AIO apresentou o projeto²⁷ Recanto Maestro, localizado no estado do Rio Grande do Sul-Brasil, e como este, desde sua fundação, em 1988, tem contribuído com os ODM. Além da LBV e da AIO, também esteve presente, na Feira da Inovação, a Petrobrás, que demonstrou seu *case* de responsabilidade social e ambiental.

O Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro foi iniciado pela Associação Internacional de Ontopsicologia (A.I.O.) no Brasil, em 1988, na Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana do Rio Grande do Sul (composto por nove municípios - Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca, São João da Polêsine e Silveira Martins), o qual é fundamentado por projetos de educação e de formação. Em vinte anos de existência do projeto, as atividades desenvolvidas ao longo desse tempo visam garantir a sustentabilidade do local.

A região onde o CIACH Recanto Maestro está instalado, tem como precedente histórico, a colonização italiana, cuja principal atividade residia na exploração da terra para a própria subsistência. Conforme Sachs (2007), a maioria dos países em desenvolvimento possui problemas ambientais, sendo eles derivados em grande parte da herança colonial. Ou seja, a partir de um histórico de exploração demasiada dos recursos naturais e de uso de amplas áreas para a monocultura, é imperativo tratar das questões ambientais quando se quer buscar o desenvolvimento.

Estudos como os de Sachs (2007) indicam a necessidade da concentração de esforços em desenvolver redes alternativas de pequenas cidades, fortemente associadas à zona rural e

²⁶ Fundada em 1972 enquanto “Escola Ontopsicológica” e formalmente constituída em 1978, a A.I.O. – Associação Internacional de Ontopsicologia – é uma associação cultural e científica de caráter apolítico e sem fins lucrativos. Organizou dezesseis congressos internacionais, amplamente documentados, com a participação de vários países e delegados da ONU, do Parlamento Italiano, do Parlamento Europeu, e das mais notáveis associações de psicologia do mundo. Opera hoje em conexão com numerosas organizações internacionais entre as quais se destacam a International Informatization Academy (I.I.A.), a A.P.A. (American Psychological Association), S.I.P. (Sociedade Interamericana de Psicologia), W.F.M.H. (World Federation for Mental Health), I.C.P. (International Council of Psychologists), I.A.A.P. (International Association of Applied Psychology), O.N.U.

²⁷ Projeto apresentado pode ser visto no link http://www.recantomaestro.com.br/projeto_aprovado.htm

polarizadas por cidades de porte médio. Essas redes seriam uma alternativa ao êxodo rural e estariam em condições de criar centros dinâmicos de desenvolvimento regional. O CIACH Recanto Maestro tem desempenhado exatamente esse papel ao tornar-se um centro dinâmico onde convergem diversas atividades e projetos da região central do Rio Grande do Sul, auxiliando na melhoria da qualidade de vida, no incremento econômico e educacional, além de outros projetos e ações que são descritos nesta pesquisa.

Fundamentalmente, o Recanto Maestro promove um novo modo de relação entre os indivíduos e o potencial do local, o que proporciona a valorização do lugar. Há mais de vinte anos, tem praticado ações de recuperação de áreas rurais, as quais foram abandonadas pelos antigos proprietários. Para justificar esse abandono, algumas situações podem ser destacadas. Uma delas, os problemas ambientais decorrentes de uma rudimentar e primária forma de utilização dessas terras, ou seja, essas propriedades rurais eram – para os colonos do século passado – a única fonte econômica de subsistência, baseada na agricultura familiar. Além disso, naquela época, não havia recursos nem planejamento para a ocupação das áreas da região, onde ocorriam constantes erosões. Outro problema, para a população local, foi a falta de infraestrutura civil, como energia elétrica, comunicação e estradas em boas condições. Esses fatores favoreceram o êxodo da população, a qual foi buscar melhores condições de vida nas cidades mais próximas, como Santa Maria. Desse modo, pode-se compreender por que esse era um lugar que não atraía investimentos públicos, tampouco investimentos privados.

Foi a Associação Internacional de Ontopsicologia (A.I.O.) – ONG (Organização não Governamental) com Status Consultivo Especial junto ao ECOSOC (Conselho Econômico e Social) das Nações Unidas que, através de suas iniciativas e de projetos internacionais, transforma esse local em um lugar civil, urbano, com o aumento da população e a melhoria da economia local. Suas atividades oportunizaram emprego às pessoas da região e contribuíram com a administração pública ao buscarem a solução de problemas e o financiamento da infraestrutura local, o que se transformou em uma alternativa para conter o êxodo e reverter a desvalorização que as pessoas desse local possuíam em relação ao potencial desse lugar.

Devido ao exponencial crescimento territorial, tendo em vista que boa parte da área rural foi urbanizada, e à efetiva contribuição com a administração pública, Recanto Maestro, em 2003, constituiu-se no terceiro Distrito do município de São João do Polêsine, de acordo com a lei nº 389.

3.3 Sujeitos participantes da pesquisa

Durante a última fase da pesquisa (fase 4), de avaliação, realizaram-se entrevistas com os gestores do Recanto Maestro, bem como com os coordenadores dos projetos implementados durante a pesquisa-ação, representantes do setor público e do setor privado.

Antes de definir quais gestores seriam entrevistados, a pesquisadora deparou-se com o seguinte questionamento: qual critério utilizar para fazer a escolha dos entrevistados, que pudesse visar à compreensão global do tema proposto? Pois tal critério deveria estar relacionado a todas as áreas de atuação do Recanto Maestro, caso contrário, ter-se-ia uma visão setorializada do problema de pesquisa. Para tanto, definiu-se as dimensões da gestão sustentável aplicadas no locus de pesquisa, possível através da metodologia de pesquisa-ação escolhida. Essas dimensões estão atreladas às principais áreas de gestão do locus de pesquisa que levam à sua sustentabilidade. Portanto, o critério de escolha da amostra foi relacionado às seguintes dimensões de gestão sustentável, aplicadas no Recanto Maestro: administrativa, ecobiológica, educacional, política e empresarial.

Os sujeitos participantes desta fase da pesquisa são caracterizados a seguir, conforme idade, sexo e profissões:

Idade	Quantidade	Porcentagem
20-30	5	31,25%
31-40	1	6,25%
41-50	4	25%
51-60	6	37,5%
Total	16	100%

Quadro 5: Idade dos gestores pesquisados

Fonte: Dados da Pesquisa 2009

Observa-se que entre os pesquisados existem pessoas de diferentes faixas de idade, sendo que existem mais gestores entre 51-60 anos (37,5%), seguido da faixa etária entre 20-30 anos (31,25%), 41-50 anos (25%) e, por fim, na faixa de 31-40 anos (6,25%).

Sexo	Feminino	Masculino	Total
Número	10	6	16
Porcentagem	62,5%	37,5%	100

Quadro 6: Sexo dos gestores pesquisados

Fonte: Dados da Pesquisa 2009

Dentre os 16 gestores entrevistados, 10 são do sexo feminino e 6 do sexo masculino. No quadro a seguir, foram relacionados os gestores segundo suas características de profissão, atuação, idade e sexo e as dimensões de sustentabilidade em que se inserem através de suas atividades no lócus de pesquisa, sendo codificados do modo que segue: educacional (E); ecobiológico (EC); administrador (A); político (P); empresário (EM).

PROFISSÃO	GESTOR	IDADE	SEXO
economista, professora, dirigente banco e faculdade	E1	52	F
consultora e professora	E2	30	F
secretária acadêmica	E3	25	F
assistente administrativa, professora universitária, educadora musical, musicoterapeuta	E4	30	F
músico, empresário, professor	E5	36	M
Autônomo	EC1	56	M
Turismóloga	EC2	26	F
Empresária	EC3	51	F
Arquiteto	EC4	57	M
Administradora	A1	41	F
administradora, empresária e professora	A2	29	F
engenheiro civil, Secretário do Estado do RS de Ciência e Tecnologia	P1	50	M
Prefeita de São João do Polêsine	P2	47	F
Empresário	EM1	57	M
Empresário	EM2	41	M
Empresária	EM3	53	F

Quadro 7: Profissão/sexo/idade dos gestores pesquisados

Fonte: Dados da Pesquisa 2009

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Ao longo do desenvolvimento desta investigação, optou-se pelo emprego de três instrumentos de coleta de dados, que são: 1) entrevistas semiestruturadas com elaboração prévia de um roteiro norteador; 2) a observação participante; 3) pesquisa documental a partir de um roteiro de temas constantes nos diferentes registros, incluindo os relatórios finais de pesquisas anteriores, realizadas pela pesquisadora, relativas ao contexto de estudo.

Esta investigação priorizou entrevistas individuais, embora, para a coleta de dados, de acordo com Thiollent (1997), entrevistas individuais e coletivas são as principais técnicas para coleta de dados, utilizadas pelas pesquisas que empregam a metodologia da pesquisa-ação.

Sellitiz, Wrightsman e Cook (1987) sugerem, para iniciar entrevistas, que o pesquisador tenha uma relação com o entrevistado, de modo que as questões possam ser respondidas a ele com maior riqueza de detalhes, o que leva a uma maior profundidade na qualidade das respostas e das informações coletadas, bem como a uma posterior possibilidade analítica. Também a postura do investigador deve conduzir à liberdade de a pessoa falar sem que utilize subterfúgios para mascarar o que na opinião do entrevistado seria algo “questionável”. Outra vantagem é que, com a entrevista, o pesquisador pode colher a informação tal qual ela é, ou seja, se, por acaso, o entrevistado, em seu modo de se expressar, deixou alguma ideia incompleta ou, ainda, pouco clara, o pesquisador pode imediatamente retornar ao assunto e rapidamente esclarecê-lo. Por fim, a principal vantagem da entrevista é que ela possibilita a leitura de todo o universo dos sinais da linguagem não-verbal. Além disso, podem ser apresentadas imagens ou outros recursos visuais para realizar a coleta de informações com o pesquisado. Mas, embora esse instrumento seja de fácil aplicação, pode ser dirigido pela subjetividade do pesquisador, que deve, então, estar vigilante sobre sua interferência para não influenciar as respostas dos entrevistados.

Outro instrumento priorizado na coleta de dados foi a observação participante. Considerando que o pesquisador faz parte do ambiente de pesquisa e pertence à realidade social a ser investigada, existe uma facilidade inicial de *approach* e identificação com o grupo e de acesso aos dados. Portanto, todas as barreiras do grupo social que dizem respeito à negação no fornecimento de informações, diferenças de comunicação e posturas etc., não dizem respeito a esta investigação, pois a pesquisadora é membro pertencente ao grupo pesquisado. Esse processo facilita a identificação dos informantes-chave por já se fazer parte do contexto. Por sua vez, a

dificuldade deste pertencimento diz respeito ao distanciamento, por parte da pesquisadora, em não se identificar com a situação investigada, para que o aspecto subjetivo não influa nos resultados da pesquisa.

Segundo Taylor e Bogdan (1987), as atitudes adequadas ao observador participante são: a) atuar como ingênuo; b) estar num lugar adequado num momento oportuno, no lugar certo na hora certa; c) os informantes não devem saber exatamente o que é que se estuda; d) pode-se empenhar táticas de campo agressivas após ter compreendido o cenário.

Outro instrumento de coleta de dados, utilizado nesta pesquisa, foi a pesquisa documental. Segundo Gil (2008 p. 88) ela “pode exigir a consulta aos mais diversos tipos de arquivos públicos e particulares”. De acordo com esse autor, o material a ser utilizado nas pesquisas documentais pode aparecer sob diversos formatos, sendo eles “fichas, mapas, formulários, cadernetas, documentos pessoais, cartas, bilhetes, fotografias, fitas de vídeo e discos” (GIL, 2008, p. 88). Na maioria das vezes, os documentos que serão utilizados em uma pesquisa ainda não receberam tratamento analítico, de modo que se torna necessária a análise de seus dados. Importante lembrar que essa análise sempre irá considerar tanto o problema de pesquisa, quanto seus objetivos e planos.

Roesch (1999) salienta que o uso de documentos em pesquisas e sua respectiva análise, geralmente, auxiliam para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados. “Os documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro...” (ROESCH, 1999, p. 166).

Como técnica de registro de dados, foi utilizado o Diário de Campo, um instrumento que ajuda a atualizar a memória dos fatos, e a manter-se fiel aos acontecimentos: a sequência dos fatos, os informantes, detalhes, datas, etc. É um instrumento a ser utilizado constantemente, cujas as notas podem ser formais ou informais.

A seguir estão relacionados os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, organizados conforme as fases:

Instrumento	Corpus da Pesquisa	Categorias de análise	Fases
Entrevista	- gestores do Recanto Maestro - gestores de projetos	- econômico - política - social - ambiental - territorial - humano/educacional - ações executadas - estratégias - resultados	- Exploratória (Fase 1) - Avaliação (Fase 4)
Observação Participante	- projetos implementados - participantes dos projetos - participação em reuniões	- ações educacionais - formação profissional - ações eco-ambientais - ações políticas - ações econômicas	- Exploratória (Fase 1) - Planejamento (Fase 2) - Ação (Fase 3) - Avaliação (Fase 4)
Pesquisa documental	- prefeituras - empresas - associações - relatórios de pesquisas realizadas anteriormente pela pesquisadora - atas de reuniões - relatórios de projetos iniciados referentes ao tema da pesquisa - jornais, panfletos, sites, e-mails, newsletter	- parcerias, acordos e convênios - ações efetuadas - fotos - dados sócio-econômicos - evolução histórica	- Exploratória (Fase 1) - Planejamento (Fase 2) - Avaliação (Fase 4)

Quadro 8: Instrumentos de coleta de informações

3.5 Análise de dados

As informações coletadas são analisadas segundo a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 1994). De acordo com Gil (2008, p. 89), “essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações”. Além disso, Roesch (1999, p.169) destaca que, a partir das respostas dos sujeitos participantes da pesquisa, por meio da utilização de entrevistas

semiestruturadas, por exemplo, que buscam “entender e capturar a perspectiva dos respondentes”, faz-se necessário categorizar as informações coletadas, para que se possa proceder e possibilitar sua interpretação. Para Bardin (1994, p. 95), a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A fase da pré-análise, conforme a autora supracitada, é constituída pela organização inicial do material a partir da escolha dos documentos, formulação de hipóteses, objetivos e “indicadores que fundamentam a interpretação final”, ou seja, é a fase da preparação do material para a análise. A exploração do material, segunda fase, consiste na elaboração de “operação de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (...) a codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, e de sua expressão” (BARDIN, 1994, p. 101- 103). A terceira fase, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, envolve operações estatísticas simples, síntese e seleção dos resultados, inferências e interpretação. A interpretação pode conduzir a pesquisa para dois tipos de resultados, que são ou a utilização dos resultados da análise com fins teóricos ou pragmáticos, ou a orientação desses resultados para uma nova análise.

Sugere Gil (1996), que o pesquisador elabore suas categorias de análise pois, nas pesquisas de tipo fenomenológico, estas vão se constituindo no próprio percurso da coleta e da análise dos dados. As categorias emergem das próprias informações coletadas e do movimento dialético que o pesquisador efetua entre as várias leituras e a compreensão dos dados coletados à luz do referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Assim, não se optou, nesta pesquisa, pela construção prévia das categorias analíticas, mas, por outro lado, também não se deixou de identificar alguns temas de pesquisa que podem se confirmar durante a realização da mesma.

No que se refere a inferências em pesquisas, Bardin as define como um tipo de interpretação controlada (1994). A análise de conteúdo com inferência pode apoiar-se no emissor, no receptor, na mensagem (com ênfase no código ou na significação). Nesta investigação, a ênfase foi dada à significação advinda da mensagem quando, além do significado denotativo dos termos encontrados, considerou-se o contexto onde eles ocorrem, apoiada também no emissor. Ou seja, inclui-se aqui o método da escola ontopsicológica na coleta, no tratamento e na análise das informações. Disso deriva que, além dos procedimentos objetivos de pesquisa, indutivos e

dedutivos, o pesquisador utiliza-se de sua subjetividade, ou seja, durante o desenvolvimento da pesquisa, considera suas percepções, sentimentos, pensamentos, imagens, etc., pois na medida em que interage com o campo de pesquisa, com os investigados e com os dados colhidos, também se deixa tocar pelas informações que vão fazendo realidade em si (MENEGETTI, 2004). O pesquisador é, de acordo com Roesch (1999), um instrumento de pesquisa. Ao ler essas outras informações que fazem realidade no pesquisador, ao considerá-las e interpretá-las, tem-se uma condição mais complexa de análise e interpretação das informações. Ou seja, por meio de sua subjetividade torna a sua pesquisa verificável também do ponto de vista da esfera subjetiva, elevando à sua consciência a possibilidade de transformação na qualidade de investigador. Por isso, a pesquisa modifica sua consciência em relação ao seu objeto investigado e, ao fazê-lo, produz uma novidade de descoberta, de leitura de realidade para os outros.

A análise de documentos (ROESCH, 1999), por sua vez, segue também um processo complexo, pelo qual se busca: 1) identificar um tema central que englobe os diferentes subtemas, e grupos de temas com significados comuns; 2) na sequência, testar os temas por meio da comparação com outros textos dos autores – dos respectivos documentos – e/ou do autor/pesquisador, com outras fontes de dados, tais como entrevistas, tal como serão utilizadas neste estudo, e ainda o podem ser com documentos de outros autores; 3) após, comparar e analisar os dados com as questões de pesquisa – problema de pesquisa, objetivo principal e objetivos específicos; 4) na etapa final, buscar compreender os temas considerados pela pesquisa dentro de seus próprios contextos, assim como dentro do contexto específico da própria pesquisa.

Enfim, o desenvolvimento da pesquisa permite um contínuo processo de tomada de consciência sobre os aspectos teóricos e sobre a realidade investigada. Disso deriva que, de um corpo teórico adequado à problemática escolhida, sempre somada aos conhecimentos já desenvolvidos, podem ser geradas novas formas de compreensão do homem e do mundo que o cerca. Nesta pesquisa, pôde-se verificar a gestão sustentável enquanto garantia de desenvolvimento organizacional, em todos os seus aspectos, do âmbito econômico ao político, do ambiental ao territorial, sendo essa uma ação propulsora de mudanças qualitativas para a sociedade circunstante.

3.6 Limitações do método

Uma das limitações do método a ser utilizado diz respeito à subjetividade do pesquisador, por estar envolvido ativamente na pesquisa e na intervenção de suas ações, pois tal procedimento pode facilitar um desprovemento da objetividade, que deve caracterizar os procedimentos científicos (GIL, 2008). Porém, em contrapartida, além dessas críticas, a pesquisa-ação “tem sido reconhecida como muito útil, sobretudo por pesquisadores identificados por ideologias (...) participativas” (GIL, 2008, p.55). Por sua vez, também, outro elemento limitante desta pesquisa é a opção pela pesquisa qualitativa no estudo de sustentabilidade, a qual é geralmente avaliada por escalas quantitativas, visto ser aplicável a realidades globais.

Além desse aspecto, dentro da vasta bibliografia pesquisada acerca dos pilares da sustentabilidade, são raros os exemplos que apontam critérios de desenvolvimento sustentável em realidades sociais menores, que não sejam a das grandes corporações. Desse modo, outro limite desta pesquisa pode ser a aplicabilidade destes mesmos princípios em esferas macroscópicas.

Outra limitação diz respeito a dificuldades do recorte e a inúmeras possibilidades de investigação, visto que a realidade é complexa e pode ser analisada por meio de vários aspectos simultâneos. Essa realidade pode causar problemas na investigação, como os de se manter fiel ao foco da pesquisa. Nesse ponto, fundamental se faz, como em todas as pesquisas acadêmicas, a figura do professor orientador, ao acompanhar o desenvolvimento e a implementação da pesquisa como um todo, tendo em vista auxiliar na manutenção do foco da mesma.

4 AS DIMENSÕES DE SUSTENTABILIDADE NO LÓCUS DE PESQUISA

Nas primeiras fases da pesquisa-ação, realizou-se o contato e o levantamento das informações que conduziram o pesquisador a conhecer melhor o lócus da pesquisa. Algumas das informações que permitiram o conhecimento mais profundo dessa realidade investigada tiveram, como fontes, estudos anteriores, observações de campo, coleta de materiais impressos disponíveis nas organizações, além de dados coletados pela pesquisadora durante o tempo de interação no campo de estudo. Assim, a descrição apresentada neste capítulo visa elencar as dimensões através das quais o Distrito Recanto Maestro desenvolve suas atividades principais.

4.1 As dimensões da gestão sustentável aplicadas no CIACH Recanto Maestro

O objetivo deste capítulo é explicitar as principais dimensões de gestão sustentável encontradas durante a primeira, segunda e terceira fase da pesquisa-ação. A descrição que se faz a seguir partiu das observações dos dados levantados nessas fases de pesquisa, visando responder ao problema investigado: como o Recanto Maestro faz a sua gestão sustentável?

As informações coletadas permitiram elaborar as dimensões trabalhadas na seqüência:

4.1.1 Dimensão administrativa

Por dimensão administrativa entende-se a integração das diversas áreas de gestão, que objetiva planejar, organizar, coordenar, controlar e liderar ações direcionadas à missão, à visão e aos valores do CIACH Recanto Maestro.

Por ser um distrito, Recanto Maestro possui uma gestão administrativa que coordena todos os projetos implementados no local para que os mesmos mantenham a coerência e a integridade da proposta do CIACH. As ações são conduzidas de modo a respeitarem a identidade e a legislação local, além de priorizarem contratações de empresas da região, etc.

A administração do Recanto Maestro pode ser dividida em duas grandes áreas:

- i) Administração externa: por ser um distrito que hoje abrange mais de 100 hectares, é necessário um cuidado constante de toda a infraestrutura do local, o qual visa a sua manutenção e melhoria. Para manter tais atividades regular e qualitativamente, uma gestora é responsável pelas seguintes funções:
 - a) manutenção das residências privadas: revisões periódicas de poços artesianos e distribuição de água para as residências e condomínios, limpeza das fossas, imunização, etc.;
 - b) contratação de colaboradores para atividades-base (diaristas, jardineiros, cozinheira, garçons) e coordenação das equipes;
 - c) conservação das estradas principais e secundárias, melhoria contínua da estrada de acesso ao distrito;
 - d) contato com fornecedores macro: iluminação pública, fornecedores de obra, organização de eventos etc.;
 - e) controle das maiores obras civis;
 - f) corte de grama e cuidado dos jardins e hortas;
 - g) contato com administração pública: com prefeitos da região, sobretudo dos municípios de São João do Polêsine e Restinga Seca, secretários de educação, e outros órgãos que possam auxiliar no desenvolvimento do local;
 - h) contatos políticos e de interesse macro;
 - i) organização dos principais eventos.

- ii) Administração interna: um dos princípios que antecedem qualquer atividade do Recanto Maestro é a exatidão legal, fiscal, burocrática de tudo que é realizado. Para tanto, existe uma gestora responsável por esta área, a qual coordena todos os projetos econômicos, bem como o planejamento estratégico, supervisão financeira, jurídica (fiscal, tributário, trabalhista) e contábil. As atividades desenvolvidas são descritas a seguir:
 - a) serviços contábeis e jurídicos terceirizados, que trabalham em conjunto, complementando-se. Busca-se sempre a visão especializada de mais de um profissional, objetivando ter sempre uma perspectiva mais ampla de todas as problemáticas a serem resolvidas. Os

prestadores de serviço são sempre controlados e acompanhados em todas as suas tarefas. As assessorias jurídicas são especializadas nas áreas tributárias, civil, trabalhista, etc.;

- b) investimentos econômicos: a relação com investidores é de máximo respeito, os quais são informados das atividades que ali são desenvolvidas, além de serem participantes ativos nas decisões estratégicas, seja no acompanhamento do andamento das empresas, seja na formação dos jovens do local através de palestras e consultorias econômicas;
- c) comunicação: uma equipe de jornalistas e profissionais da área de comunicação trabalham para reforçar a comunicação do distrito, de suas empresas e de suas atividades através da atualização de sites, de assessoria de imprensa, de divulgação de notas em jornais, revistas, *blogs* e *websites* do país. Além disso, desde 2008, publica-se o jornal “Recanto Maestro em dia”, veículo de comunicação do Recanto Maestro com a comunidade, que tem distribuição gratuita e já está na sua quarta edição;
- d) gestão da qualidade: formação de uma equipe de colaboradores objetivando a certificação ISO 9000 e suas demais ramificações e especificações, que visa a padronização das informações organizacionais, tornando mais fácil a disseminação do conhecimento nas empresas. Além disso, está em fase de organização o manual de qualidade do Recanto Maestro, que será distribuído a todas as empresas sediadas no distrito;
- e) na área de recursos humanos está se desenvolvendo um plano de cargos e salários visando ao crescimento profissional e salarial, embasado no critério meritocrático e de competência competitiva. Além disso, o Recanto Maestro possui um banco de dados com diversos currículos que são disponibilizados às empresas.

É importante destacar que este é um raro exemplo de Distrito que possui sua administração própria, autônoma do poder público, mas que, mesmo assim, trabalha em parceria com ele. Recanto Maestro possui, na dimensão administrativa, um de seus pilares para o crescimento sustentável ao possibilitar a perpetuação do *core business*²⁸ de cada empresa que decidiu se instalar no distrito. Sem gestão, sem administração basilar, não é possível atuar a atividade fim. Além disso, na medida em que for se desenvolvendo, crescendo, mais os diversos serviços administrativos deverão se especializar.

²⁸ “Core business é definido pela série de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com os quais se pode construir a maior vantagem competitiva” (BERNABEI, 2009, p.280-281). Tradução da autora deste estudo.

4.1.2 Dimensão ecobiológica

A segunda dimensão que fundamenta a gestão sustentável do CIACH Recanto Maestro é a dimensão ecobiológica. Ecobiologia, de acordo com Meneghetti (2005, p. 21) significa “*eco*: casa, ambiente; *Biologia*: conhecimento da vida orgânica”²⁹. Na gestão deste local, não basta ver o ambiente isolado, mas sim a sua relação com o fator humano. A concepção inerente à compreensão de ecobiologia é a relação crescimento e reforço mútuo entre ser humano e ambiente, sendo que um reforça o outro.

A ecobiologia holística “ensina o homem a como conectar o macrocosmo vivente com o próprio microcosmo cotidiano, não apenas para salvar os recursos biológicos não facilmente renováveis, mas também para viver um estilo bio-orgânico, fazendo o mínimo impacto ambiental, favorecendo, com limpa criatividade e produtividade, a osmose do habitat naturístico”³⁰ (MENEGHETTI, 2005, p. 21). Na relação e interação humana com o ambiente, é possível que o indivíduo obtenha um acréscimo com os benefícios naturísticos, desde que essa relação seja efetuada de modo criativo e produtivo. Desse modo, também é possível que o homem promova um acréscimo de valor ao meio em que vive, desenvolvendo-o e valorizando-o qualitativa e quantitativamente.

A relação simbiótica é necessária para o crescimento sustentável, pois sabe-se que, nessa relação, os pólos (ser humano e ambiente) se interagem e se co-atuam. “O ambiente nos causa e nós causamos o ambiente. Por conseqüência, é necessário entrar nesta visão para tornar-se responsáveis competentes e para obter uma interatividade nativa”³¹ (MENEGHETTI, 2005, p. 21). Ao saber que tudo aquilo que produz no meio ambiente, seja positivo ou negativo, retorna a mim, passa-se a ter um comportamento mais maduro e responsável nessa interação. A premissa utilizada nesse processo é saber colher a essência do ambiente para poder desenvolvê-lo em função do homem.

A partir da compreensão da relação homem-ambiente, o Recanto Maestro desenvolveu nos últimos anos as seguintes ações:

²⁹ Tradução da autora deste estudo.

³⁰ Tradução da autora deste estudo.

³¹ Tradução da autora deste estudo.

- a) plantio de árvores: nos últimos cinco anos foram plantadas mais de 50.000 (cinquenta mil) árvores, entre elas pinus, eucalipto, acácia e árvores nativas raras, tais como pau-brasil, ipê e louro gaúcho;
- b) desenvolvimento do projeto Oikos: em 2008, instituiu-se o projeto Oikos, que visa a preservação ambiental através de ações como reciclagem de pilhas e baterias³², reciclagem de materiais inorgânicos³³, plantação de árvores por alunos da Antonio Meneghetti Faculdade, organização de palestras para a comunidade, como a que ocorreu em junho de 2009, quando reuniu mais de 400 pessoas da região para assistirem à mesa redonda que tratou do tema “o papel do jovem na sustentabilidade da Quarta Colônia”;
- c) preservação dos rios e nascentes: após grandes enxurradas, o riacho Sanga das Pedras tende a sair do próprio leito ou mesmo ficar obstruído com o acúmulo de pedras. A administração do distrito faz ações mensais no rio de modo que seu leito mantenha um fluxo contínuo e não prejudique as vias públicas e pontes, auxiliando, assim, na manutenção da boa qualidade do tráfego local;
- d) preocupação com a limpeza e manutenção das fossas assépticas devido à inexistência de esgoto público, as construções são dotadas de fossas assépticas que são rigorosamente controladas e limpas para evitar a poluição ambiental;
- e) construção de açudes a partir dos quais se verifica a proliferação da fauna, sobretudo de alevinos e pássaros no seu entorno;
- f) orientação às empresas que possam produzir qualquer tipo de dejetos químicos e de impacto ambiental para que se estruturam de modo a fazerem, elas próprias, o tratamento de seus dejetos, sem qualquer tipo de emissão de resíduos no ambiente. A exemplo disso, a lavanderia que foi planejada, além de atender ao critério anteriormente colocado, vai tratar e reaproveitar 100% da água utilizada nas lavagens, além de usar somente produtos biodegradáveis;
- g) criação de animais, como ovelhas e aves, para consumo próprio, cujos dejetos servem de adubo orgânico em hortas e canteiros;

³² A empresa Foil que patrocina este projeto recebeu o certificado em 2009 do programa Participe e Recicle pelo recolhimento de 331,7 kg de pilhas e baterias que foram posteriormente encaminhados à empresa Suzakin em São Paulo para sua utilização na produção de tintas.

³³ Todas as residências e empresas do Recanto Maestro recebem lixeiras Oikos, sacos de lixo biodegradáveis e manual explicativo do processo de reciclagem

- h) plantação de parreiras de uvas *chardonnay*, retomando a antiga cultura implantada pelos imigrantes italianos, a qual foi extinta pelas novas gerações.

Além de todas essas ações, é fundamental ressaltar que as construções civis realizadas no local auxiliaram a estancar os deslizamentos de terra que ocorriam freqüentemente antes da fundação do CIACH Recanto Maestro. Observou-se que neste local se aplica um dos principais princípios da ecobiologia holística, a qual “propõe saber construir sem destruir, de usar construções civis, energia orgânica e uma confortável bioarquitetura, segundo logística de sanidade do corpo, higiene mental e transparência viva com a natureza”³⁴ (MENEGHETTI, 2005, p. 22).

O critério que norteia esta ação é que o ambiente, seja individual ou coletivo, deva reforçar a personalidade do indivíduo. Desse modo, em contato com esse ambiente, a pessoa identifica-se e gera a ação criativa, ampliando sua capacidade produtiva no meio social em que atua.

Arquitetura significa o princípio que coloca a forma. Portanto qualquer coisa que se faça deve possuir o nexu ontológico, ou seja, o nexu com aquilo que o homem é segundo o projeto de natureza. (...) Esta arquitetura ontológica, o fazer em conformidade ao projeto ôntico que cada homem possui, deve ser feita também e sobretudo quando os homens reúnem-se em sociedade (MENEGHETTI apud CAMPUS, 2008, p. 101 - 103).

Todas essas ações não visam apenas à proteção do macroambiente, mas, sobretudo, à correta relação do homem com o ambiente, que passa a usufruir de modo civil, ordenado e respeitoso dos benefícios que o meio natural pode oferecer. Para tanto, é primordial a educação desse indivíduo que interage com o ambiente, pois são seus hábitos que darão continuidade ou não a essa dimensão, como por exemplo, o simples ato de separar o lixo orgânico do reciclável.

Ressalta-se que esta dimensão visa à melhoria da qualidade de vida do ser humano, que ao impactar o meio-ambiente, através dessas atitudes, é capaz de viver, escolher e agir melhor, ou seja, ao reforçar o macroambiente, o indivíduo influencia o microambiente.

Por fim, a ecobiologia não concebe o ambiente pelo ambiente, mas o ambiente em função do humano, consentindo “ao homem uma relação de melhor saúde, de superior espiritualidade com o princípio da vida e um qualificado humanismo de recíproco respeito entre pessoas e povos.

³⁴ Tradução da autora deste estudo.

Isto comportará uma sensibilidade mestre no saber viver, alimentar-se e desenvolver-se”³⁵ (MENEGHETTI, 2005, p. 22).

4.1.3 Dimensão Empresarial

Durante o período de interação com as pessoas do local, elas afirmaram que os investimentos privados realizados no CIACH Recanto Maestro têm crescido a cada ano. Devido à importância desse elemento na coleta dos dados, definiu-se essa uma dimensão de sustentabilidade. Essa dimensão encontra sua importância no desenvolvimento do distrito, inicialmente, ao oportunizar emprego, - pois quando absorve a mão-de-obra da região, sobretudo a de jovens, auxilia a reduzir o êxodo dessa nova geração aos grandes centros-; depois, ao priorizar o consumo de produtos e serviços de fornecedores locais tanto das empresas que se instalam no Recanto Maestro, quanto para dos novos moradores que passam a residir no local e, por conseqüência, passam a consumir na região; ainda, ao oferecer salários acima da média regional. Além disso, é o maior contribuinte municipal do imposto sobre serviços (ISSQN) e mantém o pagamento em dia dos impostos municipais, estaduais e federais.

Dados de 2007, colhidos junto ao setor de arrecadação do município, demonstram que a empresa que mais contribuiu com a arrecadação de ISSQN do município está instalada no Recanto Maestro. Faz-se relevante destacar que essa informação foi também destacada pela ex-prefeita “É importante ressaltar que, de 2000 a 2007, a empresa que mais contribuiu de todas as empresas do município tem sede no Recanto Maestro, correspondendo a 20,05% do total arrecadado nos últimos 7 anos”, conforme entrevista realizada em 2007, na fase inicial da pesquisa. Buscou-se verificar se esse dado ainda continua o mesmo e, foi por isso que se levantou a questão durante a entrevista com a atual Prefeita, a qual corrobora com essa informação.

No quadro a seguir, demonstra-se o perfil das empresas instaladas no Recanto Maestro.

³⁵ Tradução da autora deste estudo.

	RAMO DE ATUAÇÃO	ANO DE INSTALAÇÃO	COLABORADORES DIRETOS	COLABORADORES INDIRETOS (principais fornecedores, prestadores de serviço etc.)
1	Construção civil	1998	1	35
2	Hotelaria	1999	4	17
3	Hotelaria, restaurantes Centro estética	2006	7	10
4	Moda	2007	3	10
5	Tapeçaria	2007	37	10
6	Ensino superior	2007	40	30
7	Eventos	2007	4	5
8	Arte e cultura	2004	9 associados – trabalho não remunerado	3
9	Pesquisa, editora, eventos	2008	4 colaboradores, 07 associados – trabalho não remunerado	10
10	Produção agrícola	2007	2	3
11	Produção de conteúdo editorial e edição de imagens	2009	2	10
12	Tecnologia da informação	2009	10	10
13	Formação e assessoria educacional e pesquisa	2006	2	5
14	Pesquisa científica	2010	12 associados não remunerados	0
15	Eventos e cursos de formação	2002	2	3
	TOTAL		139	161

Quadro 9: Empresas do lócus de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora deste estudo a partir da pesquisa-ação com base nos dados fornecidos pelas empresas.

Os gestores, durante o período de coleta de informação, declararam que estão previstos novos investimentos para os próximos anos (2010-2011). As novas empresas que se instalarão no CIACH Recanto Maestro são: lavanderia, indústria cosmética, indústria alimentícia (derivados do leite), centro de saúde e pesquisa.

Outro elemento que contribuiu para que fosse identificada a dimensão empresarial foi a constatação da crescente valorização dos imóveis do local, que decorre da atividade econômica desenvolvida neste ambiente, a qual atrai novos moradores para as os arredores do Distrito. Esse fenômeno de migração, seja de estudantes, seja de profissionais ou investidores, faz com que os proprietários locais passem a dar valor para seus imóveis, sobretudo para os lotes de terras rurais, que anteriormente possuíam valores baixos e, nos vinte anos de existência do CIACH Recanto Maestro, valorizaram-se aproximadamente 10 vezes. Nesse sentido, observa-se o fenômeno inverso do processo de mobilidade social que ocorre do interior aos grandes centros. Neste caso, percebe-se que as pessoas do local permanecem e que as pessoas dos grandes centros (nacionais e internacionais) optam em residir e trabalhar em um local que possibilita as pessoas viverem e satisfazerem as suas necessidades de vida, sendo considerado ainda, um local autossustentável.

4.1.4 Dimensão público-privada

Dentre os Objetivos do Milênio, estabelecidos pelas nações-membro da ONU, um deles fundamenta-se em estabelecer parcerias para o desenvolvimento e para a melhoria da qualidade de vida das cidades, buscar a inclusão e a concorrência verdadeiramente livre de todos, a participação da sociedade e a utilização do potencial de cada setor para o desenvolvimento local³⁶. Porque visa a responder a esse objetivo, a parceria entre entes públicos e privados torna-se fundamental para acelerar o crescimento municipal e, por consequência, regional.

³⁶ http://www.odmbrasil.org.br/sobre_odm8

Levantou-se, durante a pesquisa, o fato de que os gestores do CIACH Recanto Maestro estão cientes da importância da parceria dos órgãos públicos e das empresas privadas. Relatam que, desde sua fundação, por meio dos investimentos realizados, o CIACH Recanto Maestro tem contribuído significativamente com os órgãos públicos no sentido de transformar áreas rurais em urbanas e iniciar melhorias civis. Muitas já foram realizadas, tais como a pavimentação de estradas, a construção de pontos de ônibus, a canalização das águas da chuva, a jardinagem e a manutenção dos locais públicos e áreas de preservação da prefeitura, além da arrecadação de impostos, já tratada anteriormente. Essa mesma informação foi confirmada pela ex-prefeita em suas duas gestões, nas quais se iniciaram as ações de planejamento e construção de todo o local que hoje configura o Distrito.

Devido a essas contribuições, que auxiliam a atividade financeira, econômica e política do município, em 2003, a administração pública instituiu Recanto Maestro como o terceiro Distrito São João do Polêsine. Afirma a prefeita em exercício, em entrevista, quando a Lei foi aprovada:

“Para que um espaço geográfico torne-se distrito, este deve ser dotado de estrutura pública, com iluminação nas estradas, área urbana, pavimentação das estradas, fossas, telefone e distribuição. Respondendo a estes princípios, Recanto Maestro estava apto a poder se tornar um distrito, tornando-se uma célula, com autonomia no município. Aquilo que se decide fazer no distrito não depende da decisão de outros distritos ou da cidade em si, desde que esteja de acordo com as leis municipais. E ao verificar a constante contribuição que Recanto Maestro traz à comunidade, também através do pagamento dos impostos quando quis transformar parte de seu território em área urbana, a Prefeitura considerou importante dar-lhe o status de Distrito”.

Os gestores, durante a fase da coleta de dados, revelaram que a administração do Distrito Recanto Maestro, além das contribuições estruturais e de encargos tributários, disponibiliza suas estruturas para encontros do poder público, ressaltando-se: Conselho do Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia, composta pelos prefeitos dos nove municípios da quarta colônia (CONDESUS), Associação dos Municípios do Centro do Estado do Rio Grande do Sul, que reúne mais de 35 prefeitos (AMCentro), 8ª Coordenadoria Regional de Educação (8ª CRE), que reúne os diretores e coordenadores de todas as escolas públicas do centro do Estado do RS.

4.1.5 Dimensão educacional e de formação

Por dimensão educacional e de formação entende-se o processo continuado de desenvolvimento integral do potencial humano insito em cada pessoa. Estudando a história deste local³⁷, pode-se constatar que os projetos educacionais e de formação existem desde a fundação do CIACH Recanto Maestro, o qual nasce justamente com o intuito de ser um centro de referência internacional de formação de inteligências operativas sociais.

Diversos projetos são implementados pela iniciativa privada, entre eles:

- a) aos colaboradores das empresas instaladas no CIACH Recanto Maestro, é oportunizada formação de nível superior na faculdade instalada no distrito, aprendizado de línguas estrangeiras, cursos de formação técnica no Brasil e no exterior, relacionados à área de atuação;
- b) a formação da identidade cultural brasileira também é incentivada neste local;
- c) a administração do Recanto Maestro, em parceria com as empresas locais, desenvolve palestras gratuitas, em escolas e prefeituras, para o público em geral, objetivando sensibilizar as pessoas para se conscientizarem a respeito das potencialidades da região, da importância da educação e do desenvolvimento de projetos sustentáveis;
- d) a maior expressão educacional do Distrito reside na Antonio Meneghetti Faculdade que, além de ser a primeira instituição privada de ensino presencial da região da Quarta Colônia, também está voltada a oferecer cursos de extensão que alcancem toda a comunidade, facilitando e incentivando a manutenção dos jovens nesta zona rural, não sendo mais necessário migrar aos grandes centros para buscar oportunidade de estudo;
- e) a educação, seja através da pedagogia escolar, seja da empresarial. Essa é possível de ser verificada na relação entre empresas e colaboradores, que buscam o desenvolvimento do potencial de cada pessoa, aliando este à função a ser desempenhada, e na relação com fornecedores, os quais devem especializar-se qualitativamente a fim de atender às exigências do CIACH Recanto Maestro;

³⁷ Dados constantes nos arquivos históricos, fotos, documentários e também obtidos durante a interação com os gestores e pessoas que moram, trabalham e estudam no local.

- f) o fato de ser um centro internacional também traz resultados educacionais diretos e de formação na relação dos que vivem e trabalham nas empresas instaladas no distrito e dos estrangeiros que vêm periodicamente ao local. A troca cultural traz resultados benéficos, sobretudo no que diz respeito à flexibilidade e à postura resolutiva;
- g) o Projeto Flauta, iniciado em maio de 2009, que antecipou a lei do Ministério da Educação de obrigatoriedade da aprendizagem musical no ensino fundamental. Esse projeto é patrocinado pela Antonio Meneghetti Faculdade e pela Associação OntoArte, em parceria com a Prefeitura Municipal de São João do Polêsine, onde mais de 150 alunos de 2 a 15 anos, das escolas públicas do município, têm aulas semanalmente com profissionais especializados e capacitados que trabalham no Recanto Maestro;
- h) o curso de especialização em Psicologia com orientação em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo, o qual, além de ser realizado anualmente, reforça o escopo Internacional do Recanto Maestro e promove intercâmbio científico de pesquisas na área de Ontopsicologia Social;
- i) a formação de cultura humana e estudo da metodologia e ciência ontopsicológica, (seja) nas áreas da pedagogia, psicossomática, filosofia, memética, liderança, arte, psicologia, arquitetura, sociologia, ecobiologia, economia e política, a qual é a principal atividade desenvolvida em Recanto Maestro. Nessas atividades são explicitados os resultados da mais avançada pesquisa e práxis da metodologia ontopsicológica desenvolvidas no mundo.

Todas as ações descritas nas dimensões identificadas durante a pesquisa-ação contribuem para que o CIACH Recanto Maestro seja um local sustentável. Ressalta-se que esse local desenvolve-se há mais de vinte anos. Nesse aspecto, a longevidade das organizações perpassa pelo conceito da sustentabilidade, conforme apontam Savitz e Weber (2007), ao afirmarem que

As organizações e as sociedades sustentáveis geram rendimentos como fonte de sobrevivência, em vez de consumir o próprio capital, que, nesse contexto, abrange recursos naturais, como água, ar, energia e alimentos, assim como ativos humanos e sociais – desde o envolvimento dos trabalhadores até o apoio da comunidade – além de recursos econômicos, como licença de operação, mercado receptivo e infra-estrutura legal e econômica. As empresas até podem consumir seu capital durante algum tempo, mas, em geral, não durante muito tempo. Ao contrário, os empreendimentos que honram os princípios da sustentabilidade são duradouros (SAVITZ & WEBER, 2007, p. 2).

Sendo este um local sustentável, esta pesquisa buscou verificar, junto aos gestores, suas percepções acerca das ações que levam o Recanto Maestro à sustentabilidade, visando responder ao problema desta pesquisa.

4.2 As dimensões da sustentabilidade na visão dos gestores

A sustentabilidade, de acordo com Sachs (2007), está fundamentada nos pilares econômico, social, ambiental, cultural, político (nacional e internacional), territorial/espacial. Os pilares apontados pelo autor serviram para realizar as questões norteadoras das entrevistas que objetivaram verificar, a partir da vivência dos gestores, como o Recanto Maestro faz sua gestão sustentável. Escolheu-se esse autor por entender que ele é o mais completo no que tange aos pilares da sustentabilidade.

Emergindo da experiência da pesquisa-ação e do diálogo que foi se estabelecendo entre os elementos teóricos e os empíricos, começaram a se colocar algumas questões que demandaram, por parte do pesquisador, um trabalho atencioso. Uma das maiores questões enfrentadas foi a de que os pilares de sustentabilidade propostos por Sachs (2007) eram parcialmente aplicáveis, mas não explicavam o conjunto de relações que foram se constituindo com as informações colhidas no campo de pesquisa e que estavam sendo analisadas.

Foi então que se percebeu que Sachs (2007) propõe critérios de sustentabilidade aplicados a realidades macrossociais com indicadores passíveis de pesquisas em maior escala. Ao partir dessa constatação, colocou-se o seguinte questionamento: os mesmos critérios de mensuração da sustentabilidade são passíveis de aplicação em sociedades de menor porte? Desse questionamento, começou-se a evidenciar que o CIACH Recanto Maestro utiliza uma nova concepção de homem e de relação com o ambiente fundado na teoria e no método ontopsicológico.

Por isso, nesta pesquisa, ampliou-se os pilares ou dimensões de Sachs, os quais não encontram-se presentes na literatura sobre sustentabilidade. Além disso, elaborou-se, a partir dos estudos de Meneghetti (2004), uma proposta de complementação aos trabalhos de Sachs, sendo que estes foram se constituindo durante o processo de investigação no campo de pesquisa. Dessa

perspectiva, partiu-se para a descrição dos resultados que os gestores observam da aplicação da vivência do método ontopsicológico aplicado à sustentabilidade das empresas. Com isso, a seguir, demonstra-se como é possível conciliar a perspectiva de Sachs e a metodologia ontopsicológica, a fim de explicar contextos de relações microsociais ou em menor escala. Devido à análise promovida por esta elaboração, faz-se necessário explicitar aspectos qualitativos, bem como a sua pertinência a contextos que demandam um foco mais preciso do pesquisador social, neste caso, do administrador que visa construir a sustentabilidade no contexto da empresa.

4.2.1 Pilar econômico

Para explicitar os resultados que os gestores identificaram, considera-se essencial ampliar o debate acerca da compreensão do significado de cada pilar, o qual foi realizado por meio dos conceitos dos termos. Desse entendimento, parte-se para a descrição e para a análise dos resultados expressos nas entrevistas dos gestores.

De acordo com Capra (1993, p.182), “economia é definida como a disciplina que se ocupa da produção, da distribuição e do consumo de riquezas, tenta determinar o que é valioso em um dado momento, estudando os valores relativos de trocas de bens e serviços”.

Para Sachs (2007, p. 298), estão incluídos no pilar econômico o “desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; a segurança alimentar; a capacidade de modernização contínua do aparato produtivo; o grau razoável de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia mundial”. Segundo o autor, a “sustentabilidade econômica deve ser viabilizada mediante alocação e gerenciamento mais eficientes dos recursos e de um fluxo constante dos investimentos públicos e privados” (2007, p. 181).

De acordo com Fonseca (2006, p. 5), o desenvolvimento econômico decorre do acúmulo de “meios de produção”, e os diversos fatores que corroboram para essa acumulação são:

infraestrutura de saneamento, comunicações, transportes, energia; fábricas, equipamentos e estruturas de produção agropecuária; escolas, bibliotecas e hospitais; conhecimento técnico e científico aplicado à produção; mão-de-obra com formação e treinamento adequados; empresas competitivas e mentalidade empresarial nos negócios; administração pública eficiente e voltada para o bem-estar da população; e relações sociais marcadas por harmonia e justiça.

Meneghetti (2004), ao definir economia, resgata seu sentido etimológico, a saber, oikos = ambiente, nomos = lei, regra; então “Economia significa a regra de máxima eficiência de um contexto” (2004, p.167). Isso significa que o conceito de economia não está limitado exclusivamente ao valor financeiro, mas, sim, a um princípio que ordena de forma eficiente o ambiente. Nesse sentido, relaciona-se a qualquer aspecto da relação entre indivíduo e sociedade. O autor continua afirmando que é “o quântico no interior de um sistema, tende a não ser exaurido, mas a renovar-se para eficiência e função. Por isso, posto este princípio, é necessário investimento imediatamente próximo à identificação utilitarística em *progress*” (2004, p. 167).

Dessas três elucidações conceituais e complementares, pode-se perceber que, no pilar econômico, os gestores apontam que um fator chave da sustentabilidade econômica é o reinvestimento no local: “investe o que tem” (entrevistado A1); “tudo o que se ganha, reinveste imediatamente” (entrevistado A2); “tudo o que se produz permanece no local” (entrevistado A2); “reinveste todo o excedente (lucro) gerado em suas atividades,este é o modo para seu crescimento/desenvolvimento” (entrevistado E1). Apesar de parecer lógico, nem sempre o reinvestimento é praticado. Para Meneghetti (2004), o reinvestimento está implícito na dinâmica econômica, “Econômico (...) não significa apenas que não pode permanecer em uma forma estática, mas também que deve ser imediatamente reinvestido em atualização de novidade de ser (MENEGHETTI, 2004, p. 167).

Fator relevante é que todos os entrevistados apontam que a sustentabilidade econômica do local também está relacionada ao incentivo de instalação de novas empresas no distrito. Na fala dos pesquisados, destacam-se as afirmações do entrevistado E4 “a construção de novas empresas no local deu espaço de trabalho a tantos moradores da região, o que possibilita produzir e movimentar economia”. O entrevistado EC3 acrescenta “a geração de renda desenvolve a região, pois incrementa o comércio local”.

Portanto, pode-se perceber que a iniciativa privada, através de seus investimentos e da conseqüente oferta de emprego, gera não apenas a sustentabilidade econômica local, mas também da região circunstante.

o desenvolvimento econômico consiste, fundamentalmente, em um processo de enriquecimento dos países e dos seus habitantes, ou seja, em uma acumulação de recursos econômicos, sejam eles ativos individuais ou e infraestrutura social, e também em um crescimento da população nacional e das remunerações obtidas pelos que participam da atividade econômica (FONSECA, 2006, p. 4).

O incentivo à abertura de novas empresas faz com que o local se autofinancie e crie uma independência econômica e política dos meios públicos. O entrevistado A1 observa que “Todas as iniciativas ou projetos são desenvolvidos e construídos com recursos privados, sem buscar financiamentos ou recursos públicos. Essas iniciativas visam ao crescimento econômico prioritariamente local, regional e estadual, através da valorização de mão de obra, serviços e matéria prima”. Observou-se, pelas declarações dos gestores, que tais empresas possuem posicionamento de crescimento autônomo sem os incentivos que são praticados, muitas vezes, pelo poder público, para a atração de novas empresas.

Pode-se inferir que a concepção das organizações remetem a sistemas abertos, por estarem em constante relação de interação com o meio em que se inserem. Assim, percebem que o crescimento do distrito pesquisado está relacionado diretamente ao crescimento econômico local, e vice-versa. Esse fator foi indicado, por alguns entrevistados, como “benéfico para todas as comunidades vizinhas” (entrevistado E2), “benefício socioeconômico para a região em que se insere” (entrevistado EC3) e “Desenvolvimento do nível de serviços das empresas e pessoas da região” (entrevistado EM2). O desenvolvimento da economia circunstante ao Distrito Recanto Maestro também foi verificado na contribuição de impostos ao município, conforme afirmaram os entrevistados E3, E5 e EC3.

A compreensão do pilar econômico, por parte dos gestores deste lugar, inclui os novos serviços oferecidos, exemplificados pela criação da primeira Faculdade da região, lavanderia, entre outros. “Conforme o Recanto Maestro se desenvolve, novas necessidades vão surgindo, de maneira mais acentuada, devido ao aumento da população permanente e também de pessoas que freqüentam o local. Isso oportuniza às pessoas que moram ali abrir novos negócios para atender à demanda, mas que, ao final, será benéfico para todas as comunidades vizinhas”, afirma o entrevistado E2.

Os entrevistados E3, EC3 e EM3 constataam ainda a formação das pessoas como princípio de incremento econômico. Pode-se perceber esse fator na citação de EM3: “gestão mais eficiente das pessoas, aliando qualificação de capacidade técnica e dotes naturais que geram satisfação nas pessoas e resultados superiores na realização dos bens e dos serviços aqui desenvolvidos”. A visão dos gestores denota que o próprio ser humano é o principal recurso econômico da organização.

O resultado econômico é entendido como um valor existencial, citado pelo entrevistado EM2: “seus impactos e resultados perpassarão por gerações, o que nos dá a possibilidade de deixar uma marca de valor na nossa existência. Existem muitos locais com premissas semelhantes, mas que perdem significativamente nessa questão. Queremos pertencer a alguma coisa maior que nós mesmos e que, ao mesmo tempo, também somos nós”. Muitos empresários, após alcançarem um determinado grau econômico, desejam investir em algo que tenha um valor para a evolução do ser humano e, no Recanto Maestro, esse valor é encontrado. A economia é um instrumento para promover o humanismo.

4.2.2 Pilar social

O outro pilar que fundamenta o desenvolvimento sustentável é o social. Conforme Sachs (2007), a sustentabilidade social acrescenta uma nova lógica de crescimento subsidiada por uma visão do que seja uma boa sociedade, a qual possui como meta uma distribuição mais equitativa de renda e bens. Para o autor, o pilar social é constituído por diversos elementos, os quais foram identificados nesta pesquisa.

O primeiro deles é o pleno emprego ou autoemprego, o que permite a produção de meios de subsistência decentes (Sachs, 2007), apontado pelos gestores EC2, EC3, P1 e P2, os quais percebem o benefício social através da oportunização de empregos aos jovens da região, ou seja, “oferta de emprego para jovens da região”, “valorização da mão de obra local (empregabilidade, qualificação e capacitação profissional)”, “gerador de empregos desta microrregião” e “ensinar as pessoas a progredirem, autossustentarem-se, pessoas que querem ser empreendedores”.

Outros dois fatores a que Sachs (2007) se refere é o acesso equitativo aos recursos, aos serviços sociais e à distribuição equitativa de renda. Identificaram-se tais fatores nas entrevistas dos gestores, quando eles descreveram a relação construída entre o distrito Recanto Maestro e a sociedade local. Essa se estabelece por meio da valorização do comércio e dos fornecedores locais, fazendo com que se aperfeiçoem em suas atividades profissionais. Verificou-se, nesse aspecto, uma correlação direta com pilar econômico, tendo em vista que tal relação com o comércio local produz riqueza e promove, por consequência, um desenvolvimento social mais equilibrado e igualitário na região.

Sachs (2007) considera que o alcance de um justo grau de homogeneidade social faz parte deste pilar. Fonseca (2006, p. 8) argumenta que “em perspectiva ampla, a educação seguramente é o elemento central do desenvolvimento de uma sociedade e sua importância transcende aos aspectos puramente econômicos”. O autor ainda compreende que, apesar de ser fator fundamental, a formação qualificada nas empresas frequentemente leva mais de dez anos. Isso não só demonstra que formar profissionais capacitados é um ativo a ser construído a longo prazo, como também justifica que o recurso mais importante nas organizações é o humano. Conforme trabalhado no primeiro capítulo desta pesquisa, entende-se como Morin (1996), que é preciso promover a educação ao pensamento complexo.

Nesse sentido, os entrevistados identificam, sobretudo o fator educacional e de formação, ao apontarem a existência da faculdade que possibilita ensino superior presencial aos jovens da região. “Os jovens e empresários que ali estudam, não apenas adquirem conhecimentos técnicos, mas uma cultura diferenciada e formam, a partir disso, uma nova mentalidade com a qual podem contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento sustentável da humanidade”, afirma o entrevistado E2.

O gestor E2 ainda ressalta “Projeto Flauta, o patrocínio do uniforme de alunos carentes da região, formação de professores da região, a cessão do local para eventos de entidades educacionais”. O gestor EC3 aponta as “lições de flauta, violão, iniciação à música, aulas de italiano, inglês” e o gestor A1 indica “ações educativas, culturais em parceria com órgãos públicos”. O gestor público P2 afirma “o convênio que nós tivemos; parte social para as nossas crianças; parceria com as prefeituras”.

Essa forma de interação do Recanto Maestro com a comunidade tem visão a longo prazo, pois ao educar as crianças do município vizinho, auxilia na formação dos futuros cidadãos da região. O gestor público P1 visualiza a gestão de longo prazo do local ao citar “E o futuro será de muito mais empregos no entorno do Recanto, a partir da consolidação da Faculdade e do Parque Tecnológico”. De acordo com o entrevistado EC3, “o distrito Recanto Maestro possibilita a convivibilidade e a inclusão cidadã, além da interdisciplinaridade”.

Os gestores ainda citaram o incentivo e o resgate cultural fomentado por meio de “uma nova formação humanista que propicia a formação de uma nova mentalidade” (E2); “desenvolvimento do senso de arte, estética e cultura local” (EC3);

Um dos princípios verificados no pilar da sustentabilidade social é que a cultura faz parte do bem social e influi no seu desenvolvimento. Quanto mais se fomenta a formação, o aprimoramento, a especialização, o conhecimento, maiores são os indicadores de desenvolvimento social.

Ao resgatar a cultura clássica e fomentar a responsabilidade, o gestor E3 comenta sobre a conscientização da identidade brasileira, no sentido de reconhecimento do valor e das potencialidades do país. “Conscientização da identidade brasileira. Acredito que essa seja uma das principais contribuições do Recanto Maestro à sociedade, não somente local, mas nacional. Aqui se encontram inteligências do mundo todo, empresários brasileiros que comunicam, também aos seus funcionários, valores de que se dão por conta aqui”, ressalta o gestor E3.

De acordo com o gestor EM2, o estímulo constante ao protagonismo e à abolição de políticas assistencialistas propicia um desenvolvimento local e social. Este pensamento remete à visão ontopsicológica a respeito do assistencialismo, a qual reforça que o desenvolvimento está centrado na responsabilização do indivíduo. “Não podemos nos resignar a uma política assistencial, a qual provê somente as pessoas que perdem. O assistencialismo é um dever social e devemos fazê-lo, mas é o mínimo” (MENEGETTI, 2003¹, p. 12). O autor reforça a necessidade de o operador social ter consciência de como organizar e preparar pedagogicamente os futuros cidadãos, a fim de serem capazes de construir a paz. Essa preparação, porém, não reside na educação assistencial, mas sim na educação que promova a responsabilidade individual. Tolher o direito de autossustento da pessoa e de responsabilização pela sua própria vida é tolher a dignidade humana.

A dignidade, segundo Lobato (2003, p. 7), é constituída por um privilégio e uma conquista. “O primeiro nível diz respeito à dignidade como privilégio, presente magnífico dado ao homem, como dom e hereditariedade. O segundo diz respeito, ao invés, à dignidade a ser conquistada, a fazer florescer, a dignidade da qual se apropria plenamente com o uso da liberdade”³⁸. Portanto, o ser humano, por princípio de natureza, nasce digno; porém, essa dignidade também é construída historicamente, e eis o papel da formação que conduz à responsabilidade.

Ao responsabilizar-se por seus atos, o operador econômico é capaz de ser contribuinte social. “O homem que se encontra por evolução em posição superior, está intrinsecamente

³⁸ Tradução da autora deste estudo.

determinado a criar a situação interna, a variar o campo histórico, porque, na medida em que melhora o circunstante, obtém satisfação em si mesmo: é uma necessidade do egoísmo profundo da vida” (MENEGETTI, 2003¹, p. 13-14).

Portanto, constata-se a importância da educação do ser humano e de sua conseqüente relação com o meio social. Toda sociedade implica um modo de educação, de cultura, de interações sociais. Dessa forma, esses aspectos constituem o ser social naquele tempo e espaço. Portanto, o sentido de pertencimento a um grupo e a um lugar derivam de processos de interação entre as pessoas, grupos e instituições. Para Meneghetti (2007, p. 9), “o indivíduo se radica no social e o social é feito de indivíduos [...] *o social é o permanente útero quando o sujeito gere a própria possibilidade, ou seja, a própria virtualidade para realizar aquilo do qual é dotado desde o nascimento*”³⁹.

O gestor E5 afirma que “O incentivo encontrado na direção do desenvolvimento do ser humano reflete diretamente na sociedade e, neste distrito, o desenvolvimento do ser pessoa/ser social é prioritário para que haja desenvolvimento sustentável em qualquer sociedade, pois é a partir da pessoa que se constroem grandes projetos, os quais se revertem em ganho para todo o social”.

4.2.3 Pilar ambiental e ecológico

Muitas vezes, o conceito de sustentabilidade é atrelado exclusivamente ao fator ambiental e ecológico, porém este é apenas um dos pilares da gestão sustentável.

Na percepção dos gestores, as principais ações ambientais que são desenvolvidas no Distrito Recanto Maestro são:

- a) plantio anual de milhares de mudas de árvores;
- b) coleta seletiva de lixo;
- c) recolhimento de pilhas e baterias: transformação de materiais poluentes em matéria-prima para produção de tintas. As pilhas recolhidas são encaminhadas para a fábrica Suzakin, em São Paulo, que irá processar o material reciclado, transformando-o em produto químico para tintas;

³⁹ Tradução da autora deste estudo. O destaque é do autor.

- d) reeducação do uso de resíduos;
- e) arquitetura que funciona como auxílio à natureza;
- f) implantação de indústrias com tratamento e reutilização da água;
- g) separação do lixo com conseqüente redução do volume de resíduos das lixeiras orgânicas;
- h) aproveitamento da luz solar e refrigeração natural das casas;
- i) plantio de árvores nativas, frutíferas, ornamentais, manutenção dos mananciais de água;
- j) construção de lagos.

Dentre as ações desenvolvidas pelo distrito, verifica-se que todos os entrevistados apontam o projeto Oikos como contribuinte da preservação ambiental.

Os entrevistados identificam, como resultados das ações de preservação, “prevenção de erosões, oxigenação do ambiente e preservação da vegetação e da água” (E1), “animais que haviam fugido do local retornaram e eucaliptos de reflorestamento foram plantados” (E2), “evitando erosão/desmoronamento de terras e sustentação do solo; reaproveitamento de água da chuva” (E3), “redução de resíduos” (E5), “incentivo ao cultivo de um ambiente saudável; a fauna e a flora foram resgatadas” (EC2), “preservação do solo e do lençol freático, manutenção da atmosfera respirável livre de agentes e emissões poluidoras” (EC3), “mais verde do que há vinte anos atrás” (P1), “colaborando para o equilíbrio ecológico” (EM2).

De acordo com o entrevistado A2, “todas as ações são financiadas pela Administração do Recanto Maestro”. Portanto, para preservar é necessário fazer investimentos e não esperar por subvenções públicas para iniciar tais ações. O poder privado, para contribuir efetivamente com o meio ambiente, deve incluir, em seu planejamento financeiro, investimentos que possam auxiliar a preservação ambiental.

Sachs (2007), ao destacar os fatores que compõem o pilar ambiental, relaciona-os primeiramente às decisões políticas e econômicas macro – como definição de legislações. Porém, essa pesquisa revela, em projetos locais, não só o atendimento das políticas maiores de respeito ambiental, mas, sobretudo, às políticas de incentivo e de ações locais que as organizações realizam. Nesse sentido, ocorre a efetiva contribuição com o meio em que se vive através do modo de relação que os indivíduos constroem com o ambiente, especialmente no comportamento

que toda a organização adota diariamente. A conservação não é feita pelo simples fato da preservação em si, mas, segundo manifestam os gestores, porque há um sentido de crescimento do ser humano ao ter essas atitudes de preservação ambiental. Nessas organizações, o cuidado com o ambiente é parte da dimensão humana alcançada pela maturidade psicológica. Ou seja, o que muda é o significado que se dá à ação de proteção ambiental. E isso é contemplado no aspecto educacional propiciado a todos aqueles que usufruem e contribuem com os projetos ambientais.

Os entrevistados assim se expressam: “educação e conscientização dos jovens que depois multiplicarão o que aprenderam, moradores e freqüentadores mudam os seus hábitos” (E2), “formação de uma nova consciência, uma nova mentalidade nas pessoas” (E4), “desenvolver outro tipo de relação homem-ambiente (E5), “consciência ecobiológica” (EC3), “eventos de conscientização a seus colaboradores e comunidade em geral” (A1), “satisfação de poder plantar e contribuir com a flora nativa” (A2), “a criançada está envolvida” (P2), “educando e conscientizando as pessoas através de palestras educativas, transmitindo valores construtivos e estímulos de consciência” (EM2).

Observou-se que, através de projetos educacionais, foi possível estimular a mudança de hábitos e, por consequência, dar um valor diferenciado ao ambiente em que se vive, além da satisfação que os gestores apontam em poder participar de projetos de arborização, entre outros. Portanto, percebem o quanto foram necessárias as ações educacionais, pois levam as pessoas à conscientização sobre a importância de uma mudança de atitudes para com o meio em que se vive. Através da educação, pode-se conduzir a um novo modo de relação e interação com o ambiente, aspecto basilar na re-imposição do ser humano junto ao meio em que se insere, o que auxilia na concretização da sustentabilidade ambiental (DEMAJOROVIC, 2003; SAUVÉ & ORELLANA, 2001).

Nesse caso, tem-se uma nova conceituação da relação homem-ambiente, denominada Ecobiologia, que significa a lógica, a ordem de relação entre os organismos vivos e o ambiente em que se inserem. O ambiente neste estudo é compreendido em seu sentido etimológico, que provém do latim “*Ambitus entis* = o círculo ou espaço daquele ente. É a colocação de sentido de uma individuação em um inteiro. Espaço territorial ou mental de uma individuação, de uma relação ou de um acerto dinâmico. Espaço de interação de um sujeito: esta interação pode

reforçar ou desagregar, seja o sujeito que as suas relações” (MENEGETTI, 2001, p. 12)⁴⁰. É importante considerar que, nessa definição, o autor explicita que a interação homem e ambiente pode reforçar tanto a identidade do sujeito quanto a sua patologia. Seguindo um princípio físico-químico, o ambiente não é neutro na interação com o sujeito: ou o amplifica, ou o reduz.

O gestor A2 nesse tema afirma que “sempre foi crucial no desenvolvimento do Recanto. O objetivo primordial é que o ser humano, em contato com este local, possa construir uma relação simbiótica acretiva, pois sabe-se que, no desenvolvimento da personalidade, é fundamental o ambiente em que o indivíduo se encontra”. O entrevistado E5 argumenta que “existe aqui uma biodiversidade enorme, que é preservada, cultivada e respeitada, e esses aspectos fazem com que possamos desenvolver outro tipo de relação homem-ambiente, ou seja, uma simbiose perfeita, onde este ambiente nos regenera e nós, espontaneamente respondemos, contribuindo para sua estabilidade e evolução”. Ressaltam os gestores a visão da relação com o ambiente para a manutenção da saúde psico-orgânica do ser humano, que, no contato com o ambiente sadio, também traz sanidade ao próprio organismo.

Outro elemento destacado pelos gestores é que o benefício da relação saudável entre ser humano e ambiente não apenas favorece o contexto local, mas, sobretudo, impacta outros macro-contextos das relações sociais. “Não contribui apenas com a natureza e o meio ambiente local, mas de todo Brasil, pois, quando vão para outros locais, levam esses aprendizados com eles”, afirma o entrevistado E2, sendo reforçado pela citação do entrevistado E3: “levam esse conhecimento para além do Recanto Maestro, abrangendo toda a região da Quarta Colônia” e “contribui com as demais localidades vizinhas” (E5).

Percebeu-se uma nova conscientização em relação à educação ambiental. Essa pode ser demonstrada pelas concepções e ações de inter-relações que os sujeitos fazem entre os pilares da sustentabilidade. A nova consciência gera um novo modo de relação com o meio ambiente que, por sua vez, produz economia e benefício ao meio social e ainda serve de auxílio aos órgãos públicos: “parceria com os municípios vizinhos (EC3); auxiliam nas obrigações públicas, ampliam a cadeia produtiva local e dão preferência para consumir produtos orgânicos produzidos no próprio distrito (A2)”.

O planejamento civil e arquitetônico também foi considerado pelos gestores no pilar ambiental ecológico. Segundo o entrevistado E3 “Sua arquitetura funciona como auxílio para a

⁴⁰ Tradução da autora deste estudo.

natureza como, por exemplo, a construção de açudes que servem como recepção da água das chuvas e evitam erosão/desmoronamento de terras; posição de algumas casas que, fundamentadas em determinados pontos, contribuem para a sustentação do solo etc.”. O gestor EM2 diz que Recanto Maestro “prioriza a harmonização do crescimento econômico com a preservação ambiental”. Ressalta-se que as construções no Recanto Maestro, ao serem projetadas, visam a harmonia com o meio-ambiente.

4.2.4 Pilar cultural

Para ampliar a compreensão das ações sustentáveis em relação à cultura, buscou-se o significado deste termo no dicionário e, conforme o autor,

etimologicamente a palavra cultura indica qualquer ação desenvolvida pelo homem para cultivar ou criar, portanto, com referencia seja à natureza em geral (exemplo: cultura de uma terreno, de um planta, etc.); seja ao próprio homem; neste último caso isso implica o conceito de formação e se refere aos cuidados que se apresentam até que o espírito humano desenvolva-se e se aperfeiçoe (BERTOLINI 2008, p. 121).

A compreensão de Sachs (2007) a respeito da sustentabilidade cultural diz respeito a processos de mudanças que resguardem a continuidade da cultura e, no critério de sustentabilidade parcial, o autor identifica dois fatores: 1) mudança em meio à continuidade (equilíbrio entre o respeito à tradição e a inovação) e 2) a capacidade de concepção independente de um “projeto nacional”: autonomia, “endogeneidade” (em contraposição à cópia servil de modelos estrangeiros) e autoconfiança, combinadas com uma abertura para o mundo.

Conforme os entrevistados, diversas ações no CIACH Recanto Maestro são fomentadas a fim de promover a cultura, a saber:

- a) atividades que resgatam a tradição gaúcha, tais como culinária e apresentações musicais e de dança (gestores EC3, A2, EM2);
- b) projeto Flauta: projetos culturais e educacionais junto às escolas municipais de São João do Polêsine, com o ensino de flauta doce para crianças e adolescentes (gestores E4, E5);
- c) cursos de extensão de cultura clássica humanista – da Grécia ao Brasil contemporâneo – para a comunidade. Na visão do gestor E4, esse curso “não é uma cultura de massa,

mas uma cultura que resgata conhecimentos clássicos da humanidade, tão fundamentais à formação humana e tão perdidos e esquecidos ao longo do tempo”;

- d) polo turístico que recebe diversas nacionalidades, proporcionando a constante troca cultural (língua, costumes, conhecimentos etc.). O gestor EC3 afirma que o CIACH Recanto Maestro “Promove Interculturalidade entre o Brasil e outros países como Itália, Rússia, Argentina, através de encontros festivos, apresentações folclóricas com músicas, palestras e cursos diversos de formação e cultura ontopsicológica e liderística (inclusive de russo)” e o gestor A2 acrescenta que “tendo a possibilidade de contatar pessoas de diversas nações, é uma ocasião de verificar a diversidade cultural e comportamental, o que possibilita muitas vezes a relativização de modelos de ação antes tidos como absolutos”. Esse encontro entre culturas faz do Brasil um exemplo de democracia e civilidade, onde diversos povos podem conviver em paz: “Diversas culturas se reúnem aqui, pacificamente, pois há um ponto que é comum a todos e que o Recanto Maestro estimula: o ser humano” assinala o gestor E3;
- e) ensino de línguas estrangeiras na faculdade (italiano, russo, inglês), proporcionando um conhecimento mais profundo da língua e da cultura dessas nações (gestor A2);
- f) aulas de reciclagem dirigidas às crianças e aos adolescentes das escolas municipais da região (gestor E5);
- g) a Antonio Meneghetti Faculdade, que proporciona acesso cultural à comunidade em geral, e a *Humanitas*, que visa ser a principal biblioteca dos clássicos humanistas da América Latina. “A criação da Antonio Meneghetti Faculdade é um exemplo vivo do quanto é possível valorizar e estimular a cultura do ser humano, pois a formação é o maior bem cultural que um indivíduo possui”, afirma o gestor A1;
- h) desenvolvimento da identidade cultural brasileira ao fomentar uma realidade de trabalho e desenvolvimento, superando uma cultura massificada e as estereotípias culturais, que reduzem o valor e a visão do Brasil em relação às outras nações (gestor A2);
- i) projeto aprovado pelo Ministério da Cultura: filme documentário sobre o CIACH Recanto Maestro, o qual foi traduzido para o inglês e o italiano e distribuído gratuitamente em toda nação e também em outros países da Europa e América Latina (gestor A2);

- j) editora universitária que publica os livros da ciência ontopsicológica no Brasil, difundindo esse novo conhecimento (gestor E5);
- k) edição da Revista Performance Líder, com mais de 20.000 exemplares distribuídos gratuitamente em todos países, que visa demonstrar a cultura e a liderança brasileira, a fim de fomentar iniciativas empreendedoras (gestor E2);
- l) formação internacional dos colaboradores das empresas (gestor A2), seja através de viagens a outros países, seja através do contato com estrangeiros que vêm ao local.

Há que se considerar que o Distrito Recanto Maestro está localizado na Quarta Colônia de Imigração italiana do Rio Grande do Sul. Essa região foi povoada no final do século XVIII por imigrantes italianos que enfrentaram condições precárias, sem infraestrutura, tendo de desbravar a mata local e construir, com o próprio esforço, condições de sobrevivência. A agricultura de subsistência era a principal atividade econômica da época. Mais de quatro gerações se passaram e, mesmo após mais de 100 anos de colonização, a cultura predominante e constantemente divulgada remete à vida sofrida que os imigrantes tiveram ao povoar a região, quando dedicaram-se apenas aos pequenos cultivos e ao artesanato colonial.

Contudo, apesar de manterem o respeito à cultura italiana, mais de um século se passou e, hoje as condições de vida mudaram. Para tanto, foi necessário incentivar uma cultura de desenvolvimento que, sobretudo, impulsionasse os jovens à ambição e à vontade de construir suas vidas e a sociedade local, evitando, desse modo, o êxodo aos grandes centros e proporcionando, com isso, um incentivo ao desenvolvimento das áreas rurais. Esse foi o contexto sócio-cultural em que o Recanto Maestro se instalou.

A cultura italiana promovida no CIACH Recanto Maestro retoma os princípios clássicos humanistas quando dá um novo sentido à cultura originária do local. Dessa compreensão, foram organizados os cursos de extensão a toda a comunidade, os quais fomentam o conhecimento fundado nas origens epistemológicas, como a sociedade e o direito romano.

Nas considerações do gestor E2, tais ações “possibilitam que a comunidade local obtenha mais cultura, possibilitando evoluir não apenas economicamente, mas cultural e socialmente; patrocina e colabora com eventos culturais das prefeituras e associações locais”. Ainda, ao mesmo tempo em que oferece acesso ao conhecimento e à cultura, resgata a cultura gaúcha e, sobretudo, a brasileira (entrevistado EC3), pois outro fator marcante é que os moradores,

descendentes de italianos, até o momento, identificam-se mais como italianos do que como brasileiros. O Gestor P1 afirma que “O Recanto Maestro é, sem dúvida nenhuma, o maior irradiador de cultura do centro do Estado”.

O gestor A2 argumenta que a formação cultural “possibilita a valorização da própria nação, possível através da tomada de consciência das riquezas que possuímos, fazendo com que nos tornemos mais orgulhosos de nosso trabalho e mais preparados para o confronto com outros povos”.

Além disso, os gestores enfatizam que a formação da escola ontopsicológica é voltada para uma cultura mais humana e para uma visão protagonista e responsável dos operadores sociais. Nesse sentido, o gestor EM3 ressalta que “O Recanto Maestro desenvolve sua gestão sustentável no quesito Cultural proporcionando novidade, inovação no que tange à evolução, conscientização do ser humano responsável através de seus Cursos, Palestras, Seminários, Congressos, trazendo uma cultura de vanguarda e internacional frente à realidade em que vivemos”.

Dentre os aspectos culturais valorizados nos projetos de formação desenvolvidos no Recanto Maestro, identificam-se, nas percepções dos gestores, a promoção da ciência, da identidade brasileira, o resgate da cultura humanista, a cultura empresarial e empreendedora, a cultura ontopsicológica.

Os gestores demonstraram perceber a inter-relação entre os pilares cultural, econômico e social: “Contribui para que a comunidade local obtenha mais cultura e, desse modo, possa evoluir não apenas economicamente, mas culturalmente e socialmente” (gestor E2), “O Pilar Cultural se inter-relaciona com os aspectos da formação e da educação – ponto em que o Recanto Maestro, por meio das suas atividades, também contribui com os oito Objetivos do Milênio” (gestor E5).

Educação, “em sentido lato, o termo serve para indicar o processo de formação do homem (entendido seja como indivíduo, seja como grupo) na direção de uma lenta, mas autêntica descoberta e clarificação de si, ou seja, das próprias peculiares características físicas, mentais e espirituais” (BERTOLINI, 2008, p. 167). Pode-se constatar, nesta pesquisa, que o aspecto cultural é desenvolvido, sobretudo, através da formação e educação. Por meio da cultura humanista milenar e da cultura ontopsicológica, visa promover cidadãos protagonistas e responsáveis, capazes de desenvolver a própria realização pessoal como modo de auxílio ao desenvolvimento social.

Nesse contexto, a educação propõe uma mudança cultural, que é identificada como a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, novos valores, símbolos e rituais. Para que ocorra uma mudança cultural, são necessárias mudanças no comportamento individual, com justificativas fundamentadas em razões internas (FREITAS, 1991).

Para isso, a Ontopsicologia possui, além de método racional, instrumentos capazes de remeter o ser humano à sua identidade original, desenvolvendo-o em todo seu potencial, educando sua racionalidade para colher o real da coisa em si. Segundo Meneghetti (2007, p. 61), a Ontopsicologia “iniciou a exercitar o critério de conhecimento sobre o dado realístico de como as coisas pesam intrinsecamente nas próprias relações”⁴¹.

Esse método possibilita ao operador social fazer escolhas com base no critério natural e não mais no critério ideológico ou da *doxa* (opinião) social. Promover a cultura ontopsicológica significa respeitar a exclusividade de cada indivíduo e formá-lo, com capacidades técnicas e personológicas, a fim de desenvolvê-lo integralmente em todos os aspectos de sua existência. E, para tanto, é necessário criar um ambiente propício que mantenha e possibilite ampliar os valores humanos integrais. “A Ontopsicologia é uma proposta prático-intelectiva para agir de modo racional conforme a normativa das interações sócio naturísticas da vida, dando preferência ao homem indivíduo e global” (MENEGETTI, 2003², p. 37-38).

4.2.5 Pilar político nacional e internacional

Segundo Meneghetti (2003¹, p.20) “*A política é a arte, a análise, a capacidade de exercer a função do poder em vantagem de todos*”⁴². Política é a razão formal para exercer a administração geral da coisa pública”. Sachs (2007, p. 298) afirma que, dentre os fatores que compõem o pilar político da sustentabilidade, destacam-se a “democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanistas; um Estado desenvolvimentista capaz de implementar o projeto nacional em parceria com todos os atores sociais interessados”.

O grande desafio de nossa sociedade contemporânea reside em como manter princípios globais, gerais e legais, de modo a permitir a conservação e respeito às diversidades. Por isso, a política é uma arte de construir relações complexas que permitam a expressão das singularidades,

⁴¹ Tradução da autora deste estudo.

⁴² Itálico do autor.

a perpetuidade da riqueza da diferença de povos e raças. “A política é a arte de centralizar as diferentes situações e resolvê-las em progresso, para a eficiência do todo. Na essência da política existe a *arte de saber fazer*: a capacidade inteligente de colocar juntamente as partes segundo seu potencial intrínseco”⁴³ (MENEGETTI, 2003¹, p. 22).

Essa discussão remete à visão de Sachs (2007, p. 298) a respeito do pilar político internacional, o qual remete aos “princípios das Nações Unidas sobre a prevenção de guerras, proteção da paz e promoção da cooperação internacional”. O autor acrescenta a isso a necessidade de criar um programa de codesenvolvimento Norte-Sul, baseado no princípio da equidade.

Ambos autores ressaltam a necessidade de respeitar as diferenças e, por conseqüência, a busca da paz. Para Meneghetti (2003¹, p. 12) a “paz não significa a estagnação de situações, mas sim, tranqüilidade da ordem, mover-se com o fim intrínseco de satisfação e autorrealização, tanto do múltiplo quanto do indivíduo: é consentir o máximo de estímulo a cada componente circular, o qual faz proporção necessária ao fim total”.

A seguir, explicita-se as visões dos gestores a respeito das ações relacionadas ao pilar político nacional e internacional, acrescentadas da vivência da pesquisadora ao longo do tempo, em observações das relações políticas que ocorrem neste local.

Na esfera da articulação político-internacional, pode-se constatar que o CIACH Recanto Maestro recebe pessoas e políticos de outros países; além disso, estabelece cooperação com associações, empresas e Universidades de outros países (gestor E1); recebe visita da chefe das ONG’s do ECOSOC da ONU (gestor E3); tem reconhecimento e envolvimento de organismos internacionais (EC2); dedica atenção constante às inovações internacionais, pois a ação é local, porém os olhos estão sempre voltados para o mundo (gestor A1); realiza encontros internacionais (EM1); conta com a presença de organismos internacionais e participa de eventos internacionais (EM2).

Os gestores percebem que existe uma política local com uma perspectiva internacional, ou seja, produz-se, com recursos locais, dentro de padrões internacionais. As relações internacionais vão além do aspecto turístico, pois estão fundamentadas nas trocas científicas, acadêmicas, comerciais, econômicas, culturais e políticas entre as nações. A eficiência das relações internacionais tem, como premissa, o estudo e o conhecimento da psicologia dos povos; portanto,

⁴³ Itálico do autor.

a negociação entre um brasileiro e um italiano, ou entre um brasileiro e um russo, serão realizadas de modos diferentes. Com essa premissa, é possível promover um crescimento ordenado que respeita os direitos e as diferenças de cada parte.

No âmbito da articulação política nacional, o Recanto Maestro recebe visitas de membros de Governos do Estado e do Brasil (gestor E1); estabelece parceria com os órgãos públicos, municipal e estadual e com universidades brasileiras, além de ter projetos aprovados pelo Ministério da Educação e Cultura (gestor EC3); recebe visitas de líderes empresariais de todo país (EM1).

A vivência no campo de pesquisa possibilitou a compreensão de que a parceria, neste local, significa uma relação recíproca de responsabilidade entre as partes, ou seja, com contrapartidas de cada parte. Além disso, existe uma inversão de iniciativa. Geralmente o que se observa é o setor público subsidiando os investimentos das infraestruturas de uso comum e buscando o incentivo do setor privado. Nesse caso, é o setor privado que financia as obras públicas e, com isso, atrai novos investidores e empresas, além de trazer soluções aos problemas de infraestrutura local.

Essa parceria com órgãos públicos é levantada pelos gestores: “através da realização de obras de infraestrutura pública” (gestor E2); “projetos que integrem os municípios da região” (gestor EC2); “auxílio no desenvolvimento de obras de dever público: Recanto Maestro faz investimentos privados no domínio público, proporcionando qualidade de vida aos moradores, trabalhadores, estudantes e usuários locais” (gestor A2); “parceiro em investimentos, além de grandes contribuintes de ISSQN e IPTU” (gestor P2); “total cumprimento das legislações e respeito a elas, além de apoio no desenho de políticas públicas” (gestor EM2); “reivindica sempre que necessário a melhoria pública” (gestor EM3).

Além dessas ações elencadas pelos gestores, pode-se ainda considerar, como parceria prioritária deste local, o cumprimento em dia com as obrigações tributárias e fiscais, além da opção de empregar preferencialmente pessoas da região. Constatou-se que a iniciativa privada deste local, apesar de ter direitos garantidos junto ao poder público ao pagar seus encargos tributários, não planeja seu crescimento com base na capacidade de resposta dos órgãos públicos, pois a morosidade da burocracia estatal retarda o desenvolvimento. Os investimentos empresariais possuem uma logística precisa de *timing* de investimento que, se for respeitado, leva

ao progresso constante todas as ações realizadas. É isso, então, que explica a velocidade de desenvolvimento deste local.

Na esfera da integração político-regional, os gestores manifestaram que: “o Recanto Maestro auxilia na integração dos municípios da região” (gestor E1); “estabelece parceria com as diversas prefeituras” (gestor E2); “recebe encontros de prefeitos da região central do RS” (gestor E3); “exerce sua presença política na Quarta Colônia de Imigração Italiana” (gestor E4); “colabora com as administrações, principalmente as municipais” (gestor EC1); “age localmente” (gestor A1); “apóia candidatos da região” (gestor EM2). Destaca-se, nesse sentido, a fala do gestor A4 “Hoje é o principal distrito de São João do Polêsine, sendo que incrementa muito a arrecadação de impostos deste município. Ou seja, nesse ponto, os aspectos político-econômico-sociais e territoriais se inter-relacionam, pois, se esse espaço continuasse apenas como uma terra abandonada, nada disso existiria, e a região também continuaria contando apenas com uma paisagem do interior do Estado, esperando por mãos que a construíssem”.

Na sociedade contemporânea, as relações entre municípios e entre Estados nem sempre ocorrem de forma harmoniosa ou consensual e isso tem gerado, muitas vezes, desencontros de interesses. O Recanto Maestro visa auxiliar na integração das cidades vizinhas e reforçar as boas relações entre elas, pois isso leva, conseqüentemente, ao desenvolvimento regional.

O Recanto Maestro é propulsor de decisões benéficas ao meio social, ao tornar-se um espaço onde se consegue ter credibilidade de diálogos. Nesse local, os representantes públicos podem buscar soluções para suas administrações, não apenas ao se relacionarem com os projetos e com as pessoas envolvidas, mas também ao contatarem profissionais, empresários e investidores, pois têm a ocasião de levar princípios da gestão privada à gestão pública. Nesse contato, os prefeitos e demais representantes do ramo público convivem em um ambiente estético e com projetos que trazem progresso à própria região, nutrindo-se, com isso, de novo oxigênio para desempenhar suas funções de liderança pública.

No que se refere a encontros políticos e formação de novas lideranças políticas, os gestores destacaram as ações: “o Recanto Maestro recebe eventos e encontros dos políticos” (gestor E2); “presença de representantes políticos dos diversos poderes” (gestor E5); “coloca suas estruturas a disposição do poder público” (gestor A2); “é um centro de referência de formação de liderança, inclusive política” (gestor A2) e, “a convivência de líderes locais, estaduais e nacionais, além do intercâmbio com outros países” (gestor EM1).

Recanto Maestro disponibiliza suas estruturas ao poder público a fim de auxiliar na tomada de decisões em prol da sociedade, pois como foi citado no pilar ambiental, o ambiente é uma variável que intervém no indivíduo.

Além disso, um aspecto significativo verificado nas entrevistas é que Recanto Maestro apresenta um “novo modelo de gestão distrital” (gestor E2 e E3), o que se constitui em “resposta ótima aos Objetivos do Milênio para o desenvolvimento” (gestor E4); “capacidade da relação e exemplo que o Distrito oferece” (gestor E5); “busca conhecer, aprender e aplicar exemplos bem sucedidos no mundo e proporcionar a outras nações também a oportunidade de vivenciar seu modo de atuação” (gestor A1); “nova cultura política” (P1); “são partidários prevalecendo a política do desenvolvimento, a política humanitária” (gestor P2); “ações políticas voltadas para o desenvolvimento humano” (gestor EM1); “o Recanto Maestro é exemplo” (gestor EM1).

Partindo dos argumentos apresentados pelos gestores, pode-se afirmar que “Recanto Maestro apresenta ao mundo um Brasil diferente, ao mundo e aos brasileiros”, afirma o gestor E3.

Desse modo, verifica-se que os gestores atrelam o pilar político à criação de relações com diversas instituições, sejam instituições públicas ou instituições privadas, nacionais ou internacionais, sendo que tais relações podem vir a contribuir com benefícios sociais. Ou seja, Recanto Maestro, ao receber tais representações políticas, evidencia seu modelo de gestão, bem como estabelece parcerias para reforçar suas ações locais. Na medida em que se expande, reforça sua atividade central. O gestor EC4 reforça esse conceito ao dizer que “No Recanto Maestro, vê-se a política entendida como troca de experiência, estreitamento de casos entre as comunidades locais, regionais e internacionais”.

4.2.6 Pilar territorial/espacial

Nesse pilar pode-se compreender que o local era um território abandonado e, por meio das diversas intervenções efetuadas durante 22 anos, tornou-se um Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista. Essa evolução é verificada ao longo dos anos através do aproveitamento, valorização e readequação territorial.

Para Sachs (2007), a sustentabilidade espacial está atrelada à obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e à conquista de uma melhor distribuição territorial, a qual poderá ser atingida por meio de quatro fatores:

Redução da concentração excessiva nas áreas metropolitanas; Frear a destruição de ecossistemas frágeis decorrente dos processos de colonização; Promover práticas modernas e regenerativas da agricultura e agrossilvicultura; Descentralização industrial com geração de novas tecnologias, sobretudo junto as indústrias de biomassa (Sachs, 2007, p. 182-183).

O entrevistado EM1 afirma “O Espaço/Território do Recanto Maestro, que era um local abandonado, sem valor, antes do início do projeto, hoje, todos perceberam, é uma terra extremamente fértil, cuja natureza é diferenciada e cuja água é pura e saudável. Além disso, é um lugar onde vale a pena investir, onde vale a pena viver”.

Conforme explicação anterior, a colonização do local encontrava, na agricultura de subsistência sua economia basilar, a qual não era dotada de recursos e infraestrutura para poder planejar o manejo do solo. Sem o manejo adequado desse recurso, e pelo desmatamento de diversas áreas para criação de animais, as terras apresentavam constantes problemas de erosão e de improdutividade. Para resolver esses problemas, foram iniciados projetos de recuperação do solo, plantações de árvores nativas, criação de animais que trazem um novo equilíbrio ao local, além das construções civis que auxiliam na estabilidade do solo, ações essas amplamente abordadas no pilar ambiental.

Conforme já explicitado anteriormente, a valorização dos hectares de terras rurais também ocorreu nesses últimos 20 anos. Devido aos investimentos privados e às melhorias urbanas desenvolvidas pelo distrito, o valor territorial elevou-se em mais de 10 vezes, beneficiando todos os proprietários de terras locais. Segundo o gestor público P2, “a economia local, mais uma vez, ganha com isso”.

Além da abrangência territorial, duas características são verificadas nas falas dos gestores: a fertilidade do solo e o aspecto estético do território. O gestor EC3 menciona sobre os “Projetos que promovem a valorização e zelo da propriedade, os quais aumentam a fecundidade do solo e ajudam a preservar as condições do ambiente”.

O gestor EC4 acrescenta que “o modo como foi sendo ocupado o Recanto Maestro. Houve sempre a preocupação primeira de respeito e de integração com o meio ambiente. Todas as suas construções foram implantadas em espaços que respeitam a vegetação existente e

consideram as características naturais dos terrenos. As ruas também foram pensadas de modo a aproveitar as curvas, os aclives e declives naturais. Dessa forma, várias áreas degradadas pela erosão foram então recuperadas”.

Neste local, cultivam-se parreiras de uvas *chardonnay*, hortas e plantam-se árvores frutíferas, sempre de modo planejado, em cujo solo se utiliza adubo orgânico. Esse planejamento prevê a fácil integração dessas plantas ao ecossistema e à biodiversidade local, verificada no plantio de espécies nativas (louro gaúcho, ipê, pau brasil). Além disso, plantam-se árvores de rápido crescimento, tais como pinus, eucalipto e bananeiras, as quais auxiliam tanto no reflorestamento quanto na estabilidade do solo. Convém destacar que a madeira do eucalipto, anteriormente considerada de pouco valor e de difícil manufatura, é hoje amplamente utilizada na pavimentação em obras civis.

O entrevistado EC3 considera que neste local existe a “qualidade de vida ao ser humano, com preservação natural e investimento para o desenvolvimento da flora nativa com plantio de árvores nativas que reflorestam a região e tornam-se celeiros de aves e espécies nativas regionais; Investimento financeiro na compra de mudas, de materiais e utensílios para conservação do ambiente local; projeto de preservação do solo com a plantação de espécies nativas próxima às vertentes e veios de água e a não poluição dos mananciais”.

Em 1988, este local era composto apenas de territórios rurais e, a partir da transformação de parte do território em áreas urbanas, hoje culmina no distrito de maior representatividade junto à prefeitura.

No Recanto Maestro constata-se a integração harmônica de espaços urbanos, através de infraestrutura e de tecnologia adequada (meios de comunicação e conforto dos grandes centros estão presentes neste local), com espaços rurais, através de pequenas propriedades de produção agrícola e de animais. Ressalta-se que diversos moradores do distrito migraram dos grandes centros, tais como Florianópolis, Porto Alegre e Curitiba para este local, ou seja, há uma inversão do processo migratório. O gestor E4 observa “costumo pensar, de vez em quando, ao estar trabalhando neste local/espço, que ele é calmo, sim, e tranqüilo (o que todos vêm de fora, quando aqui chegam), mas que ele é, ao mesmo tempo, uma metrópole, de ação e de produção, porque aqui não se para nunca, sempre se vai adiante, sem cansaço e estresse, produz-se muito. Inverte um pouco a lógica de que para se viver bem e trabalhar é necessário estar em cidades ou grande cidades, é claro que precisamos de cidades, mas o espaço natural fora das cidades, como é

o exemplo do Recanto Maestro, mostra que, onde houver inteligência humana, vontade e força de produzir, pode-se fazer muito, em um território natural, e dar outra ‘cara’ para o espaço, e construir também empresas neste espaço, que fazem as pessoas aumentarem muito sua produtividade, justamente ao estarem situadas neste espaço natural que intensifica a força e a realização humana”.

Ressalta-se, na fala do gestor E4, a produtividade adquirida por aqueles que trabalham nas empresas do local. Durante a pesquisa-ação, pôde-se constatar junto aos gestores de uma empresa de tecnologia da informação, instalada neste distrito, com matriz em São Leopoldo, RS, e filiais em todo país, que a sede de maior produtividade é a instalada em 2008, no Recanto Maestro.

O gestor EM3 levanta uma questão de gerenciamento do espaço territorial deste local, que nos remete a reflexão sobre a necessidade de planejamento do espaço urbano, de modo a respeitar o ambiente natural e não reproduzir os problemas dos centros urbanos, tais como poluição e degradação dos recursos naturais: “O Recanto Maestro desenvolve sua gestão de sustentabilidade no quesito Territorial com a ocupação ótima adequada das estradas, da urbanização e das construções, respeitando as próprias características naturais do terreno, sem agredir a natureza”. Seu crescimento é planejado de modo que “obras de arte, arquitetura, empresas, faculdade, hotel, escritórios sejam integrados à paisagem territorial” (gestor E5), e “plantações, construções, ruas, são pensadas de maneira que interajam com a natureza” (gestor EC2). Ou seja, seu crescimento respeita uma lógica do ambiente em que está inserido, preservando-o e reforçando-o constantemente.

Conforme os gestores, o Recanto Maestro é modelo de prática no cumprimento das legislações federal, estadual e municipal de direitos e deveres civis e legais com a propriedade, além de ser exemplo apresentado nas Nações Unidas de como se pode desenvolver territórios inicialmente abandonados, através da iniciativa privada com a parceria pública. Portanto, neste local, inverte-se a lógica de investimento, que geralmente é feita apenas nos grandes centros, demonstrando que é possível viver e produzir bem também em regiões rurais.

No distrito Recanto Maestro verifica-se a instalação de fábricas com inovação tecnológica, tais como a fábrica de tapeçaria, além da fábrica de produtos cosméticos que utilizará matéria-prima local, acrescida de pesquisas científicas inovadoras. O gestor A2 argumenta que “outra relação importante com o ambiente são as pesquisas das propriedades da flora nativa da região, efetuadas por alunos e pesquisadores da Faculdade. Essas pesquisas

evidenciam componentes químicos diferenciados para a produção de produtos cosméticos, o que incentiva a ampliação da cadeia produtiva local, sem a degradação do meio-ambiente”.

Outra política de ocupação territorial sustentável é a instalação da lavanderia, que utilizará produtos biodegradáveis e aplicará tratamento que proporciona a reutilização de 100% da água consumida, além do projeto Oikos, conforme abordado anteriormente. O gestor EC3 identifica “Projetos de Reciclagem de resíduos, como o projeto OIKOS que certificou o Recanto Maestro como empresa cidadã, com a coleta e destinação de pilhas; Projeto Oikos com embalagens biodegradáveis, que são decompostas em no máximo três meses pelas bactérias existentes no solo”.

Outro aspecto lembrado pelos gestores, porém não abordado por Sachs como um fator da sustentabilidade, diz respeito à preocupação estética do local. Para o gestor EC5, no Recanto Maestro “a simbiose perfeita facilita a *esthesis*, ou seja, a dimensão sensível do humano a qual a palavra mais usada é Estética. Cada coisa está no seu lugar e clama a sua proporção exata em um território, espaço saudável”.

Segundo Meneghetti (2001, p. 78), estética “é perceber o dentro com inteligência e o prazer dos sentidos”⁴⁴. A estética é importante na medida que alimenta proporção e ordem no interior humano. O ser humano, em contato com o belo, nutre-se de ordem vital, reforçando a própria identidade. Portanto, ao poder viver e operar em um local belo, reforça-se a dignidade através de princípios do humanismo perene.

Para além dos aspectos apontados por Sachs (2007), os dados evidenciaram que existe uma “valorização psicológica do próprio território” conforme afirma o gestor A2. Esta introspecção do local, como valor à própria vida, faz com que exista uma tomada de consciência, um compromisso, uma responsabilidade com todo o ambiente em torno. A valorização também remete ao orgulho da própria pátria, da própria terra, fazendo com que haja uma defesa dos interesses locais e nacionais diante de outros territórios. A apropriação inteligente e responsável do território conduz à ações que proporcionam um desenvolvimento local sem perder a visão das relações macrossociais, ao se considerar a realidade da globalização, da qual todos fazem parte.

Esta etapa da pesquisa identificou, a partir dos pilares da sustentabilidade de Sachs (2007), que podem ser aplicados em realidades específicas microeconômicas. Porém, a pesquisa

⁴⁴ Tradução da autora deste estudo.

também buscou investigar se existem outros pilares que levam ao desenvolvimento sustentável do local estudado, o que será explicitado a seguir.

4.2.7 Princípio da gestão sustentável do local estudado: Formação à Mentalidade Sustentável

Para verificar se na gestão do Recanto Maestro existem outros pilares de sustentabilidade não citados nos seis pilares anteriores, formulou-se, nas entrevistas, uma questão específica a esse respeito.

Inicialmente, dois gestores citam fatores não apontados por Sachs (2007): qualidade e comunicação. Nas falas dos gestores EC3 e EM2, respectivamente, estes afirmam que o diferencial é o pilar da qualidade, pois é “considerado importante para a excelência do produto ou serviço. A qualidade visa a melhoria contínua, que é fundamental ao requisito competitivo. Para que um estabelecimento seja sustentável, a qualidade deve ser intrínseca à sua natureza” e “o correto tratamento da informação é um patrimônio fundamental para o desenvolvimento sustentável. A garantia da informação do que realmente está acontecendo é crucial para a evolução. Temos, no Recanto Maestro, uma fonte de informações, modelos, critérios de avaliação de contextos econômicos e políticos que é única. Ao comunicar as ações que compõem o Recanto Maestro para o mundo, podemos torná-lo um fiel da balança de posicionamento em defesa do interesse brasileiro”.

Destacam-se, nas percepções de todos os entrevistados, que o fator humano é o que fundamenta os demais pilares na gestão sustentável do Recanto Maestro. Segundo o gestor E4, “É o ser humano que dá vida, age, põe em ação todos estes pilares, é o ser humano que constrói a sustentabilidade. As pessoas são a base de todo o desenvolvimento”. O gestor E5 acrescenta que “qualquer um dos pilares existem para ajudar o desenvolvimento humano, mas é esse humano que os constrói, ou seja, antes de tudo está a pessoa”. Isso quer dizer que o fator humano é percebido em seu potencial e em sua capacidade de realização, conforme ressalta o gestor A2 “vontade e escolha responsável das pessoas”.

Outro fator levantado pelos gestores está relacionado à cultura humanista: “objetivo maior é a formação de uma humanidade (E2), resgate da cultura humanista (E1, E3, EC3, EM1), cultura e formação especializada dos colaboradores (EC3), a formação e cultura que seus gestores e

colaboradores possuem (A1)”. Fica evidente que proporcionar cultura é um dos fatores-chave do desenvolvimento do local.

Ao se falar em cultura humanista, é fundamental compreender quem é o ser humano. Nesse caso, os gestores se referem à visão da escola ontopsicológica, a qual compreende que o homem é protagonista e responsável ao agir em conformidade com sua identidade. O critério da identidade, aplicado ao ambiente estudado, foi constatado segundo os gestores E2 e EC3, “deste modo amplia seu raio de atuação e reforça seu centro, dá a ele força para crescer ainda mais. Isso é importante, pois nenhum projeto, empresa etc. vai adiante se não faz parcerias”.

O critério da identidade humana, aplicado nas escolhas pessoais e sociais, pode auxiliar a criar um novo modelo de sociedade. Conforme cita o entrevistado E3, “decorre que o conhecimento ontopsicológico, a responsabilização dos indivíduos e o resgate da cultura humanista, instigado por Meneghetti, fez surgir um novo estilo de sociedade no Recanto Maestro”.

Desse conhecimento deriva um modo de gestão, percebido pelos entrevistados ao apontarem uma administração que visa a responsabilidade: “forma coerente e não superficial de se administrar” (E4), “trabalho de comprometimento feito pela gestão” (EC2), “mente empreendedora e visionária dos administradores” (EC3), “arte de servir ao cliente” (EC3). Destacam ainda outro elemento: “o Centro Internacional de Arte e Cultura humanista preocupa-se com o Ser humano, ou seja: conscientiza-o e responsabiliza-o individualmente. O ser humano é chamado a responder em primeira pessoa, e isso faz toda a diferença no dia a dia de qualquer instituição, empresa, cidade, estado, país etc. Este é o grande diferencial” (EM3). A responsabilidade é fundamental para o crescimento do potencial humano nas organizações e é estímulo de dignidade, em contraposição aos modelos assistenciais.

A responsabilidade pode ser demonstrada pela visão do gestor EM1 sobre o modelo de gestão a longo prazo, pois atua-se pensando nas gerações futuras e não no imediatismo e superficialidade, ou seja, “construir um local adequado ao desenvolvimento das pessoas com visão de que as futuras gerações possam usufruir e dar continuidade”.

Os gestores identificam que é necessária uma formação capaz de conscientizar o ser humano sobre as suas responsabilidades, capaz de transformá-lo em um agente sustentável. É o fator humano que gera a ação sustentável; portanto, verifica-se, nessa questão, uma formação e educação que forma a consciência responsável. “A nossa mentalidade vai se formando como

mentalidade sustentável, ou mentalidade relacionada ao desenvolvimento sustentável, pois não se pode operar na atualidade mantendo-se preso à padrões rígidos de pensar e de agir”, assinala o gestor A4. O gestor A1 acrescenta ainda que a formação da responsabilidade permite a resolução eficiente de problemas, além de ser um estímulo constante de criatividade.

Durante a pesquisa-ação, pôde-se verificar qual é a compreensão exercida no local de estudo sobre a formação das pessoas. A formação continuada (ou *Life Long Learning*) surge como modelo formativo de atualização constante do conhecimento das pessoas, através do qual flexibilizam seus modos de pensamento e, por consequência, de comportamento, objetivando, assim, historicizar a identidade de cada indivíduo em prol da realização integral de seu potencial. Essa visão é também praticada pelas agências internacionais⁴⁵, preocupadas com as políticas públicas de formação e desenvolvimento do ser humano em sua qualificação constante para atuação no mercado global. Contudo, por meio do método ontopsicológico, a pessoa constantemente não apenas incrementa o próprio saber fazer e as capacidades competitivas, mas exerce um processo continuado de atualização da consciência com base na própria identidade, possibilitando exercer uma dialética de transformação no contexto social em que atua.

Esse processo formativo é feito na prática e, na medida em que o indivíduo vai amadurecendo, essa formação vai se intensificando e dando um sentido cada vez mais próprio ao sujeito. Essa formação é conduzida pelos gestores macro do projeto, os quais verificam constantemente a produtividade e a satisfação dos colaboradores em suas funções. Cada colaborador, na visão do Recanto Maestro, deve estar alocado de acordo com o próprio potencial na função a ser desempenhada; deve, também, estar inserido num ambiente adequado, composto por pessoas, espaço físico, etc.. O resultado dessas interações será o aumento da motivação e da produtividade dessa pessoa.

Os entrevistados identificaram que um elemento fundamental para o desenvolvimento sustentável é a figura do líder, do fundador do CIACH Recanto Maestro, o qual dissemina, sustenta os valores organizacionais e, também, orienta a formação dos colaboradores.

No Recanto Maestro, verifica-se a formação dos colaboradores através das seguintes práticas:

⁴⁵ Documento de trabalho da Comissão das Comunidades Europeias, de 30 de outubro de 2000, o qual se intitula “Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida”.

- a) cultura geral: conhecimento de história, filosofia, psicologia e outros conhecimentos clássicos, além da formação acadêmica;
- b) cultura específica: cursos de especialização em áreas de interesse;
- c) aprendizado em diversas funções e ofícios: aprendizado em diversas atividades que construam a capacidade prática nos mais variados campos, sobretudo na postura do “saber servir” (jardinagem, limpeza, serviços gerais, vendas etc.);
- d) viagens nacionais e internacionais, com aprendizado de línguas estrangeiras pelo contato com outras culturas;
- e) formação da personalidade: consultoria pessoal (*coaching*), vestimenta, relações diplomáticas, saber falar em público etc.;
- f) estudo da metodologia ontopsicológica: o gestor EM1 reflete a respeito dos resultados da formação ontopsicológica “o mais importante desses cursos de formação é a possibilidade de cada participante conhecer o seu projeto original e, através deste conhecimento, realizar de forma autêntica e verdadeira o seu projeto histórico. A realização integral do projeto original transforma o ser humano em partícipe da criação com conhecimento das leis originais da vida e da natureza”.

Ao possibilitar ao ser humano reencontrar a própria identidade, a metódica ontopsicológica conduz o indivíduo a reencontrar um sentido para a própria existência. O gestor A2 argumenta nesta mesma direção “a vontade e escolha responsável das pessoas que encontram um projeto pelo qual querem investir o próprio profissionalismo, tempo e inteligência. É isso que dá um sentido, aquele que todo ser humano procura e, quando encontra, verifica uma resposta para a própria existência”. Destaca o gestor a necessidade da escolha da pessoa, ou seja, o método é apenas um instrumento para conhecer a verdade, sendo necessário o ato voluntário do indivíduo para querer conhecer a própria identidade.

Quando retomada a própria identidade, pode-se atuar não apenas a própria potencialidade na história, como também ser instrumento de auxílio social. O critério ético que funda as relações humanas deve estar fundado na identidade de natureza, e não sobre a doxa, opinião societária.

Ao analisar as percepções dos gestores, pode-se traduzir o princípio exercido no CIACH Recanto Maestro pela figura: formação continuada – ser humano: mentalidade sustentável – ação sustentável.

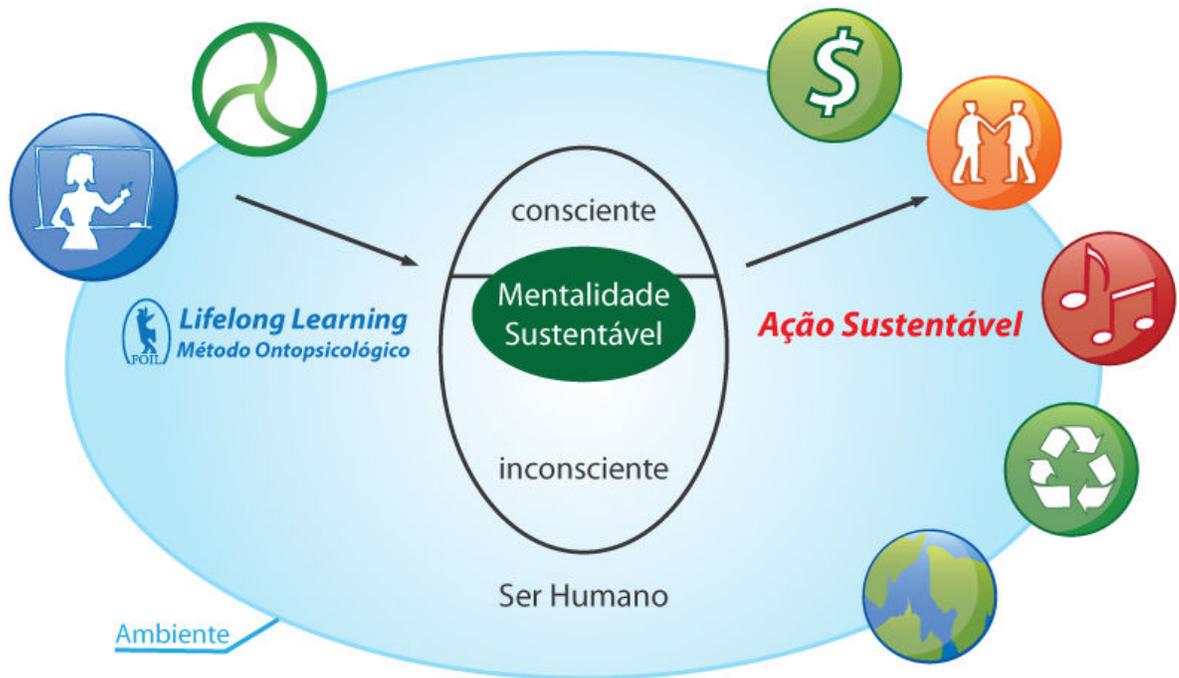


Figura 4: Formação continuada – ser humano: mentalidade sustentável – ação sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora deste estudo.

A formação continuada (*Lifelong Learning*), através do método ontopsicológico, desenvolve a mentalidade sustentável, que é propedêutica à ação sustentável. A formação continuada, fundamentada no conhecimento ontopsicológico, visa a desenvolver integralmente o ser humano, o qual, ao interagir com o meio em que está inserido, é agente interdisciplinar.

As práticas interdisciplinares ou a consciência interdisciplinar emergem nas entrevistas dos gestores. Portanto, percebe-se que ocorrem relações interdisciplinares quando se realizou a análise dos pilares anteriores. Essa análise também é vista pelos gestores, o que se constitui em fator importante, pois demonstra uma conscientização por parte dos mesmos. “Através da formação oportunizada (técnica, cultural, pessoal), verifica-se, nos principais operadores, uma consciência interdisciplinar, capaz de integrar todos os pilares da sustentabilidade” afirma o gestor A1.

Esta pesquisa também levantou, junto aos entrevistados, algumas sugestões de ações a serem implementadas no Recanto Maestro, que visam a melhoria de sua gestão sustentável. As respostas indicam uma melhoria qualitativa das ações investigadas, apontadas pelos próprios gestores. As respostas a essa questão não são apresentadas nesse capítulo, uma vez que, a análise sobre as mesmas não resultam em novos dados. Como são de cunho eminentemente prático e dizem respeito às questões organizacionais específicas, essas respostas foram disponibilizadas apenas aos gestores locais, que a partir disso poderão implementar melhorias em suas ações.

A análise dos dados coletados nas entrevistas, bem como a vivência da pesquisa ação, possibilitaram desenvolver o quadro a seguir, o qual explicita as diversas dimensões através das quais o Recanto Maestro exerce sua gestão sustentável. Essas dimensões – social, cultural, ecobiologia, político nacional e internacional, territorial, econômico, ser humano autêntico – possuem premissas as quais embasam as ações que levam à gestão sustentável.

AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DO RECANTO MAESTRO REALIDADE MICRO-SOCIAL
<p>SOCIAL Premissa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolvimento social por meio da realização do potencial individual 2) Estímulo ao protagonismo e a progressiva diminuição das políticas assistencialistas
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geração de postos de trabalho como meio de progresso, dignidade e auto-sustento, sobretudo a jovens do meio-rural; - valorização do comércio e fornecedores locais promovendo o aperfeiçoamento de suas atividades locais; - desenvolvimento social por meio de educação ou formação: de jovens, promoção do empreendedorismo, conscientização dos valores e potencialidades do país e reconhecimento da identidade brasileira, formação humanista; - desenvolvimento de projetos culturais e educacionais que formem as gerações futuras, criando laços de valor com a comunidade circunstante;
<p>CULTURAL Premissas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cultura ontopsicológica formando cidadãos protagonistas responsáveis
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instalação de cultura desenvolvimentista proporcionando estímulo aos jovens das áreas rurais, evitando seu êxodo para grandes centros; - no confronto com outras culturas, valorização, revitalização da autenticidade da cultura local; - ensino dos princípios da gestão privada à gestão pública, por meio da aproximação entre os dois poderes, visando obter soluções às problemáticas sociais;

<ul style="list-style-type: none"> - promoção da ciência brasileira; - formação e educação por meio da cultura humanista milenar; - formação do agente intercultural; - criação de meios de comunicação culturais que incentivem o progresso.
<p>ECOBIOLOGIA</p> <p>Premissa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Relação entre identidade humana e ambiental para manutenção da saúde psico-orgânica
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inclusão no planejamento financeiro das empresas investimentos de preservação ambiental; - promoção de projetos educacionais que visem à mudança de hábitos criando a consciência ecobiológica; - edificação de arquitetura ecológica; - manutenção e desenvolvimento da biodiversidade.
<p>POLÍTICO NACIONAL E INTERNACIONAL</p> <p>Premissas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Respeito ao projeto humano universal; 2) Manutenção da identidade e transcendência dos estereótipos; 3) Cumprimento dos deveres para garantia dos direitos
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ação local com perspectiva internacional; - financiamento do setor privado para obras públicas, atraindo investimentos e melhorando as estruturas civis mais próximas; - incentivo à integração política regional; - aprendizado contínuo da psicologia dos povos para obter eficiência nas relações internacionais; - incentivo a relações de trocas em diversos setores a partir do ponto força de cada nação; - promoção de parceria efetiva entre público-privado, local-regional-nacional-internacional, com ganhos recíprocos, garantindo a própria autonomia; - produção local com qualidade internacional; - aprendizado dos princípios da gestão privada na gestão do bem público;
<p>TERRITORIAL</p> <p>Premissa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Valorização psicológica do próprio território
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - migração dos grandes aos pequenos centros em busca de um novo estilo de vida; - integração harmônica entre espaços urbanos e rurais; - crescimento urbano preservando e reforçando constantemente a lógica ambiental; - intervenção humana respeitando as características naturais do ambiente para resolver problemas territoriais; - embelezamento do território objetivando reforçar a identidade dos indivíduos; - planejamento do espaço urbano com critério ontológico; - promoção a fertilidade do solo.

<p>ECONÔMICO</p> <p>Premissa:</p> <p>1) A economia é um instrumento para promover o humanismo; o resultado econômico é entendido como um valor existencial</p>
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reinvestimento no local; - incentivo a instalação de novas empresas; - sistema econômico aberto: relações de trocas com benefícios mútuos com o ambiente em que está inserido; - preferência na escolha de colaboradores e prestadores de serviço da região onde se está instalado; - autonomia em relação à recursos públicos; - disponibilização de produtos/serviços que respondem às necessidades locais; - pagamento de tributos aos órgãos públicos como contribuição econômica, social e sobretudo de liberdade; - formação das pessoas conforme o próprio potencial com qualificação e capacidade técnica;
<p>SER HUMANO AUTÊNTICO</p> <p>Premissa:</p> <p>1) Método Ontopsicológico que propicia ao indivíduo a construção da própria identidade</p>
<p>Ação:</p> <p>- Formação continuada (<i>Life Long Learning</i>) promovendo a mentalidade sustentável</p>

Quadro 10: As dimensões da sustentabilidade do Recanto Maestro.

A figura a seguir expressa os dados do quadro 10, demonstrando que o ser humano é o centro da ação sustentável e, portanto, agente interdisciplinar.



Figura 5: Ser humano – centro da ação sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora deste estudo.

Ao analisar a figura, percebe-se que o ser humano, enquanto ser de relações múltiplas, uma vez que aplica o método ontopsicológico para a autenticidade de sua consciência, por meio da formação continuada, é capaz de tornar-se agente interdisciplinar. Essa premissa possibilita a ele realizar vínculos entre as diversas dimensões de modo holístico e complementar, o que gera a ação sustentável, isto é, vínculos de benefícios mútuos como a manutenção e o desenvolvimento da identidade, crescimento, utilidade, funcionalidade e o respeito à diversidade.

A partir da imagem gráfica, este estudo conduz à conclusão sobre a importância da formação do ser humano a fim de que seja ele operador ético das questões sociais e, à medida em que age, influencia beneficentemente a si mesmo e àqueles que o rodeiam.

Qual seria, então, a diferença deste estudo, que aplica a ontopsicologia na gestão sustentável, de outras realidades, também consideradas sustentáveis?

Antes de responder a este questionamento, o estudo aponta uma compreensão do significado de sustentabilidade, que diz respeito ao alcance integral dos pilares que compõem o conceito. Em primeiro lugar, antes que uma realidade, seja ela empresarial, conglomerados urbanos, rural ou outra, defina-se por sustentável, faz-se necessário verificar se as diversas dimensões constitutivas da sustentabilidade estão nela presentes.

Em segundo lugar, verifica-se que, antes de falar de sustentabilidade, que é um efeito, resultado da ação humana, existe o agente sustentável, fator esse pouco aprofundado nas pesquisas sobre o tema.

Em terceiro lugar, ao aplicar o método ontopsicológico, verifica-se uma eficiência das variáveis do tempo e da ação, pois esse conhecimento, ao considerar a atividade psíquica e a integralidade personológica do ser humano, age na causa dos problemas e não apenas na realidade aparente. Tudo isso permite uma economia de tempo e recursos e também facilita a rapidez de implementação da sustentabilidade.

Sem agir na causa psíquica, na realidade inconsciente, muitas vezes as ações, quaisquer que sejam, são manifestações e projeções de realidades interiores e complexuais não resolvidas, o que pode, muitas vezes, ampliar o problema social ao invés de propiciar sua resolução. Exemplo disso são as contínuas doações econômicas dirigidas aos continentes mais necessitados, como a África, onde, além de não haver resolução dos principais problemas que atingem a população, como a fome e a AIDS, proliferam-se ações e políticas assistenciais que demonstram apenas reforçar o problema. Por outro lado, apostando na responsabilização das pessoas através da oportunização de emprego e renda, essas ações podem gerar efetivas soluções das problemáticas nacionais e internacionais.

A contribuição da Ontopsicologia nesse cenário é a de responsabilizar o ser humano sobre a própria potencialidade, a fim de realizá-la e, assim, contribuir com o desenvolvimento não apenas pessoal, mas também do meio-social em que se insere, tornando-se uma alternativa eficiente às problemáticas sociais e ao alcance efetivo da sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação objetivou explicitar como o Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro realiza a sua gestão sustentável. A opção metodológica da pesquisa possibilitou o trabalho de coleta dos dados que considerasse a especificidade e a maior proximidade da realidade investigada. Recanto Maestro apresenta-se como um centro de desenvolvimento da região com atividade econômica e administração própria. Portanto, verificou-se, durante o estudo, diversas atividades que são promovidas para tal propósito.

Da discussão conceitual sobre os pilares da sustentabilidade, pode-se concluir que a abordagem de Sachs (2007) possibilitou estabelecer um diálogo com a proposta de gestão sustentável, evidenciada no CIACH Recanto Maestro, o qual fundamenta suas ações na teoria e na metodologia ontopsicológica descritas por Meneghetti (2004).

Guiando-se pelos objetivos específicos, definidos no projeto desta pesquisa, foi possível apresentar as seguintes considerações.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou identificar e descrever as dimensões da sustentabilidade presentes na gestão do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro, pode-se concluir o que segue.

Resultante das observações realizadas durante a fase de coleta de dados, constatou-se que no local existe uma forma diferenciada da compreensão de ações sustentáveis, não presentes nos estudos teóricos sobre a literatura de sustentabilidade. Por isso, a investigação partiu dos pilares elaborados por Sachs (2007), sem com isso perder de vista o que as experiências de gestão das organizações do local apontavam. Do trabalho de leitura e análise dessas informações elaborou-se as dimensões de gestão sustentável aplicadas no Recanto Maestro, sendo elas assim explicitadas: administrativa, ecobiológica, educacional/formação, empresarial, política. As compreensões manifestadas pelos gestores incluem a abordagem da teoria e metodologia ontopsicológica, a qual também não possui formalizado um conceito de gestão sustentável, mas que, ao explicitar o conhecimento tácito das organizações, pôde evidenciar em suas premissas mais gerais. Cabe, portanto, remeter a estudos futuros a elaboração de um modelo de gestão sustentável concebido a partir desta experiência de gestão que o CIACH Recanto Maestro realiza, bem como fazer a transposição e a aplicação dos fundamentos teóricos da ontopsicologia.

Para atingir o segundo objetivo de investigação, que se direcionava a analisar as dimensões da sustentabilidade e seus resultados a partir da percepção dos gestores e administradores públicos, realizaram-se as entrevistas com os gestores de organizações que foram escolhidos, tendo como referência as dimensões de sustentabilidade apreendidas no campo de pesquisa e exploradas na primeira parte do capítulo quatro. Dessa forma, investigaram-se, junto aos gestores, as ações que conduzem ao desenvolvimento sustentável do Recanto Maestro, tendo como premissa os pilares da sustentabilidade parcial de Sachs (2007). Verificou-se, além das ações implementadas, premissas que direcionam a efetivação desses pilares ou dimensões, as quais foram apresentadas no quadro do capítulo anterior.

Na revisão da literatura, constatou-se que o desenvolvimento sustentável é composto por diversos pilares que representam as mais variadas áreas de conhecimento e de ação humana. Conforme demonstrado na pesquisa-ação, o desenvolvimento sustentável neste local ocorre de modo sinérgico e complementar nas diversas áreas, tais como a econômica, a ambiental, a política. Portanto, a sustentabilidade requer um conhecimento com visão interdisciplinar, ou seja, a inter-relação, integração e colaboração entre os diversos campos de atuação humana, para que seja viável a implementação e a concretização do desenvolvimento.

A interdisciplinaridade é percebida nas ações e na gestão do lócus de pesquisa, visto que diversas áreas interagem entre si e complementam-se. A partir desta pesquisa-ação, evidenciou-se que a gestão do CIACH Recanto Maestro é fundamentada em dimensões até então não formalizadas na literatura sobre sustentabilidade. Contudo, antes deste estudo, essas dimensões eram apenas um conhecimento tácito e não explícito. Portanto, esta pesquisa possibilitou a descrição das dimensões da gestão sustentável aplicadas no Recanto Maestro.

Aspecto relevante verificado na pesquisa é a inter-relação entre os diversos pilares, entre as ações desenvolvidas no local, sendo que nisso constitui-se e verifica-se a dimensão interdisciplinar. Essa inter-relação entre os pilares, observada pelos gestores, remete à interdisciplinaridade como conhecimento base da gestão sustentável. Ou seja, o pilar econômico gera benefício social, e vice-versa. E é justamente o ser humano autêntico que, em suas ações, faz a relação teoria-prática, idéia-real, atuando a interdisciplinaridade. Portanto, pode-se perceber que o gestor sustentável é aquele que, ao ver todas as áreas envolvidas em suas ações, decide pela solução ótima a todos os pilares que integram o desenvolvimento sustentável.

Diferentemente do que é percebido na literatura atual, a qual identifica a dificuldade de implementar concreta e globalmente os critérios da sustentabilidade (SACHS, 2007), esta pesquisa demonstra que o desenvolvimento integral não é um conceito utópico, difícil de ser atingido, mas é, sim, uma realidade possível quando aplica um método adequado de formação da mentalidade sustentável. Revelou-se, pela experiência da pesquisa, que partindo de princípios humanos, o desenvolvimento sustentável integral começa a ser um projeto concreto.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, esta pesquisa contribui ao tratar o pilar humano como uma das dimensões da sustentabilidade e ao trazer aspectos qualitativos deste. Portanto, pode-se verificar que dentre todos os aspectos relevados nesta pesquisa, o distrito Recanto Maestro, em uma realidade microeconômica, implementa os fatores que geram desenvolvimento sustentável através da formação de uma mentalidade sustentável.

A administração contemporânea atribui importância ao valor humano, o qual é tido como principal recurso organizacional. No desenvolvimento da pesquisa, ter a oportunidade de trabalhar com uma ciência que possibilita o conhecimento global do ser humano, tanto em seus aspectos conscientes quanto inconscientes (sobretudo comunicativos), possibilita uma releitura da sustentabilidade nas empresas. A metódica ontopsicológica permite, através das três descobertas inovadoras e exclusivas desta ciência, o reconhecimento atual das dinâmicas empresariais. Segundo essa escola, a premissa que embasa a sustentabilidade é a mentalidade do operador de ciência, a do operador social.

Este estudo, inserido na linha de pesquisa estrutura-sistemas-pessoas, investigou a relação entre pessoas e sustentabilidade e buscou formalizar o princípio de gestão sustentável, que parte da premissa humana.

Percebe-se, em meio a tantos estudos quantitativos sobre o tema escolhido, a contribuição de um estudo qualitativo, o qual enriquece as discussões a respeito da problemática das pesquisas sobre gestão sustentável.

É fundamental ressaltar a aprendizagem da pesquisadora na condução da investigação, que teve uma repercussão no contexto em que esta se insere, sobretudo na qualificação profissional, com aprendizagens pessoais e descobertas significativas. Ter utilizado a metodologia ontopsicológica durante a investigação realizada no mestrado possibilitou mudanças e novas ações na gestão deste local. Portanto, não se tratou de um estudo meramente teórico, mas serviu para a prática administrativa ao trazer resultados concretos para a organização com reflexo

na comunidade. Além disso, as conclusões levam a novas propostas de ação tais como a produção de manual de comunicação do Recanto Maestro para as empresas, ampliação de projetos sociais, tais como projeto flauta, novos cursos para a Faculdade, estreitamento de vínculo com projetos internacionais e com associações ligadas à ONU para promover os Objetivos do Milênio, entre outros.

Há que se considerar que muito embora a teoria ontopsicológica não tenha ainda tratado sobre o tema da sustentabilidade de modo específico, pode-se verificar a aplicabilidade desta nova ciência, pois fomentou um novo modo de fazer a sustentabilidade a partir do critério ético do humano, o que essa escola formaliza e aplica. Recanto Maestro, em *suas ações de administrar*, tornou-se, após 20 anos, um novo modelo de sustentabilidade e qualidade ao aplicar a metodologia ontopsicológica, a qual é capaz de identificar o potencial individual e direcionar a sua realização integral existencial, juntamente com a alta qualificação técnica e personológica, que responde aos interesses do meio ambiente e da sociedade.

A sustentabilidade, como já apresentada neste trabalho, desde a década de 1980, é uma ideia, um paradigma, que considera que os países e suas organizações, suas empresas, suas instituições precisam continuar crescendo, precisam continuar promovendo o desenvolvimento de suas economias, sem destruir e prejudicar o meio ambiente ou pôr em risco o bem-estar das gerações vindouras.

O conceito de sustentabilidade na sociedade contemporânea é superficialmente compreendido, porque é comumente relacionado ao aspecto ecológico ou ambiental; porém, trata-se de um paradigma integral, que envolve as diversas disciplinas e áreas do saber. Pode-se constatar que a sustentabilidade é, sobretudo, uma relação construída com o meio em que se vive. Eis onde entra o papel diferenciado da formação proporcionada pela escola ontopsicológica, ao promover um sentido responsável e criativo ao agente sustentável.

Atualmente, na sociedade burocrática e tecnológica em que vivemos, verifica-se cada vez mais o distanciamento do ser humano das suas potencialidades, pois a massificação torna-se praxe e discrepante à personalização. Neste sentido, faz-se necessária uma escola que seja propulsora de uma conscientização do próprio potencial, que auxilie a desenvolver a personalidade integral dos indivíduos, pois, a partir disso, pode-se ser agente de um paradigma integral, como a sustentabilidade, que didaticamente apresenta-se com pilares distintos, mas que, a partir de uma visão holística, estão em constante interação e colaboração.

Na formação propiciada pela escola ontopsicológica, parte-se da premissa de que o ser humano é parte intrínseca da natureza e existe um *modus operandis* em que ambos se reforçam e se auxiliam. Porém, essa percepção de participação na natureza não remete a um conceito exclusivamente biológico ou animal, mas sobretudo psíquico, resgatando a virtualidade nata em cada ser humano: dotados de um potencial, é necessário um ambiente adequado para formar este potencial, para dar-lhe instrumentos de como agir de modo coerente na sociedade e ser um contribuinte efetivo de evolução humana. E isso é possível quando o projeto humano é considerado em primeiro plano e quando se é dotado de uma metodologia capaz de formalizá-lo historicamente. A partir disso, é possível desenvolver a economia, a sociedade, a política, o território, a cultura, ou seja, a gestão sustentável.

Quando uma ação é benéfica ao ser humano, não se distinguem mais suas aplicações, podendo ser constatado pelos gestores a inter-relação dos diversos pilares. Apesar de ter se demonstrado repetitiva em alguns aspectos na análise dos dados, tal reafirmação das ações por parte dos gestores confirma que uma ação, quando demonstra resultados que incrementam a qualidade de vida humana, pode ser vista por diversos ângulos; porém, algo é comum: o benefício sempre é dado a todas as áreas da sustentabilidade – econômica, social, política, territorial, ambiental, cultural.

Portanto, este estudo possibilitou constatar que a ação sustentável é aquela que traz como resultado atingir integralmente os diversos pilares. Nesse sentido, a sustentabilidade pode ser equiparada a um novo modo de pensar e agir que beneficia integralmente o ser humano.

Ao se resolver a crise existencial do ser humano, é possível não apenas o desenvolvimento sustentável, mas o auxílio na resolução dos problemas sociais verificados mundialmente: fome, pobreza, educação etc. Apesar dos investimentos maciços dos organismos internacionais para a resolução desses problemas, sobretudo os apontados pelas Nações Unidas através do alcance dos Objetivos do Milênio até 2015, cada vez mais são as ações localizadas que se demonstram como auxiliadoras no combate efetivo dos problemas sociais, sendo estimuladoras de progresso e desenvolvimento. E o CIACH Recanto Maestro enquadra-se nessas realidades.

Ao encontrar um projeto no qual se engajar, a responsabilidade e motivação são conseqüências, e a satisfação existencial passa a ser quotidianamente vivenciada, quando o auxílio à sociedade é executado de modo concreto. Portanto, que sejam bem vindas as iniciativas

que extinguem as fronteiras entre as diversas nações, conduzindo-as a fazer parte de um só projeto: privilegiar o projeto humano.

Recanto Maestro é um novo modelo que pode ser aplicado em outras localidades na medida em que se formarem homens autênticos, que atuem de modo responsável a cidadania e o profissionalismo. E a evidência dos fatos demonstra que o desenvolvimento sustentável é possível de ser efetivado, e, nisso, a metodologia ontopsicológica traz sua contribuição à promoção efetiva do desenvolvimento social através da reeducação do ser humano em correspondência com a própria identidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 1994.

BERNABEI, P. Modelli di organizzazione e management aziendale. In: MENEGHETTI, A. **Psicologia Impresariale**. Terni: FOIL, 2009. p.257-281.

BERTOLINI, P. **Dizionario di Pedagogia e scienze delle educazione**. Bologna, It: Zanichelli, 2008.

BICUDO, M. A. V. **Pesquisa qualitativa em educação**. Piracicaba: Unimep, 1997.

BRASIL. Senado Federal. **Agenda 21**: Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 3. ed. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal, 2001.

BUARQUE, C. **Modernidade, Desenvolvimento e Meio Ambiente**. Brasília: Instituto brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1996.

CAMPUS, C. Ontologia da Arquitetura. **Revista Nova Ontopsicologia**, n.2-2007/1-2008, ano XXV, p. 101-p.103, Recanto Maestro, 2008.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cutrix, 1996.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 31.ed. São Paulo: Cutrix, 1993.

CARDOSO, R. **Sustentabilidade**: o desafio das políticas sociais no século XXI. São Paulo em Perspectiva, 18 (2): 42-48, 2004. Disponível em <<http://www.scielo.org>> Acesso em: 16 de maio de 2009.

CARVALHO, Isabel C. M. **Educação ambiental: a formação do sujeito ecológico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CICCO, Francesco de. **A norma BS 8900: Diretrizes para a Gestão do Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2006.

CMMAD. COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CNUMAD. CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO: **Relatório da delegação brasileira**. Divisão do Meio Ambiente do Ministério das Relações Exteriores. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão; Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, 1993.

DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

DIAS, Genebaldo F. **Educação ambiental: princípios e práticas**. 7. ed. São Paulo: Gaia, 2001.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

FONSECA, Manuel Alcino Ribeiro da. **Planejamento e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1996.

JACOBI, P. Apresentação. In: DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JUNIOR, João B.; MORETTO NETO, Luis. **Administração: Introdução e teorias**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KEMMIS, S.; McTAGGART, R. (Ed.). **The action research planner**. 3. ed. Victoria: Deakin University, 1988.

KRAFTA, L.; FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; ANDRES, R. O método da pesquisa-ação: um estudo em uma empresa de coleta e análise de dados. **Revista Quanti & Quali**, 2009. Disponível em <<http://www.quantiquali.com.br>> Acesso em: 10/05/2009.

LASZLO, C. **A empresa sustentável**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Cortez, 2001.

LOBATO, A. **La dignità della persona umana: privilegio e conquista**. Bologna: Studio Domenicano, 2003.

MARCHI, J. J., WITTMANN, M. L. Princípios da Teoria da Complexidade aplicados à gestão das organizações. Em: WITTMANN, M. L. (Org.). **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008. p. 41-61.

MENEGHETTI, A. **Cucina Viva**. Roma: Psicologica Editrice, 2005.

MENEGHETTI, Antonio. **Dizionario di Ontopsicologia**. Roma: Psicologica Editrice, 2001.

MENEGHETTI, A. **Economia e Política Hoje**. 3.ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologia Editrice, 2003¹.

MENEGHETTI, A. **Genoma Ontico**. 2.ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologia Editrice, 2003².

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editrice, 2004.

MENEGHETTI, A. **Psicologia do Líder**. 4.ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editrice,

2008.

MENEGHETTI, A. **Sistema e Personalità**. Roma: Ontopsicologica Editrice, 2007.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 6.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MORIN, E. Epistemologia da complexidade. In: FRIED-SCHNITMAN, D. **Novos Paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão. Marketing, inovação, estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2004.

NOVAES, M. B.; GIL, A. C. A pesquisa-ação participantes como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p.134 a 160, 2009.

PETRINI, M. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio**. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade** - n. 5 – 2. Semestre de 1999. Disponível em <<http://www.scielo.org>> Acesso em: 15 de maio de 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, I. Le quantitatif et le qualitatif – quelques questions sur les enjeux et les limites de la mesure du développement. **Revue Internationale des Sciences Sociales**, n. 143, p. 9-19, mar., 1995.

SACHS, I.; **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. Organizado por P. F. Vieira. São Paulo: Cortez, 2007. 472p.

SAMPAIO, Carlos A. C. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Univali, 2002.

SAUVÉ, L.; ORELLANA, I. A formação continuada de professores em educação ambiental: a proposta do EDAMAZ. In: SANTOS, J. E.; SATO, M.; (Orgs.). **A contribuição da educação ambiental à Esperança de Pandora**. São Carlos: RiMa, 2001. p. 273-287.

SAVITZ, Andrew; WEBER, Karl. **A empresa sustentável**. O verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN, e COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: medidas na pesquisa social. KIDER, L. (org. da 4ª ed. Norte-americana). 2ª ed. Vol. 2. São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. O desafio nas formas de gestão. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Buenos Aires: Paidós, 1987.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Unijuí, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa ação**. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1992.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M. Notas para o debate sobre pesquisa-ação. Em: BRANDÃO, C. R. (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais - a pesquisa quantitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

UNESCO. **Educação para um futuro sustentável**: uma visão transdisciplinar para ações compartilhadas. UNESCO. Brasília: Ed IBAMA, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, S. C. A construção do conceito Desenvolvimento Sustentável. In: FONSECA, D. P. R. e SIQUEIRA, J. C. **Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Sustentável**. Somando esforços e aceitando desafios. Rio de Janeiro: Sette Letras, 2002.

VIEIRA, P. F. Ecodesenvolvimento: do conceito à ação: de Estocolmo a Johannesburgo. In: SACHS, I. **Rumo à Ecosocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

WITTMANN, M. L. (Org.). **Administração**: teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008.

ANEXOS

1. Roteiro da entrevista

Sexo: () F () M

Idade:

Profissão:

- 1) **Comente, na sua visão, como (quais ações, de que modo etc.) o Recanto Maestro desenvolve sua gestão sustentável segundo os seguintes pilares da sustentabilidade:**
 - a. Econômico
 - b. Social
 - c. Ambiental
 - d. Cultural
 - e. Político (nacional e internacional)
 - f. Territorial/Espacial

- 2) **Na sua visão, existe outro pilar em que o CIACH (Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista) Recanto Maestro desenvolve sua gestão sustentável? Se sim, qual? Cite exemplos.**

- 3) **A que fatores ou elementos ou ainda princípios você atribui os resultados da gestão sustentável desenvolvidos no CIACH Recanto Maestro?**

- 4) **Quais ações, na sua visão, poderão ser implementadas pelo CIACH Recanto Maestro para a melhoria de sua gestão sustentável?**