

A Contribuição da Metodologia Ontopsicológica para a Aprendizagem Individual e a Formação de uma Mentalidade Sustentável

Autoria: Ana Claudia Valentini Montenegro, Diógenes de Souza Bido

Este estudo propõe-se a compreender como se dá a formação com base na metodologia ontopsicológica, de jovens que estão sendo formados para serem futuros líderes empresariais em organizações situadas no Distrito Recanto Maestro, no estado do Rio Grande do Sul, que foi reconhecido pela ONU em 2008 como modelo de sustentabilidade e que contribui para o atingimento dos 8 Objetivos do Milênio. Nas últimas décadas, tanto os estudos de aprendizagem individual nas organizações como os estudos de sustentabilidade têm se intensificado e novas propostas e discussões surgiram. No entanto, a maioria dos estudos de aprendizagem são focados em grandes organizações e realizados principalmente com os cargos de chefia ou gestão e no campo da sustentabilidade, o discurso ainda é muito focado nas questões ambientais, sendo pouco considerado pelas empresas o aspecto dos indivíduos, da formação das pessoas como fator base para a sustentabilidade organizacional. A pesquisa foi realizada com jovens entre 20 e 25 anos de duas empresas localizadas no Recanto Maestro que estão sendo formadas com base na metodologia ontopsicológica, adotando-se a estratégia de um estudo qualitativo interpretativo básico. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e as informações obtidas foram analisadas conforme a análise textual interpretativa a partir da síntese das categorias propostas por Flores (1994). Através da análise do conteúdo das entrevistas evidenciaram-se alguns aspectos fundamentais para o processo de aprendizagem dos profissionais com base na formação ontopsicológica. Para que a sustentabilidade organizacional ocorra de fato, é necessária a formação de uma mentalidade sustentável dos profissionais e esta formação se dá por meio de uma aprendizagem integral, o que compreende a formação da personalidade do indivíduo e não somente os aspectos clássicos da aprendizagem. O processo da metanóia é fundamental nesta formação, um conceito introduzido pela Ontopsicologia, ou seja, a mudança radical de comportamento e mentalidade. A metodologia ontopsicológica integra os diversos aspectos fundamentais da aprendizagem fornecendo, no entanto, um critério basilar sobre o qual os indivíduos, também enquanto profissionais, podem se basear para agir e escolher. E o fato da formação da personalidade e da aprendizagem individual ser a base para o crescimento dos profissionais e, posteriormente, para as suas ações na organização e na sociedade foi observado como essencial também para a aprendizagem e sustentabilidade organizacionais, pois conforme as pessoas dentro da empresa crescem, propõem novas ideias, constroem coisas novas dentro das empresas, sempre com uma mentalidade cada vez mais sustentável, a organização se apodera também dessas novas práticas.

1 Introdução

Nas últimas décadas, tanto os estudos de aprendizagem individual nas organizações como os estudos de sustentabilidade têm se intensificado e novas propostas e discussões surgiram. Sobre o tema da aprendizagem individual e organizacional os estudos se concentram principalmente sobre a aprendizagem organizacional propriamente dita, sobre a gestão do conhecimento e mais recentemente sobre as organizações que aprendem. No entanto, a maioria dos estudos são focados em grandes organizações e realizados principalmente com os cargos de chefia ou gestão (EASTERBY-SMITH, 1997; ANTONELLO; GODOY, 2010).

No campo da sustentabilidade, muitos autores, entre eles Sachs (2004), Dias (2006), Vieira (2007), têm abordado o tema e o discurso se tornou cada vez mais institucionalizado, o que demanda um olhar mais crítico sobre as práticas das organizações. De todo modo, o discurso da sustentabilidade ainda é muito focado nas questões ambientais, sendo menos focado pelas empresas o aspecto dos indivíduos, da formação das pessoas como fator base para a sustentabilidade organizacional (SCHUTEL, 2010).

Além disso, algumas lacunas ou estudos cruzados permanecem pouco investigados, como o da aprendizagem individual e a sustentabilidade. Este estudo propõe-se a compreender como se dá a formação com base na metodologia ontopsicológica, de jovens que estão sendo formados para serem futuros líderes empresariais em organizações situadas no Distrito Recanto Maestro, no estado do Rio Grande do Sul, que foi reconhecido pela ONU em 2008 como modelo de sustentabilidade e que contribuiu para o atingimento dos 8 Objetivos do Milênio.

Objetivos específicos são identificar, analisar e descrever:

- os processos envolvidos na aprendizagem individual dentro das organizações deste local.
- o que os indivíduos aprendem em cada um desses processos.
- os aspectos que embasam a sustentabilidade deste local.
- a relação entre a aprendizagem individual nas organizações e a sustentabilidade organizacional.

2 Referencial teórico

2.1 Sustentabilidade

A preocupação com a sustentabilidade iniciou-se na década de 1970, quando os recursos naturais começaram a se tornar escassos e a atenção nas gerações futuras tornou-se preeminente. Nesse momento o termo utilizado era ecodesenvolvimento, com foco na questão ambiental, e apenas posteriormente é que o conceito de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade ampliaram-se com a inserção de outros “pilares” (DIAS, 2006).

Sachs (2004) ampliou a compreensão de desenvolvimento sustentável, incluindo os “pilares” social, territorial, econômico e político ao ambiental. Apesar de incluir o pilar social, ainda hoje o foco está em diminuir a pobreza, sem levar em conta outros aspectos fundamentais do desenvolvimento das pessoas. Apesar de apontar todos esses pilares como necessários ao desenvolvimento sustentável, devendo existir de modo interdisciplinar, coloca como não sendo possível na atualidade observar sociedades sustentáveis na sua globalidade, sendo necessário um planejamento a longo prazo.

Outros estudos mais recentes ampliaram os conceitos propostos anteriormente e neste sentido Vieira (2007) expõe que no âmbito social, a sustentabilidade também é oportunizar melhores condições de trabalho, acessibilidade e saber lidar com as diferenças culturais.

Demajorovic (2003) amplia a compreensão e aborda o papel da educação na construção dos valores dos indivíduos e dos membros das organizações que produzirão os serviços e produtos à sociedade. Schutel (2010) propõe que é necessário o desenvolvimento de uma mentalidade sustentável também nas organizações, para fomentar a capacidade do conhecimento interdisciplinar e quando da utilização de um método apropriado para o desenvolvimento das pessoas, a sustentabilidade é sim possível já na sociedade atual.

2.2 *Aprendizagem individual*

Nas últimas décadas as pesquisas em Administração têm incorporado aspectos mais interdisciplinares e incluído estudos que levam em consideração a aprendizagem individual nas organizações de um ponto de vista mais holístico.

Na teoria de Gherardi e Nicolini (2001) sobre *Learning-in-organizing* e de acordo com a abordagem sociológica de aprendizagem organizacional, a aprendizagem é vista não como algo que ocorre dentro da mente das pessoas, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam em sociedade. A aprendizagem e o conhecimento devem ser compreendidos como ‘uma participação competente em uma prática’, portanto, o conhecimento como algo situado.

Neste sentido, a aprendizagem não é uma atividade distinta de todas as outras, mas uma parte do processo de se tornar membro de uma organização e é intrínseca às práticas que a sustentam. Este modo de ver a aprendizagem individual ajuda a dissolver a divisão artificial entre os níveis de aprendizagem (individual, grupal, organizacional e em redes) e evidencia que o conhecimento verdadeiro não pode ser separado da prática, da ação.

A reflexividade, que também é abordada por estes autores, é o *link* entre o ‘conhecendo’ (no original *knowing*) na prática e o ‘conhecendo’ uma prática. A reflexividade revela a lógica da prática, pois insere a distância, a reflexão e a separação entre sujeito e objeto e é através dela que o conhecimento prático, tácito, transforma-se em conhecimento explícito. Assim, o *Learning-in-organizing* pode ocorrer apenas em relação à reflexividade, que compreende o auto-monitoramento, a institucionalização do conhecimento e a mudança como resultado do processo de aprendizagem (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

De maneira geral, dentro do campo da aprendizagem fala-se de dois tipos principais, a formal e a informal. Contudo, existem autores que falam também da aprendizagem incidental. Durante muito tempo acreditou-se que a *expertise* organizacional provinha principalmente da aprendizagem formal e por este motivo investiu-se muito em treinamentos. No entanto, nas últimas décadas começou-se a questionar sobre a eficácia dos treinamentos para uma aprendizagem efetiva e para o atingimento de melhores resultados organizacionais, passando então a se colocar maior atenção sobre a aprendizagem informal (CONLON, 2004).

Os estudos têm apontado mais para a eficácia da aprendizagem informal, que envolve a ação, o fazer, que certamente é imprescindível para que um indivíduo torne próprio um conhecimento, uma prática. De todo modo, a aprendizagem formal não deve ser descartada, mas pode ser investigado melhor de que modo ela contribui efetivamente para a aprendizagem e como utilizá-la para se obter melhores resultados.

A aprendizagem formal, para Marsick e Watkins (2001), é aquela tipicamente patrocinada pela instituição, realizada em sala de aula e mais estruturada. A aprendizagem informal ocorre dentro das instituições, porém não se dá dentro da sala de aula, é menos estruturada e pode ocorrer independente de um ambiente incentivador, pois o controle da aprendizagem está nas mãos de quem aprende.

Já a aprendizagem incidental está dentro da informal e é definida como um subproduto de outra atividade (realização de uma tarefa, interação interpessoal, vivência da cultura

organizacional, realização de algo por tentativa e erro e aprendizagem formal), e ocorre mesmo que a pessoa não tenha consciência do seu acontecimento. A aprendizagem informal e a incidental ocorrem sempre que a pessoa tem a necessidade, a motivação ou a oportunidade de aprender.

Marsick e Watkins (2001), a partir de seus estudos sobre aprendizagem informal no ambiente de trabalho concluíram que este tipo de aprendizagem é caracterizada por seis aspectos: é integrada às rotinas diárias, tem início a partir de um impulso interno ou externo, não é extremamente consciente, ocorre ao acaso e é influenciada pela oportunidade, é um processo indutivo de reflexão e ação e está ligada à aprendizagem de outras pessoas.

Esses autores também propuseram um modelo para melhorar a aprendizagem informal e a incidental. Pontos centrais deste modelo são: que a aprendizagem se dá no contexto onde a pessoa vive e trabalha diariamente e que uma nova experiência de vida provocará um desafio, um problema a ser resolvido ou outra visão de futuro. Além disso, o modelo propõe que a aprendizagem ocorre a partir de um estímulo externo ou interno que demonstra uma insatisfação com o atual modo de ser e/ou de pensar, porém, tudo isto é influenciado pela visão de mundo do indivíduo, que determina o modo dele ver as coisas e como interpretará este impulso.

Muitas teorias dessa área, inclusive este modelo proposto, baseiam-se nas teorias de Dewey (1938 apud CONLON, 2004) que propõe que a aprendizagem realiza-se por meio das experiências individuais, por toda a vida (*lifelong learning*) e o papel do pensamento reflexivo na educação.

Em seus estudos, Crossan et al. (1990), evidenciou que a aprendizagem organizacional não pode se dar de modo efetivo sem a aprendizagem prévia do indivíduo e esta é composta pela combinação da aprendizagem formal e das experiências informais. Mas para que a aprendizagem informal ocorra, existe um momento de desaprendizagem dos velhos comportamentos ou práticas, fato também contemplado no modelo proposto por Marsick e Watkins (2001).

Outro estudo que complementa estes apresentados foi realizado por Brooks (1989 apud CONLON, 2004) demonstrando que os componentes da aprendizagem informal se originam de diversos tipos de experiência de trabalho, de uma educação liberal em artes, de seminários para um aumento de consciência, estímulo ao questionamento, *feedbacks* honestos, experiências interculturais, aceitar a ajuda de outros, além de outros pontos pouco considerados nos estudos em geral.

Além desses aspectos menos usuais que começam a ser estudados, a aprendizagem informal também é influenciada pelas emoções do indivíduo, pois estas determinam qual será a atitude da pessoa em relação às necessidades de aprendizagem e dão suporte tanto à aprendizagem como ao comportamento de mudança (SHORT; YORKS, 2002).

A reflexão também é um elemento crítico na aprendizagem informal, mas não tanto como um resultado, e sim como um fator primordial para que a aprendizagem ocorra (KOLB, 1984). A aprendizagem informal geralmente prevalece em relação à formal nas pequenas empresas, porém, como essa aprendizagem é reativa e direcionada ao curto prazo, para a resolução de problemas imediatos, não tem o foco no desenvolvimento das pessoas (HILL; STEWART, 2000).

Os processos de aprendizagem têm sido estudados e o seu entendimento ampliado, podendo-se ressaltar o recente estudo de Camillis e Antonello (2010) sobre os processos de aprendizagem de profissionais que não exercem funções de gestão. Este estudo evidenciou diversas categorias presentes nos processos e o conteúdo que aprendem em cada um deles.

O modelo proposto pelas autoras (Figura 1) evidencia que a aprendizagem ocorre em um contexto de trabalho, que pode promover ou dificultar esta aprendizagem e destacaram os aspectos que podem compor este contexto. Neste contexto é que se dará o processo de

aprendizagem, que é composto por nove aspectos. Esses processos são realizados para se atingir um ou mais entre quatro objetivos e a partir disso obtêm-se os resultados de autoconhecimento e autodesenvolvimento.

De todo modo, existem diversos facilitadores e obstáculos para que o processo de aprendizagem ocorra e estes pontos foram evidenciados através da pesquisa realizada pelas autoras e destacados no modelo. Este modelo será utilizado como ponto de partida no presente estudo, buscando evidenciar-se os aspectos mais críticos para a aprendizagem individual nas organizações e a inter-relação entre eles.

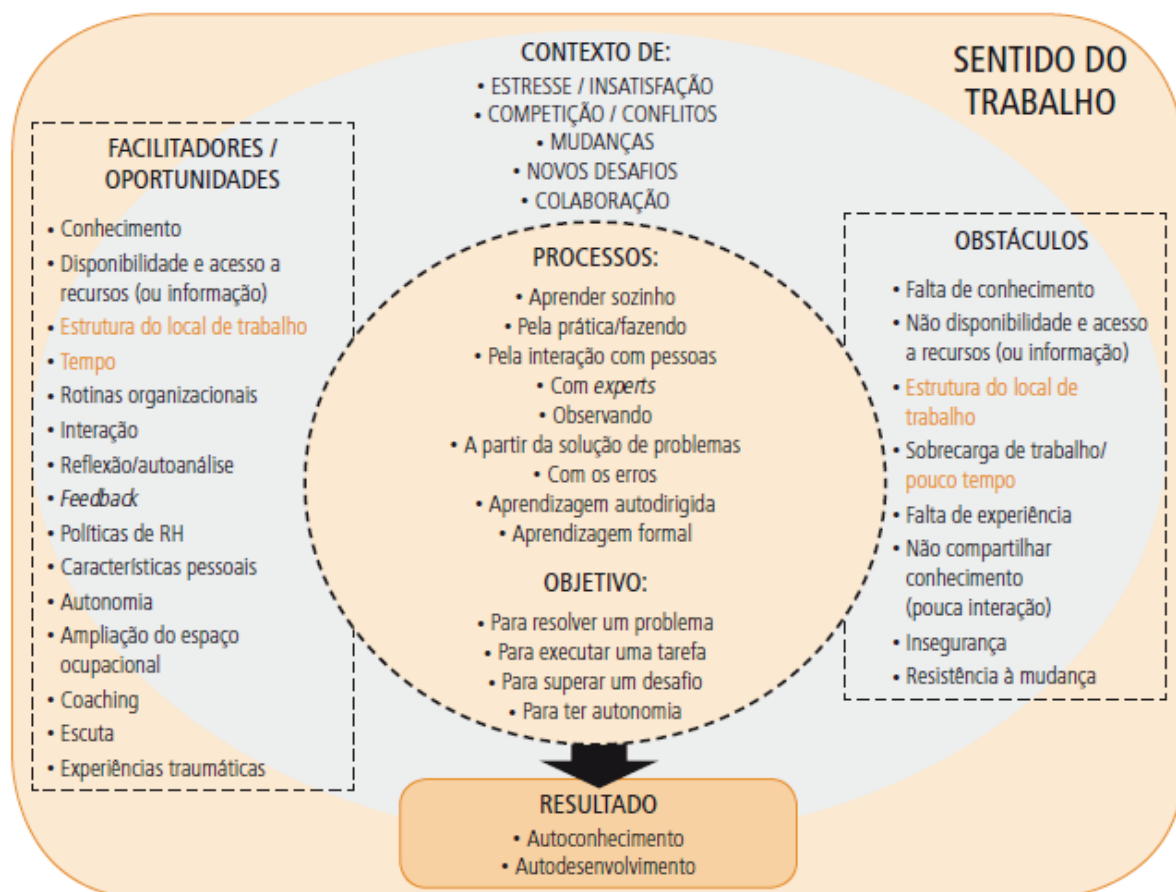


Figura 1 – Macrocategorias e categorias do processo de aprendizagem de profissionais que não exercem função gerencial.

Fonte: Camillis e Antonello, 2010.

2.3 Metodologia ontopsicológica

A Ontopsicologia inscreve-se no filão da Psicologia Humanista-Existencial e é uma nova psicologia que corresponde ao homem plenamente realizado, um método para autenticar e desenvolver o homem criativo (MENEGETTI, 2003). Fundada na década de 1970 por Antonio Meneghetti, esta ciência baseia toda a sua metodologia na autenticação do sujeito, ou seja, a partir do momento em que o indivíduo conhece por como é feito por natureza, as suas potencialidades, é capaz de ações que contribuam não apenas para o autodesenvolvimento, mas também para o desenvolvimento sadio e sustentável do social a sua volta.

Deste modo, para se ter a sustentabilidade organizacional, ou seja, o desenvolvimento econômico, social, político, territorial, é necessário que as pessoas que atuam na organização

tenham uma mentalidade sustentável. Segundo a Ontopsicologia, na base da sustentabilidade está a consciência exata do operador, a mentalidade sustentável.

A mentalidade sustentável, segundo Schutel (2010), é a mentalidade interdisciplinar que, ao interagir com o ambiente, seja capaz de proporcionar benefícios e melhorias aos diversos agentes socioambientais segundo os pilares do desenvolvimento sustentável.

Na visão ontopsicológica, para se desenvolver uma mentalidade sustentável, é necessária uma formação do sujeito para que seja capaz de atuar com o critério ontológico, ou seja, o critério que corresponde à realidade das coisas como são e não como o sujeito acha que são. A metodologia ontopsicológica possibilita ao indivíduo colher o real e, deste modo, consentindo a escolha, a decisão em base à lógica da vida e não em base à doxa, à opinião (MENEGHETTI, 2003).

A base da formação ontopsicológica é a metanóia, ou seja, a “variação radial do comportamento para identificá-lo à intencionalidade do Em Si ôntico. (...) É a reorganização progressiva de todos os modelos mentais e comportamentais e a sua essência é o desinvestir-se continuamente do passado e o constituir-se sobre a funcionalidade imediata do sujeito aqui e agora” (MENEGHETTI, 2008, p. 215). O erro está na consciência da pessoa, que não conhece quem de fato se é, devido aos hábitos e estereótipos adquiridos desde a infância, e age muitas vezes de modo disfuncional para si mesma e, como consequência, também para o meio em que se encontra.

Com base nesta metodologia, hoje são desenvolvidos diversos programas de formação de jovens, principalmente no Brasil, Rússia, China e diversos países da Europa. No Brasil, o principal local em que esta formação é realizada é o Distrito Recanto Maestro, no interior do Rio Grande do Sul, que através da Associação Internacional de Ontopsicologia, em 2008 foi reconhecido pela Organização das Nações Unidas - ONU, como um modelo de sustentabilidade a ser seguido para o atingimento dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (PETRY et al., 2011).

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de identificar os aspectos envolvidos na formação da mentalidade sustentável com base na metodologia ontopsicológica através da análise da formação de jovens realizada no Distrito Recanto Maestro.

3 Metodologia da pesquisa

A pesquisa foi realizada com cinco jovens entre 20 e 25 anos de duas empresas localizadas no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro, situado no município de São João do Polêsine, no estado do Rio Grande do Sul.

As empresas das quais esses jovens fazem parte estão entre as sete empresas que se constituíram ao longo dos 20 anos em que o Distrito Recanto Maestro existe e são elas que conjuntamente iniciaram este projeto com foco no desenvolvimento integral de jovens como solução para o desenvolvimento sustentável.

As jovens entrevistadas são todas do sexo feminino, atuam em áreas e ocupam cargos diferentes, mas todas têm em comum o processo de formação com base na metodologia ontopsicológica pelo qual têm passado, com o objetivo de serem as futuras gestoras e líderes das empresas em que atuam. Em relação às empresas, uma é da área educacional, uma faculdade particular, e a outra uma associação cultural.

Em relação à metodologia empregada, esta é uma pesquisa qualitativa interpretativa básica, pois, segundo Merriam (2002), um dos aspectos centrais da pesquisa qualitativa é que os indivíduos constroem realidade nas interações com o seu mundo social. Particularmente, no estudo qualitativo interpretativo básico, o objetivo central é compreender o sentido que

uma vivência tem para uma determinada pessoa, sendo que este sentido é construído pelo indivíduo através da interpretação.

No estudo qualitativo interpretativo básico tem-se interesse basicamente em investigar: 1) como as pessoas interpretam as suas experiências; 2) como elas constroem o seu próprio mundo; 3) que significado elas atribuem às suas experiências (MERRIAM, 2002).

A pesquisa foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas e utilizou-se a observação das profissionais em seus ambientes de trabalho por um mês. As informações obtidas foram analisadas conforme a análise textual interpretativa a partir da síntese das categorias propostas por Flores (1994), na qual o conteúdo dos textos ou falas é relevante e não a frequência dos códigos. A análise dos dados por categorias possibilita a busca por possíveis conclusões.

4 Resultados

Através da análise do conteúdo das entrevistas evidenciaram-se algumas categorias fundamentais para o processo de aprendizagem dos profissionais com base na formação ontopsicológica, além das relações entre as categorias que permitem a sustentabilidade organizacional (Figura 2) e que são descritas nas próximas seções.

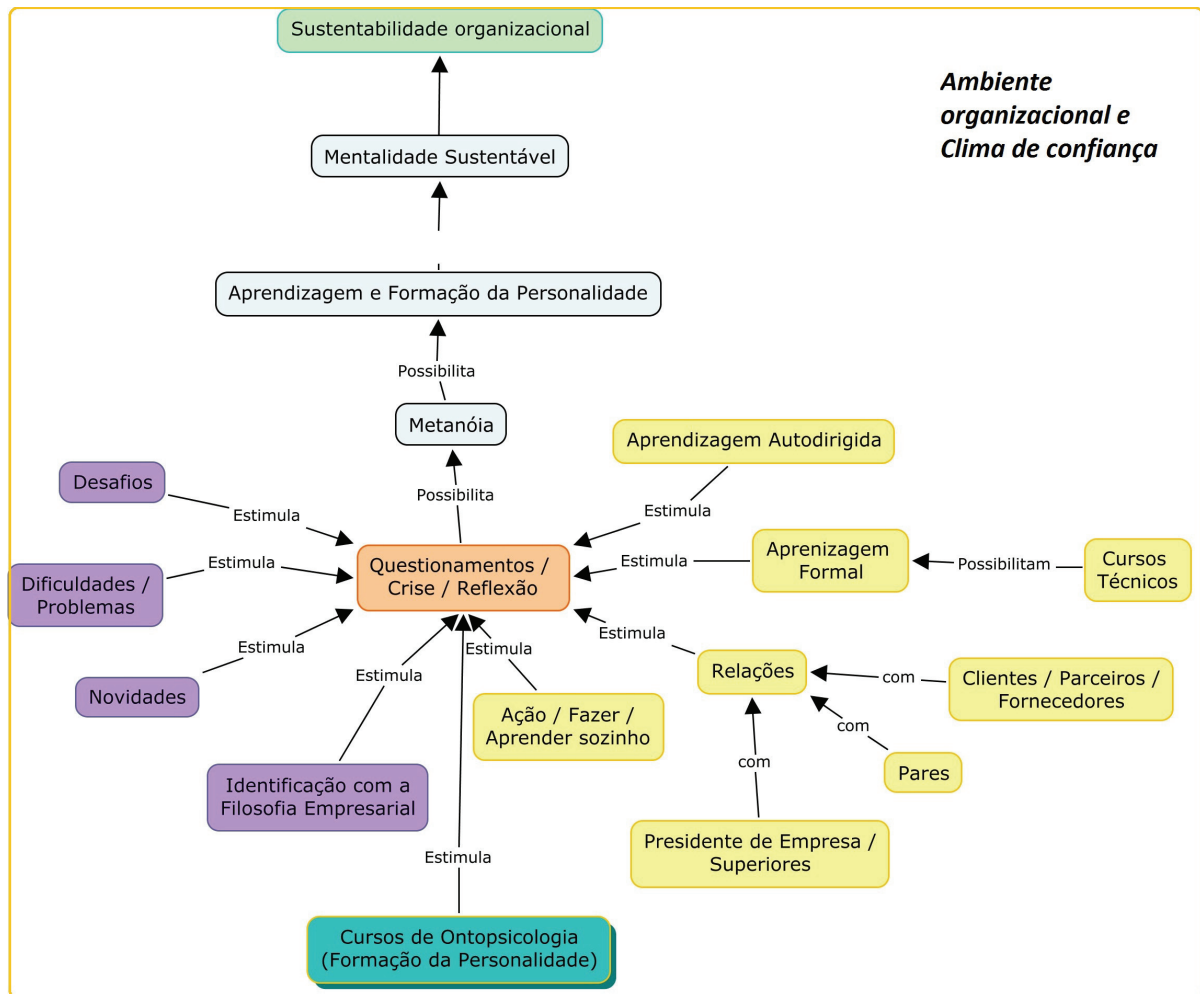


Figura 2 – Relação entre o processo de aprendizagem e a sustentabilidade organizacional com base na metodologia ontopsicológica

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados na pesquisa de campo.

4.1 O Processo de Aprendizagem e a formação da personalidade

Uma das categorias fundamentais no processo de aprendizagem ressaltada por todas as entrevistadas foi a aprendizagem autodirigida, o que significa que a motivação para aprender, para buscar novos conhecimentos, modos de fazer as atividades, resolver os problemas é principalmente interna, é a vontade interior do profissional de querer aprender e ser mais, de não se contentar com a sua situação atual que o move. Ou seja, como apontado por Marsick e Watkins (2001), o controle da aprendizagem encontra-se nas mãos de quem aprende.

Em particular, todos os profissionais entrevistadas relataram que antes de iniciarem a trabalhar nas empresas, já participavam dos cursos de formação de liderança, principalmente os Residence (curso *full immersion* de 3 a 5 dias para um grupo de 30 a 60 jovens desenvolvido com base na metodologia ontopsicológica), realizados no local e por se identificarem com a proposta e verem os resultados em sua vida profissional e pessoal, é que decidiram ir trabalhar nas empresas locais.

(...) conseguir transformar este local em um centro internacional de arte e cultura humanista reconhecido pela ONU em vinte anos, (...) não é feito sem o esforço de muita gente, sem o dinheiro de muitas pessoas que investem na própria formação e investem também enquanto pessoas que abraçam a ideia (...) e as escolhas têm um preço, um preço que não é tão caro economicamente, mas é mais caro existencialmente, decisões que tu faz na tua vida, pra conseguir chegar onde tu queres. (E1)

O fato de buscar novas aprendizagens mesmo sem ser requerido pela empresa e de o fazer não com objetivo financeiro, mas sim de crescimento pessoal e profissional, mesmo fora do horário de trabalho, de gostar do que está fazendo, de ver um sentido maior nas próprias ações diárias, evidenciam, como apontado por Camillis e Antonello (2010) a *aprendizagem autodirigida* e não simplesmente o *aprender sozinho*.

Contudo, o aprender sozinho foi outra categoria identificada no processo de aprendizagem dos profissionais, sendo principalmente evidenciado quando surgiram novas oportunidades de atuação nas empresas e os profissionais assumiram novos cargos que não existiam anteriormente ou foram colocados para realizar atividades que ninguém havia executado. Nesses casos, a aprendizagem se dava principalmente por tentativa e erro quando não era possível buscar especialistas externos à empresa que pudessem ajudar.

Apesar deste tipo de aprendizagem ser mais lenta e dificultosa para as profissionais, todas relataram a sua importância para o próprio crescimento e amadurecimento, afirmando que este processo é necessário para que a pessoa se apodere da própria atividade, valorize o que está aprendendo, o que está conquistando, ajudando inclusive na conscientização do quanto se aprendeu e de que se é capaz de fazer tantas coisas que nem mesmo imaginava, descobrindo assim, as próprias potencialidades.

Além disso, o fazer sozinho torna o profissional mais responsável tanto pelo próprio crescimento, não esperando sempre a diretiva externa, quanto pelas suas decisões e ações, o que o faz amadurecer profissionalmente, pois realizando sozinho não há como o mérito ou o erro ser dado a outro. Quando o objetivo é formar uma mentalidade sustentável e não apenas um profissional, a responsabilização é fator *sine qua non*, já que o indivíduo não deve realizar algo apenas porque o mandaram fazer, mas pelo fato de ver sentido no que faz, sabe que é importante e quer fazê-lo.

Outro aspecto identificado no aprender sozinho, descobrindo o próprio modo de fazer algo diz respeito à criatividade, à inovação nos processos, pois se o outro sempre diz como fazer, ou se tem manual para tudo, limita-se a criatividade do profissional, o surgimento de novos procedimentos mais eficazes e principalmente o crescimento da pessoa. Quando o profissional tem que descobrir como se faz algo, pensa, reflete, tenta, descobre e se apossa do conhecimento, diferente de fazer algo apenas porque alguém disse ser assim que se faz. Certamente este tipo de formação além de ser mais demorada, deve ser acompanhada por um superior para que erros graves não afetem a empresa, mas é uma formação mais integral, não se forma apenas o profissional, mas o ser humano e líder empresarial.

A outra categoria que apareceu como pilar de sustentação para a aprendizagem e crescimento dos entrevistados foi das relações interpessoais, como apontado por Gherardi e Nicolini (2001). Através das relações com outras pessoas ganha-se tempo, pois elas ajudam a estabelecer ordem de prioridade, a perceber que algumas coisas não valem a pena fazer e outras sim, a enxergar coisas que não se tinha percebido, dando ideias novas, ensinam algo que já dominam e dão dicas, incentivam a fazer algo que se tinha dúvida ou achava que não era importante.

Todas as entrevistadas apontaram que a relação com o presidente das empresas, que é o mesmo empresário e foi quem iniciou o desenvolvimento do local e quem dá todas as diretivas para a sua continuação, é essencial justamente por este fato de dar as diretivas para que depois todos sigam e continuem a construção do distrito, ou seja, é quem garante que a

identidade do local se mantenha. Além deste fato, o presidente atua diretamente na formação das pessoas, ajudando a dar as orientações de como desenvolver da melhor forma o potencial de cada um, onde cada profissional tem a capacidade e oportunidade de se desenvolver mais.

A relação com os superiores foi citada por todas, afirmando que são pessoas que já se formaram antes e além de fornecerem muito atalhos, experiências anteriores, sabem como instigar o crescimento de cada um, sempre fornecendo novos desafios e nunca deixando que se acomodem. Os gestores são apontados como pessoas muito exigentes, pois têm a responsabilidade de manter a coerência de desenvolvimento do local, mas são pessoas com uma visão humanista, sempre focando no desenvolvimento integral das pessoas que trabalham nas empresas.

Através dos colegas de trabalho, foi apontado o aspecto de ajudarem a ver aspectos que não tinha percebido, inclusive sobre si mesmos, de trazerem ideias novas, complementações para o trabalho ficar mais rico, já que as pessoas vêem as coisas de maneiras diferentes, então a troca e as conversas são apontadas como estratégicas para sempre fazer o melhor em determinada ação.

Eu acho que dependendo da ação que estamos fazendo, existem pessoas mais indicadas dentro daquele setor, dentro daquela atividade, mas eu vejo ao mesmo tempo que todas as pessoas são importantes (...). As pessoas que têm grande resultado, que brilham dentro daquilo que fazem, com certeza sempre deve-se aprender com elas, pois são modelos. Não que deva ser feito igual, mas elas despertam na gente algo de bom e de melhor que a gente tem. (...) Eu sempre me coloco em uma postura de aprender com as outras pessoas, com quem já vivenciou, quem já fez mais e pessoas que são nossos pares, que são nossos colegas, porque às vezes também nos dão um toque, nos dão uma dica, nos fazem ver outras coisas que a gente não está vendo, talvez por estar muito envolvido, por estar muito dentro daquilo ali. (E5)

Os clientes foram apontados por alguns entrevistados como importantes para a aprendizagem deles ao apontarem o que está bom e o que não está nos serviços prestados ou nos produtos fabricados, pois direcionam as melhorias, bem como as oportunidades de mercado, ao apontarem suas expectativas.

Outro aspecto, é que eles ajudam os profissionais a se conscientizarem do que fazem bem, dos diferenciais da empresa que muitas vezes por estarem dentro daquela realidade diariamente, não se apercebem de pontos que são diferenciados e que o mercado não possui. Nesses aspectos os fornecedores também são apontados como contribuintes para dizer à empresa aspectos que eles não percebem em nenhuma outra e como sentem prazer em ser fornecedores daquela empresa, o quanto eles também crescem e se desenvolvem, seja pelo exemplo como pelo grau de exigência e aperfeiçoamento requerido. Alguns entrevistados também relataram que alguns aspectos técnicos do que fazem, produzem, eles aprenderam com os fornecedores, indo até a produção e aprendendo sobre todo o processo, os aspectos importantes, críticos etc.

Os concorrentes também foram lembrados por alguns entrevistados, pois aprendem como outros fazem, quais são os diferenciais que já possuem e com isso buscar inovar sobre o que os outros já fazem bem e evitando erros que outros já cometeram.

A outra categoria evidenciada nas entrevistas foi a da aprendizagem formal, sendo que nesta categoria, os cursos mais técnicos foram apontados como importantes no momento em que não se sabe fazer algo, mas já se atua na área, já se vivencia a rotina e as dificuldades do dia a dia, pois neste caso, vai-se direcionado e já sabendo o que precisa aprender.

De outro lado, todos os entrevistados apontaram como fundamental na própria formação, os cursos de formação da personalidade que participam e são realizados no próprio distrito pelas empresas em que trabalham. Esses cursos são pagos pelos próprios profissionais,

com incentivo para os profissionais das empresas e os mesmos participam, pois evidenciam a contribuição para a própria formação como pessoa.

O residence faz refletir, faz questionar, se auto questionar, questionar como eu estou fazendo, como eu estou me construindo. Eu estou sendo de fato uma operadora coerente e estou fazendo ter ganhos para mim mesma, pro meu projeto de vida, ou eu estou fazendo coisas que não são coerentes? Onde eu estou fazendo coisas que eu tenho que mudar, de que maneira etc. Ver, entender e fazer diferente. (...) Não é o fato de se comparar com os outros, mas de me comparar comigo mesma e em relação ao meu potencial. (E3)

Esse tipo de formação me permitiu descobrir aspectos individuais, no sentido de que eu comecei a questionar porquê eu fazia aquelas coisas, daquele modo. E se eu fizesse de um modo diferente, o que ia dar como resultado? E é aí que está o desenvolvimento individual da personalidade, porque eu ia vendo que eu tinha pontos força que eu menosprezava, que inclusive achava que eram justamente meus pontos negativos. (...) Não adianta eu ter o mundo inteiro se eu não tenho a mim mesma, então a primeira coisa, a mais importante sou eu. Se eu não estou bem, não adianta nada, as coisas também não vão andar na empresa. (E1)

4.2 Formação da mentalidade sustentável

O aprender fazendo, ou seja, a ação apareceu nas entrevistas como basilar no desenvolvimento dos profissionais, sendo o passo fundamental na aprendizagem de como se faz algo, do que de fato se gosta de fazer, de descobrir os pontos fortes e o que precisa desenvolver. Não se descobre quem se é e do que se gosta realmente pensando sobre isso, mas no fazer, conforme vai realizando novas ações e observando o que faz bem, o que dá prazer, “a pedagogia também é feita da história, dos momentos históricos que a gente vive, das situações e das pessoas com quem convivemos”, como ressalta a entrevistada 4.

Todo os elementos que envolvem o processo de aprendizagem determinam questionamentos sobre o que se está realizando, causam crises internas e reflexões, que são a base para que a metanóia ocorra, como apontado por MENEGHETTI (2008). Para que a metanóia ocorra, é primeiro necessários que a pessoas se questione sobre o seu modo de ser e agir e que não esteja realizada com os resultados, perceba a necessidade de modificar alguns hábitos, comportamentos e modos de pensar.

Os principais motivadores para que os questionamentos, as crises e as reflexões aconteçam foram os desafios, os problemas a serem resolvidos, as dificuldades, esses pontos corroboram as pesquisas realizadas por Marsick e Watkins (2001), mas também a identificação com a filosofia da empresa e do local e as novidades.

Enquanto eu fazia, eu via se construindo em mim o sentido daquilo: ah, então isso é por causa disso, é dessa forma, sempre me apropriando de um mundo totalmente novo. Então foi uma experiência, foi um desafio, não foi fácil, muitas vezes eu chegava em casa à noite e chorava, chorava: ‘eu não vou dar conta, eu não vou conseguir’. (...) Só que ao mesmo tempo, em nenhum momento eu pensei em desistir, porque eu sabia que eu tinha que fazer aquilo. Teve crises, não foi um período fácil, foi uma transição, mas eu comecei a ver um mundo novo também, ter novas possibilidades de atuação (...) e coisas que a gente tem que ir atrás, pois a empresa está sempre em ação e ela põe as pessoas sempre em ação pra coisas novas, pra edificar coisas novas e pra buscar conhecer e desenvolver habilidades novas. (E2)

Conforme o profissional realiza as atividades, ele também reflete sobre o que está fazendo, quais as conseqüências daquilo, se gosta ou não, o que poderia fazer melhor e

diferente, mas também reflete sobre a si mesmo, o quanto está crescendo, onde deseja chegar, que escolhas e sacrifícios deve fazer para alcançar seus objetivos etc., e isso tudo é o que promove a metanóia e posterior aprendizagem (KOLB, 1984; MENEGHETTI, 2003). Os entrevistados evidenciaram que esta reflexão ocorre a todo momento, pois as empresas em que trabalham e o local onde estão inseridos, os instigam constantemente a refletir sobre si mesmos e suas ações, seja através dos cursos que realizam, os residence, como nas relações com superiores, o presidente e seus pares. E essa reflexividade, como apontam Gherardi e Nicolini (2001), é exatamente o elo entre o ‘conhecendo uma prática’ e o ‘conhecendo na prática’.

O processo de reflexão também provoca muitas crises nos profissionais, muitos questionamentos, pois são provocados a não serem passivos, a construir-se e também a contribuir de modo mais efetivo para a construção de uma sociedade mais humana e sustentável, que é justamente a proposta do distrito Recanto Maestro. Contudo, os profissionais valorizam esses momentos e relatam que as crises são uma grande alavancagem para o crescimento constante, caso contrário, as pessoas tendem a achar que tudo já está bom e se acomodam.

A crise, segundo a entrevistada 2, “é um movimento para a construção de si mesmo, e o difícil faz parte, o difícil tem que ter, porque se está tudo bom, se está tudo bem, se só estou alegre, feliz, eu também percebia algumas vezes onde eu meio que me estabilizava naquilo ali, então o difícil, a crise, são um incentivo, são uma mola propulsora também pra fazer mais, tem que resolver”.

E a vivência dessas crises, a reflexão contínua sobre as ações próprias e dos outros, sobre si mesmo e a razão, o sentido do que é feito ajudam na construção, na formação da personalidade dos profissionais, formando-os não apenas para o trabalho, mas para a vida, em sentido integral. E este processo é o que permite formar a mentalidade sustentável que, como evidenciado por Meneghetti (2003) e Schutel (2010), é o fundamento para que a sustentabilidade organizacional aconteça efetivamente. A sustentabilidade organizacional não foi pesquisada diretamente na presente pesquisa, pois partiu-se do pressuposto da sua existência devido do reconhecimento recebido pela ONU.

Então a formação que eu digo que é integral, é integral por tudo isso, és, tu com a natureza, tu enquanto indivíduo, és tu depois como contribuição social, tu como percepção artística e estética, és tu com capacidade de profissionalismo, não é que eu possa dizer que é uma formação só de liderança, é uma formação de liderança justamente porque estão envolvidos todos esses aspectos. É um conjunto de coisas que compõem a nossa formação, que nos constroem, só que é difícil de dizer porque são anos, e é só depois de anos que tu vêes o resultado desse percurso de formação, de outro modo tu achas que é automático. Enfim, a gente tem que passar por algumas coisas da vida pra relativizar. (E4)

Se esta mentalidade sustentável não for formada nas pessoas, as ações de sustentabilidade continuarão a serem feitas apenas com um sentido político-econômico, sem o retorno real das ações para os próprios seres humanos. É necessário formar organizações, sociedades que contribuam para a formação integral dos indivíduos, pois deste modo, o que realizarem será mantido, será sustentado pelas e para as gerações futuras.

4.3 Ambiente organizacional e clima de confiança

A importância do ambiente organizacional para o desenvolvimento e a aprendizagem dos profissionais também foi apontada por todos os entrevistados, que relataram que não há o que dizer de ruim sobre o ambiente organizacional em que estão inseridos. Seja em relação à estrutura física e equipamentos, ao ambiente, à natureza ao redor como a relação entre as pessoas. Como a estrutura não oferece limitações, fica claro para os profissionais que as dificuldades encontram-se nas próprias capacidades e que devem se esforçar para aprender mais e descobrir como agir em cada situação. Este se torna um estímulo a mais para a aprendizagem e para a ação, além de propiciar um bem estar maior para os profissionais de modo que se identifiquem com o local e trabalhem melhor.

As relações também foram apontadas como importantes para criar um clima de confiança e como eles sentem que todos possuem objetivos comuns ali, fica mais fácil para definir prioridades, resolver conflitos ou opiniões diversas e, portanto, fazer com que todos cresçam e trabalhem em harmonia.

Uma coisa importante é o clima de respeito entre as empresas, entre as pessoas que compõem as empresas, porque o legal e o desafio é aprender que o outro não é o seu concorrente, mas que o outro é o seu aliado e que estamos trabalhando juntos para o desenvolvimento de uma coisa maior. Antes eu tinha essa coisa de que 'ah, eu não posso dar isso senão o outro será melhor do que eu'. E hoje eu já sei que se eu estou fazendo isso é porque eu não estou só sacaneando a empresa ou o outro, mas eu estou sacaneando a mim, eu estou me colocando limite. Eu estou dizendo que se eu der isso pra ele eu não vou ter mais diferencial competitivo, isso significa que eu não estou me desenvolvendo, significa que eu estou acomodada, então esse trabalho em equipe, cujo centro é o presidente das empresas, também é um ambiente como um todo que te impulsiona ao crescimento, tens que estar constantemente desenvolvendo. Depois, quanto à estrutura, eu não tenho do que falar, essa natureza maravilhosa, esse lugar maravilhoso, toda a infraestrutura que uma empresa pode dar, a gente tem, tudo, tudo, absolutamente tudo. Quanto aos meios físicos não temos do que reclamar. (E2)

5 Considerações finais

Pode-se observar através da presente pesquisa, que a formação das pessoas é o que está na base da sustentabilidade do distrito Recanto Maestro e que propiciou ao Distrito receber o reconhecimento da ONU como modelo de sustentabilidade a ser replicado. No entanto, evidenciou-se o papel fundamental da metodologia ontopsicológica utilizada na formação dos profissionais, estimulando que os indivíduos questionem a si mesmos – suas ações, modo de pensar, seus valores, suas relações, sua história de vida – e tudo ao seu redor, com o objetivo de buscarem o autodesenvolvimento conforme as próprias potencialidades, a como são constituídos por natureza e não apenas segundo o que aprenderam.

Aspecto fundamental para este autodesenvolvimento é a metanóia, a mudança radical de comportamento e da própria consciência. E para que isto ocorra, são necessários todos os aspectos que levam à aprendizagem, sendo fundamental o fazer, o agir, a experiência prática, mas aliado a um conhecimento prévio fornecidos pela formação formal com base na Ontopsicologia, é possível saber o melhor modo de agir, utilizar um critério de realidade para tomar decisões e não agir em base a opiniões, em base a tentativas e erros.

A metodologia ontopsicológica integra os diversos aspectos fundamentais à aprendizagem que são já bastante estudados fornecendo, no entanto, um critério basilar sobre o qual os indivíduos, também enquanto profissionais, podem se basear para agir e escolher.

E o fato da formação da personalidade e da aprendizagem individual ser a base para o crescimento dos profissionais e posteriormente para as suas ações na organização e na sociedade foi observado como essencial também para a aprendizagem e sustentabilidade organizacionais, pois conforme as pessoas dentro da empresa crescem, propõem novas ideias, constroem coisas novas dentro das empresas sempre com uma mentalidade cada vez mais sustentável, a organização se apodera também dessas novas práticas.

Ainda hoje as pesquisas quando falam em autodesenvolvimento focam apenas no âmbito profissional, esquecendo-se de que o desenvolvimento humano deve ser integral para que seja sustentável. Sendo assim, outras pesquisas dentro das ciências sociais aplicadas deveriam ser realizadas para analisar como este desenvolvimento pode ser realizado também dentro das empresas sem, no entanto, serem assistencialistas, mas sim focando na responsabilização dos profissionais e na meritocracia.

E, diferentemente do que propõem Hill e Stewart (2004), apesar da aprendizagem formal ser o que prevalece nas pequenas empresas, não necessariamente elas não possuem o foco no desenvolvimento das pessoas. O caso estudado demonstra que o desenvolvimento das pessoas é um foco fundamental, mas independente dessas empresas estarem ligadas mais ao terceiro setor, que possui um foco maior nas pessoas, as pequenas empresas possibilitam aos profissionais realizarem atividades mais diversificadas, pois devem realizar diversas funções e deste modo adquirem mais habilidades e capacidades. Este fato em muitas grandes empresas ou multinacionais não ocorrem, pois as pessoas ficam tão especializadas e focadas apenas na própria atividade, que não desenvolvem novas capacidades e por consequência, não se desenvolvem como poderiam, já que este estudo apontou como as ações, o fazer novas coisas é fundamental para a pessoa descobrir as próprias potencialidades e se desenvolver.

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato dos dados terem sido coletados, principalmente, por meio de entrevistas, pois, a triangulação com dados obtidos de outras fontes (documentos, por exemplo) poderia enriquecer as análises feitas.

Um estudo futuro poderia utilizar a metodologia da pesquisa-ação, acompanhando as mudanças de comportamento ao longo do tempo, para aprofundar o entendimento mais profundo de como a Ontopsicologia contribui para a mentalidade de sustentabilidade nas ações cotidianas.

Referências

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **RAC**, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, Mar./Abr. 2010.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um Estudo Acerca dos Processos de Aprendizagem de Trabalhadores que não Exercem Função Gerencial. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXXIII, **Anais ...** São Paulo/SP, 2009.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial, Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1990.

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

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

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, sep. 1997.

FLORES, J. G. Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU; 1994.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HILL, R.; STEWART, J. Human resource development in small organizations. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 105, 2000.

KOLB, D. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.89, p.25-34, 2001.

MENEGHETTI, A. **Genoma ôntico**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2003.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

PETRY, A. *et al* (org). **Identidade Jovem: A formação humanista de jovens como garantia de sustentabilidade, identidade e protagonismo civil**. Recanto Maestro, ABO, 2011.

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

SCHUTEL, S. **Ontopsicologia e Formação de pessoas na gestão sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro/RS**. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas. Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

SHORT, D.; YORKS, L. Analysing training from an emotions perspective. **Advances in Developing Human Resources**, v. 4, n. 1, p. 80-96, 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.