

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**ROSANA LUCILLE BASSINELLO SARAIVA**

**EMPREENDEDORISMO ÉTICO E SOLIDÁRIO:  
DESAFIOS E POTENCIALIDADES**

**DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**PUC-SP  
SÃO PAULO  
2013**

**ROSANA LUCILLE BASSINELLO SARAIVA**

**O EMPREENDEDORISMO ÉTICO E SOLIDÁRIO:  
DESAFIOS E POTENCIALIDADES**

**DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Eduardo Waldemarin Wanderley.

**PUC  
São Paulo  
2013**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ROSANA LUCILLE BASSINELLO SARAIVA**

### **O EMPREENDEDORISMO ÉTICO E SOLIDÁRIO: DESAFIOS E POTENCIALIDADES**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Eduardo Waldemarin Wanderley.

#### **BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Luiz Eduardo Waldemarin Wanderley (Orientador)  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

---

---

---

---

---

São Paulo, 23 de Agosto de 2013

Dedico esta Tese:

À minha família amada, especialmente ao meu marido, Manuel de Deus Saraiva e aos meus filhos, Diego Bassinello Ignacio, Tamara Bassinello Ignacio e Deborah Bassinello Ignacio, que me aceitam da maneira como eu sou, que me apoiam sempre que necessito e que me fortalecem no amor.

Ao meu primeiro neto, Frank Edgard Terhune, que veio ao mundo neste ano de 2013, significando renovação para nossas vidas e a continuidade para a nossa família.

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir uma etapa como esta, os agradecimentos são muitos e até sentimos temor de nos esquecermos de alguém importante para o término deste intento.

Dou início com os agradecimentos ao meu estimado Orientador, Prof. Dr. Luiz Eduardo Waldemarin Wanderley, por confiar nos meus estudos e por seus préstimos, que foram de extrema valia para que eu pudesse chegar até aqui.

Aos demais professores do Curso de Doutorado, que me ajudaram no desafio de enveredar por um novo conhecimento, que foi para mim, as Ciências Sociais.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, que marcou minha vida tanto pessoal quanto profissionalmente, se tornando a minha segunda casa.

Aos professores doutores, componentes da Banca Examinadora, pelas valiosas contribuições oferecidas a esta tese.

À Associação Comunitária Monte Azul, que me acolheu quando necessitei, especialmente, à Raquel Martins Calcina e à Valéria Carrilho, que me favoreceram na pesquisa e no interesse por este estudo de caso.

Ao "Curso de Formação de Educadores Sociais", que "coincidentalmente" fiz durante o período em que cursei o Doutorado em Ciências Sociais e que me auxiliou no entendimento mais apurado dos preceitos da Antroposofia, bem como favoreceu o aflorar da minha sensibilidade, em relação a esses ensinamentos.

Aos facilitadores do Curso, por terem partilhado suas experiências pessoais e seus conhecimentos com o nosso Grupo.

À minha querida professora Rosana Lourenço, que nos acompanhou durante toda a jornada de três anos, com muita dedicação e com amor.

A todos os depoimentos, as experiências de vida, aos ensinamentos profundos do ser humano, que foram divididos conosco, de uma maneira tão natural e de forma altruísta.

Às pessoas, com as quais compartilhei minhas manhãs de sábado, durante os últimos três anos, e que tenho a certeza de que teriam de fazer parte da minha vida, de alguma forma, e com as quais aprendi de maneira generosa.

À Deus, que me criou à sua imagem e semelhança, e que apesar das minhas inúmeras deficiências e fraquezas, colocou no meu caminho, conhecimentos como esses da Antroposofia e da Catequese de Santo Tomás de Aquino, que têm me auxiliado a me tornar uma pessoa melhor.

À Rudolf Steiner, que dedicou sua vida ao alcance de um ideário e que hoje tenho a possibilidade de compartilhar.

À Ute Craemer, que sempre me faz refletir e me emocionar na sua presença, por admirá-la e por me sentir inspirada por ela.

Aos meus amigos que, de alguma forma, até inconscientemente, me auxiliaram com suas palavras de incentivo e com o seu carinho. Especialmente, agradeço minha amiga Maria Cecília Barbosa que dissemina os meus estudos para outras pessoas e que está sempre pronta a melhorar a minha autoestima.

Agradeço, de forma particular, aos meus amigos *caetanistas*, com os quais me relaciono até hoje e que considero como meus irmãos do coração.

Aos meus alunos, que são a fonte de inspiração para o meu aprimoramento como educadora.

Aos meus Mestres do Plano Superior.

## RESUMO

Esta Tese de Doutorado buscou a compreensão para o “empreender de maneira ética e solidária, sob à ótica da Ciência da Antroposofia”. Para tanto, este estudo discorre sobre a questão social, por meio de uma vasta revisão bibliográfica da Ciência da Antroposofia, a partir da obra de seu precursor, Rudolf Steiner, e demais antropósofos, que seguiram suas concepções. Igualmente, são apresentados, outros autores que se relacionam com a questão social e que, de alguma forma, discutem ideias convergentes, àquelas propostas e fundamentadas na Antroposofia. Para aprofundar a problemática apresenta-se um Estudo de Caso, desenvolvido na Associação Comunitária Monte Azul, que é uma organização fundamentada na Ciência da Antroposofia e que tem finalidade social. Trata-se de oferecer fatos relevantes desta biografia organizacional, com ênfase, na ação da fundadora deste trabalho social, Ute Else Ludovic Craemer, bem como, uma análise documental do Planejamento Participativo, do período 2009 a 2013, com todos os programas sociais e comunitários da Associação, distribuídos por três diferentes núcleos de abrangência: Monte Azul, Peinha e Horizonte Azul e, também, com a exposição da visão de futuro e os objetivos de cada programa. Para a composição do estudo de caso foi realizada uma pesquisa com dois grupos de entrevistados, ambos da Associação Comunitária Monte Azul: grupo estratégico, de metas e grupo de liderança ou de apoio, de coordenadoras. Os dados resultantes da coleta das informações possibilitaram a análise categorial temática, que mostra os indicadores da pesquisa para cada questão, bem como a correlação dos indicadores em categorias e também os comentários da análise. Como resultados foi possível observar que tanto a questão ética quanto a questão solidária são referenciadas por meio das atitudes e dos comportamentos descritos no estudo de caso, nos depoimentos dos entrevistados. A finalização é feita por meio de uma reflexão acerca da problemática inicial proposta.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo – Antroposofia – Questão Social – Ética – Associação Comunitária Monte Azul.

## ABSTRACT

This Doctor's Thesis aims to examine the possibility of undertaking ethics and solidarity in the view of the Science of Anthroposophy. In this paper the reader will become familiar with this social issue through a vast bibliographical review of the Science of Anthroposophy, based on the works of its pioneer, Rudolf Steiner, and other anthroposophers who follow his ideas. In addition, other authors here are presented as they also relate to this social issue, but who have convergent ideas from the ones found in Anthroposophy. Furthermore, a case study is presented, which was conducted by the Community Association of Monte Azul, a socially responsible organization that has its foundation on the Science of Anthroposophy. This is to provide relevant facts of this biography organizational, with emphasis on the action of the founder of this social work, Ute Craemer Else Ludovic, as well as a documentary analysis of Participatory Planning, from 2009 to 2013, with all the social and community programs of this Association, spread over three different cores covered: Monte Azul, Peinha and Horizonte Azul, and also with exposure to the vision of the future and the objectives of each program. For the composition of the case study, a research was conducted with two groups of respondents, both from Monte Azul Community Association: strategic group, of goals, and leadership group or support, of coordinators. The findings from the data allowed for a categorical thematic analysis, which shows the indicators of research for each question, as well as the correlation of indicators into categories, and also comments from the analysis. As a result, it was observed that both the ethical issue and the issue of solidarity are referenced by the attitudes and behaviors described in the case study, in the interviewees' testimonials. The conclusion is done by means of a reflection on the initial problematic proposal.

**Key words:** Entrepreneurship – Anthroposophy – Social Issue – Ethics – Community Association of Monte Azul.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Resumo Explicativo da Metodologia.....	23
<b>Quadro 2</b>	Os Três Primeiros Setênios.....	53
<b>Quadro 3</b>	Do Quarto ao Sexto Setênio.....	54
<b>Quadro 4</b>	Do Sétimo ao Nono Setênio.....	57
<b>Quadro 5</b>	Resumo da Vida Econômica.....	84
<b>Quadro 6</b>	Os Dragões das Iniciativas Sociais.....	119
<b>Quadro 7</b>	As diversas áreas e os diferentes programas da Associação Monte Azul.....	150
<b>Quadro 8</b>	Comparativo entre Dragões e Beija-Flores.....	231

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	A logomarca da Associação Comunitária Monte Azul.....	120
<b>Figura 2</b>	Início dos trabalhos com a Comunidade em 1975.....	124
<b>Figura 3</b>	Moradores envolvidos na Construção em 1979.....	126
<b>Figura 4</b>	Barraco que serviu como Ambulatório em 1980.....	127
<b>Figura 5</b>	Festa junina – Livro que Ute Craemer escreveu para difundir o trabalho comunitário na Alemanha.....	128
<b>Figura 6</b>	Peinha em 1983.....	129
<b>Figura 7</b>	Chácara Adquirida em 1983.....	129
<b>Figura 8</b>	Mutirão para Melhoria em 1984.....	130
<b>Figura 9</b>	Construção do Prédio do Ambulatório em 1985.....	130
<b>Figura 10</b>	Atendimento no Ambulatório – Refeitório – Serviços Dentários	132
<b>Figura 11</b>	Mutirão em 1993.....	134
<b>Figura 12</b>	Crianças da Comunidade na Escola em 1998.....	135
<b>Figura 13</b>	25 anos da Monte Azul em 2004.....	138
<b>Figura 14</b>	Casa de Parto – Foto de Angela Gehrke da Silva (falecida)....	140
<b>Figura 15</b>	Nova Casa de Parto inaugurada em 2008.....	141
<b>Figura 16</b>	Monte Azul 30 anos em 2009.....	142
<b>Figura 17</b>	Foto de Ute Craemer e Apoiadores em 2010.....	142
<b>Figura 18</b>	Vista Interna da Associação em 2010.....	143
<b>Figura 19</b>	Quadra de Esportes dentro da Comunidade em 2010.....	143
<b>Figura 20</b>	Um dos Lemas da Associação Comunitária Monte Azul.....	144

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Idade – Grupo A.....	187
<b>Gráfico 2</b>	Gênero – Grupo A.....	187
<b>Gráfico 3</b>	Escolaridade – Grupo A.....	188
<b>Gráfico 4</b>	Estado Civil – Grupo A.....	188
<b>Gráfico 5</b>	Região de Origem – Grupo A.....	189
<b>Gráfico 6</b>	Religião – Grupo A.....	189
<b>Gráfico 7</b>	Tempo de Relação com a Associação – Grupo A.....	190
<b>Gráfico 8</b>	Cargo – Grupo A.....	190
<b>Gráfico 9</b>	Idade – Grupo B.....	191
<b>Gráfico 10</b>	Gênero – Grupo B.....	191
<b>Gráfico 11</b>	Escolaridade – Grupo B.....	192
<b>Gráfico 12</b>	Estado Civil – Grupo B.....	192
<b>Gráfico 13</b>	Região/País de Origem – Grupo B.....	193
<b>Gráfico 14</b>	Religião – Grupo B.....	193
<b>Gráfico 15</b>	Tempo de Relação com a Associação – Grupo B.....	194
<b>Gráfico 16</b>	Cargo – Grupo B.....	195
<b>Gráfico 17</b>	Motivos que levam as pessoas a se relacionarem com a Associação.....	196
<b>Gráfico 18</b>	Motivos que levam à implantação dos programas sociais e como surgem as iniciativas sociais.....	199
<b>Gráfico 19</b>	Motivos que levam as pessoas a trabalharem na Associação.	200
<b>Gráfico 20</b>	Responsáveis pelo estabelecimento das políticas e das diretrizes.....	202
<b>Gráfico 21</b>	A importância da Associação para a Comunidade .....	204
<b>Gráfico 22</b>	A importância da comunicação e da participação das pessoas	205
<b>Gráfico 23</b>	Razões que levam as pessoas a participarem do processo decisório.....	207
<b>Gráfico 24</b>	Diferenciais da Associação em comparação com as outras entidades sociais.....	209
<b>Gráfico 25</b>	Razões que provocaram mudanças na vida das pessoas.....	211
<b>Gráfico 26</b>	Contribuições pessoais e perspectivas futuras.....	212
<b>Gráfico 27</b>	Motivos que levam as pessoas do Grupo de Metas a contribuir com as pessoas da comunidade e com os colaboradores.....	214
<b>Gráfico 28</b>	Alguma coisa que gostaria que existisse, mas que ainda não existe na Associação.....	215
<b>Gráfico 29</b>	Como a pessoa entrevistada entende a filosofia da Associação .....	217
<b>Gráfico 30</b>	Perspectivas para o futuro .....	218

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ADIGO</b>	Apoio ao Desenvolvimento de Indivíduos, Grupos e Organizações
<b>AMENCAR</b>	Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente
<b>AMESC</b>	Associação de Movimentos e Entidades Sociais Conveniadas
<b>COHAB</b>	Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo
<b>CONPAZ</b>	Conselho Parlamentar pela Cultura da Paz
<b>COVISA</b>	Consultoria Técnica da Vigilância Sanitária
<b>DME</b>	Departamento de Merenda Escolar
<b>EAESP</b>	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
<b>FEWB</b>	Federação das Escolas Waldorf do Brasil
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FOFA</b>	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Seguridade Social
<b>MRC</b>	Marketing Relacionado à Causa
<b>NPI</b>	<i>Nederlands Paedagogisch Instituut</i>
<b>NPO</b>	<i>Non Profit Organization</i>
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>PRODEF</b>	Programa de Atenção à Saúde da Pessoa com Deficiência
<b>PSF</b>	Programa de Saúde da Família
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SAB</b>	Sociedade Antroposófica no Brasil
<b>SABESP</b>	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SUS</b>	Sistema único de Saúde
<b>UBS</b>	Unidade Básica de Saúde

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>O SIGNIFICADO DESTA TESE DE DOUTORADO.....</b>	<b>20</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO I – ANTROPOSOFIA: HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO.....</b>	<b>29</b>
1.1. Histórico da Antroposofia: a presença de Rudolf Steiner.....	29
1.2. Definição de Antroposofia.....	50
1.3. A Contribuição de Rudolf Steiner.....	59
<b>CAPÍTULO II – VISÃO SOCIAL NA CIÊNCIA DA ANTROPOSOFIA.....</b>	<b>62</b>
2.1. A Organização Social segundo Rudolf Steiner.....	72
2.2. O Conceito da Trimembração do Organismo Social segundo Rudolf Steiner.....	73
2.3. Princípios Básicos do Organismo Social.....	74
2.4. A Autonomia das Áreas.....	76
2.5. Esboço de uma Organização Social Mais Humana.....	80
2.6. Desafios para uma Pedagogia Social.....	100
2.7. Algumas Dificuldades enfrentadas nas Iniciativas Sociais pela Visão da Antroposofia.....	109
<b>CAPÍTULO III – ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL – FASES DE DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>120</b>
3.1. A Marca.....	120
3.2. Introdução.....	121
3.3. Prêmios. ....	123
3.4. Histórico da Associação Monte Azul nas suas Diversas Fases.....	123

<b>CAPÍTULO IV – PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO DO PERÍODO DE 2009-2013.....</b>	<b>145</b>
4.1. Metodologia.....	146
4.2. Temas Transversais.....	148
4.3. Programas Pertencentes ao Planejamento Participativo.....	149
<b>CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>186</b>
5.1. Perfil dos Entrevistados do Grupo A: Apoio/Liderança.....	186
5.2. Perfil dos Entrevistados do Grupo B: Estratégico (Grupo de Metas).....	191
5.3. Análise Categorial Temática.....	195
5.4. Comentários sobre a Análise Categorial Temática.....	219
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>225</b>
<b>QUADRO RESUMIDO DOS DRAGÕES DAS INICIATIVAS SOCIAIS E DOS BEIJA-FLORES DA ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL.....</b>	<b>231</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>237</b>
<b>REFERÊNCIAS DAS PESSOAS QUE COLABORARAM COM A PESQUISA...</b>	<b>242</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>244</b>

**EMPREENDEDORISMO ÉTICO E SOLIDÁRIO:  
ENTRE A UTOPIA E A REALIDADE.**

Crescer significa estar a caminho.

Não mais me repetir na segurança de velhas imagens.

Atentar com cuidado ao desenvolvimento da vida  
e soltar as coisas que não fazem parte de mim  
e só me deixam insatisfeito.

Mas com isso eu também assumo o risco  
de me sentir inseguro, de me tornar solitário,  
de me perder, de meus amigos rirem de mim,  
de não me reconhecerem.

Mas eu quero assumir o risco e não ficar parado.

Ulrich Schaffer .

Escritor, poeta e fotógrafo alemão.

## INTRODUÇÃO

Ao iniciarmos a discussão sobre a temática do “Empreendedorismo Ético e Solidário” e efetuarmos algumas considerações iniciais sobre os motivos que nos levaram ao interesse pelo tema, intencionamos enfatizar a importância desta contribuição, pois depois de anos de convivência com assuntos relacionados à administração das empresas e das organizações, em geral, é fato que muitas dessas instituições e das pessoas com as quais elas se relacionam, encontram-se em um impasse em relação ao limite ético e à melhor forma de gerir lucros e dividendos com acionistas e proprietários.

Estudos relacionados às ciências da Antropologia, Sociologia, Filosofia, Teologia, entre outros, parecem ter pouca, ou quase nenhuma influência sobre as discussões a respeito da administração das organizações e, mais especificamente, da administração de empresas, pois os conteúdos da área são tratados, por diversos autores, como um conjunto de estudos frios, manipuladores e calculistas. A tendência moderna na área administrativa, entretanto, aponta para visões cada vez mais humanísticas, algumas de teor holístico e já se torna possível criar um espaço para discussões de conteúdo mais complexo e denso, antes tomados como estudos de teor utópico. O Prof. Dr. Luiz Eduardo Waldemarin Wanderley afirmou, certa ocasião em sala de aula, que “aquilo que consideramos utópico, pelo simples fato de ser discutido e apontado”, já deixou de ser utópico para criar sementes, que se encontram germinadas, para que surjam futuros frutos.

Assim, compreendemos nossos estudos como sementes que podem inspirar futuros pesquisadores e a nós mesmos, para que se torne possível pensar em práticas administrativas, que possam ir além da ideia de se obter lucro, pois a nosso ver, a função de um administrador, numa visão global, não pode ser a de apenas tornar qualquer acionista, independente do segmento, ainda mais rico.

Morgensztern (1999, p.164-172) cita Steiner que, por sua vez, afirma que vivemos na “Época da Consciência” e aos empresários e administradores caberá trabalhar para trazer a espiritualidade para o dia a dia das organizações e, assim, para tornarem-se os iniciados do século XXI. Para Morgensztern (1999, p.164) a Época da Consciência é entendida como um momento em que temos que

desenvolver o “eu”, a consciência; dominar a Terra e espiritualizar-nos ao mesmo tempo.

Resumimos as ideias deste pensador da seguinte forma: o homem foi separado da harmonia divina pela ‘tentação’. Perdeu a perfeição e a saúde, mas ganhou o intelecto, o livre arbítrio e a dignidade humana em potencial. Ocorre que seu desenvolvimento o está levando ao caos. O homem deve voltar à harmonia, ao ‘paraíso’, ao mundo divino do amor, não como um autômato, como era antes da ‘queda’, mas sim com todas as conquistas de sua peregrinação terrena: com o intelecto, com a consciência e com o livre arbítrio. Livremente, por uma série infinita de atos de amor. O homem deve realizar em si, e por si, a harmonia eterna. Esse é o sentido da evolução da humanidade (MORGENSZTERN, 1999, p.164).

Tão grande tarefa pressupõe uma quebra paradigmática e um pensamento reflexivo, que possam auxiliar na mudança do *status quo* e apontar para uma forma mais sadia de fazer com que processos e relações se materializem. As pessoas devem ser mais respeitadas nas suas relações profissionais e interpessoais, sem que precisem se sacrificar ou adoecer para permanecerem dentro das organizações.

Escolhemos para esta Tese, um Estudo de Caso direcionado à prática de gestão, fundamentada na perspectiva da Antroposofia, da Associação Comunitária Monte Azul, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos e apresentar uma dimensão social significativa para a Comunidade. Nossos estudos bibliográficos, ou melhor, a fundamentação teórica deste trabalho encontra-se focada nas discussões sobre a questão social, vista sob a ótica da Ciência da Antroposofia, de Rudolf Steiner e seguidores de suas ideias, além de utilizar alguns outros autores, como Leonardo Boff e Frei Betto, para justificar a nossa intenção de abordar esta temática.

Boff e Betto (1994) discutem que um dos fenômenos mais originais das sociedades latino-americanas é a proliferação dos movimentos sociais, que podem ser entendidos como grupos que se formam e que não são implementados pelo Estado, com o objetivo de reivindicar um direito fundamentalmente violado, e que com uma visão social, atenda, por exemplo, aos direitos dos pobres à vida, ao trabalho e à satisfação mínima das necessidades básicas. Os autores afirmam que as pessoas que participam desses movimentos são consideradas militantes e podem ser entendidas como pessoas que doam o seu tempo de lazer ou de seu sono, para se dedicarem às lutas pelos direitos violados. Esses movimentos enfrentam as estruturas injustas, a insensibilidade dos governantes e o cinismo das

elites, que utilizam artimanhas para acalmar os grupos que se mobilizam a favor das causas sociais, para garantir a sua hegemonia política e a continuidade de seus privilégios.

Nesse contexto, é possível, discorrermos sobre a espiritualidade e Deus, não como realidades pensadas em si mesmas, mas como forças presentes nos desafios, nos embates e no drama humano e histórico. Torna-se possível abordarmos a mística, já que se trata de termo que qualifica a palavra mistério, que possui muitos sentidos, muitos deles pejorativos. Etimologicamente, a palavra mistério vem do grego *mysterion*, que provém de *múein*, que significa “perceber o caráter escondido, não comunicado de uma realidade ou de uma intenção”. (BOFF; BETTO, 1994, p.12).

Nesta discussão, o que nos importa é mapear alguns significados positivos dos termos mistério e mística, que auxiliem a entender melhor “essa força existente no conceito de militância”. Para Boff e Betto (1994), mistério não significa o enigma não decifrado, mas sim a dimensão de profundidade que existe em cada ser humano e na realidade como um todo, que permanece indecifrável. Cada pessoa é um mistério. E o mistério não constitui uma realidade que se opõe ao conhecimento, pois, pertenceria ao mistério ser conhecido e, ao mesmo tempo, pertence ao mistério ser mistério no conhecimento, e eis aqui o “caráter paradoxal do mistério”.

Boff e Betto (1994) observam que alguns cientistas políticos e sociais, como *Max Weber*<sup>1</sup> ou Pierre de *Bourdieu*<sup>2</sup>, entre outros, aprofundaram-se na relevância dos atores carismáticos na transformação da sociedade. Para eles,

[...] mística significa, então, o conjunto de convicções profundas, as visões grandiosas e as paixões fortes que mobilizam pessoas e movimentos na vontade de mudanças, inspiram práticas capazes de afrontar quaisquer dificuldades ou sustentam a esperança face ao fracasso histórico. (BOFF; BETTO, 1994, p. 24).

---

<sup>1</sup> Maximilian Karl Emil Weber (1864-1920) foi um intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. “É um dos principais responsáveis pela formação do pensamento social contemporâneo, sobretudo do ponto de vista metodológico”. Sua influência, também, pode ser sentida na Economia, na Filosofia, no Direito, na Ciência Política e na Administração. (JAPIASSU; MARCONDES, 1995, p.246-247).

<sup>2</sup> Pierre-Felix Bourdieu (1930-2002) foi um filósofo francês, docente da *École de Sociologie du Collège de France*. Desenvolveu ao longo de sua vida, diversos trabalhos, nos campos da Antropologia e Sociologia, cuja contribuição alcança as mais variadas áreas do conhecimento humano, discutindo em suas obras temas como, educação, cultura, literatura, arte, mídia, linguística e política. Cf. Página de consulta e difusão da obra de Pierre Bourdieu e seus desdobramentos no ensino e na pesquisa nos diferentes campos do conhecimento, cujo site está disponível nas Referências desta Tese.

Em função disso, não há como conceber o paradigma atual como absoluto, pois este “não é capaz de desnudar todas as dimensões da realidade”, já que necessita de um diálogo constante com as várias formas de entendimento dessa mesma realidade. O órgão para captar esse mistério é o coração e os autores relembram que *Blaise Pascal* (1623-1662)<sup>3</sup> chamou essa perspectiva de *esprit de finesse*, o espírito de fineza. É por esse espírito de fineza que nos percebemos vulneráveis e afetados pelos outros, da mesma forma que podemos afetá-los, sem necessariamente sermos calculistas, interesseiros ou termos a propensão para o poder. As pessoas que personalizam a experiência do mistério se sentem arrebatadas por ele e convidadas ao diálogo, da mesma forma que se sentem gratas, levadas à oração e a cair de joelhos diante de sua sacralidade. Boff (2006) afirma que é assim que nascem as religiões, pois na raiz de cada religião existe uma experiência de mistério.

Agora, essa experiência não é necessariamente um privilégio de algumas pessoas especiais e escolhidas, mas Boff e Betto (1994) afirmam que todos nós somos místicos num certo nível. Antes de tudo está a experiência com Deus, que é a experiência do mistério e somente depois vem a fé, que só tem sentido e pode ser considerada verdadeira, quando vem em resposta à experiência de Deus, feita de forma pessoal ou comunitariamente. E,

[...] se a mística do seguimento é histórica e de mãos abertas para a ação, a mística crística e espiritual é de olhos abertos e cósmica. Ela procura a unidade em todas as diferenças, na medida em que um fio divino perpassa o Universo, a consciência e a ação humana, para uni-los para frente e para cima, na perspectiva da suprema síntese com Deus, ômega da evolução e da criação. (BOFF; BETTO, 1994, p. 22).

Dessa forma, argumentam os autores que a prática não conseguirá trazer toda a utopia para a história, senão não poderia ser considerada utopia, contudo, essa utopia mobilizará energias novas para o processo de transformação, de forma a garantir novos avanços e outras aproximações dessa mesma utopia. Assim, a

---

<sup>3</sup> Blaise Pascal, filósofo e cientista francês tem sua notoriedade devida à invenção da máquina de calcular aos 20 anos e ao cálculo das probabilidades aos 23 anos. Escreveu vários opúsculos filosóficos, científicos e matemáticos. Rejeita a autoridade em matéria de ciência. Mas confia mais na experiência do que na razão. Prefere os “espíritos de finesse” aos “espíritos geométricos”. Para ele, “o coração tem razões que a razão desconhece”. (JAPIASSU; MARCONDES, 1995, p.190-191).

mística é o motor secreto de todo compromisso; é o entusiasmo que motiva o militante.

Boff e Betto (1994) citam em sua obra que Max Weber estudou em seus textos os dois tipos de liderança que mais influenciam a sociedade: a “sacerdotal”, que é conservadora, que não inventa nada novo e na qual, o cientista desse paradigma sacerdotal, apenas faz a ciência funcionar e mantém o status quo. E a “atitude profética”, que é a do herege, do inventor, do místico, daquele que experimenta o novo e é criativo.

Com base no que foi apresentado nesta introdução e antes de adentrarmos ao referencial teórico são tecidas algumas considerações sobre a trajetória profissional desta pesquisadora.

## O SIGNIFICADO DESTA TESE DE DOUTORADO

Antes mesmo de começarmos nossas discussões a respeito do tema central deste trabalho, faço aqui um retrospecto da minha história de vida profissional. Sou professora no Curso de Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), há 24 anos e, nesta trajetória, procurei aperfeiçoar os meus conhecimentos almejando oferecer aos alunos uma visão administrativa mais voltada à preocupação humanística, pois é nisso que acredito. No entanto, o momento que percebo como o responsável pelo “efetivo salto qualitativo” da minha “performance” se deu durante os estudos para a Dissertação de Mestrado, que cursei no Programa de Administração desta mesma Instituição. Naquele momento, pretendia discutir aspectos relacionados à “Qualidade de Vida no Trabalho”, mas, acabei conhecendo uma empresa, “Terra Viva” (Grupo Schoenmaker), com um estilo de gestão peculiar. Ao ser recebida pela diretora de Recursos Humanos, Sra. Veroni Donhof, esta me disse que na Empresa adotavam o “Modelo de Sociocracia” para a tomada de decisão, “Liderança Pedagógica e Preceitos Antroposóficos”. Minha orientadora, à época, Profa. Dra. Maria Aparecida Ferreira de Aguiar, e eu ficamos muito intrigadas e resolvemos nos aprofundar nesses conhecimentos. Para resumir, e não querendo me tornar enfadonha apresentei a Dissertação em 2003, denominada: “A prática gestonária fundamentada na perspectiva antroposófica: um estudo de caso”.

Continuei meus estudos a respeito da Ciência da Antroposofia, cujos preceitos seguem apresentados aos leitores detalhadamente durante o decorrer deste trabalho. Em 2006, senti-me pronta para incluir na disciplina de Teoria das Organizações, que ministro no Curso de Graduação em Administração desta Instituição, ensinamentos básicos a respeito da Antroposofia voltada à aplicação na Administração. Esta tem sido uma experiência muito gratificante, pois consigo discutir com meus alunos práticas mais saudáveis no dia a dia das organizações, que culmina, no final do semestre, no desenvolvimento de um Trabalho de Conclusão de Disciplina denominado: “Projeto de Empreendedorismo Ético e Solidário”, no qual seja possível pensar alternativas, por meio das quais se torne viável “empreender de maneira mais ética e solidária” e, ao mesmo tempo,

contemplar a necessidade de lucro e a remuneração dos proprietários e/ou acionistas.

Ao resolver ingressar em um Programa de Doutorado e ao pensar em todas as possibilidades, optei pelo “Programa de Doutorado em Ciências Sociais”, mesmo sabendo que poderia vir a enfrentar barreiras devido aos meus estudos acadêmicos terem sido, até o momento, voltados à Administração. E, principalmente, por pretender, de início, como objetivo do meu ingresso nessa área epistemológica, desenvolver, ampliar e aprofundar meus estudos no sentido de melhor compreender esta temática de “empreender de forma mais ética e solidária”.

Este trabalho fundamenta-se na questão social, vista sob a perspectiva da Ciência da Antroposofia e por um estudo de caso voltado às iniciativas sociais da “Associação Comunitária Monte Azul”, que é, igualmente, uma das iniciativas sociais da Antroposofia no nosso país das mais conhecidas, inclusive mundialmente.

Essa Associação foi fundada em 1979 pela Sra Ute Craemer e colaboradores, atuando na região Sul da cidade de São Paulo, em três núcleos: Favela Monte Azul, Favela Peinha e Jardim Horizonte Azul, nas áreas de saúde, educação, cultura e inclusão social. A partir da atuação nessa Associação, ocorreu uma considerável mudança na vida das pessoas dessas comunidades, que passaram a se utilizar dos serviços prestados e dos diferentes projetos desenvolvidos em prol do bem-estar das pessoas, bem como, passaram a conhecer a ideologia dessa Ciência.

Mediante tudo o que foi mencionado anteriormente, podemos explicitar nosso objeto de estudo da seguinte forma:

Realizamos uma vasta revisão bibliográfica a respeito da questão social vista sob a perspectiva da Ciência da Antroposofia, seguida de um estudo de caso, de teor qualitativo, realizado na “Associação Comunitária Monte Azul”, com o objetivo de verificar as influências e as transformações trazidas por essa iniciativa social antroposófica, às pessoas moradoras nas comunidades – Favela Monte Azul, Favela Peinha e Jardim Horizonte – que se encontram localizadas na zona Sul da cidade de São Paulo.

Alguns questionamentos tornam-se primordiais como motivadores deste Estudo de Caso.

Instiga-nos procurar entender:

- É possível verificar a importância da Associação Comunitária Monte Azul para a comunidade, na qual está situada e atua? Qual a influência dos programas sociais desenvolvidos na vida das pessoas?

- Como os diversos atores organizacionais veem essas iniciativas sociais desenvolvidas pela Associação?

- É possível verificar diferenças consistentes entre essa prática solidária, fundamentada na perspectiva antropológica, e outras que já tenham sido conhecidas pelas pessoas? E quais são, de fato, as diferenças perceptíveis por essas pessoas?

- Quais são, na opinião dos envolvidos no processo, os pontos fortes e os pontos fracos dessas iniciativas sociais desenvolvidas sob a perspectiva antropológica?

## METODOLOGIA

Metodologia é a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade.

Goethe (2012, p.19)

Neste tópico explicitamos a metodologia utilizada para fundamentar o Estudo de Caso realizado.

Primeiramente, apresentamos o Quadro 1 de modo explicativo e resumido:

<b>QUADRO EXPLICATIVO DA METODOLOGIA</b>	
<b>1)</b>	<b>Estudo Exploratório</b>
1.1.	Conhecer a Associação Comunitária Monte Azul.
1.2.	Verificar a importância da Associação para a comunidade local.
1.3.	Observar como atua a Associação.
1.4.	Detectar diferenças e particularidades.
1.5.	Apontar pontos fortes e fracos.
<b>2)</b>	<b>Proposições</b>
2.1.	Análise da gestão da Associação Comunitária Monte Azul.
2.2.	Análise dos princípios norteadores, quanto à Antroposofia e à Questão Social.
<b>3)</b>	<b>Unidade de Análise</b>
3.1.	Sede da Associação Comunitária Monte Azul na zona sul da cidade de São Paulo.
<b>4)</b>	<b>Lógica da União entre dados e proposições</b>
4.1.	Fundamentação Teórica.
4.2.	Dados das entrevistas organizadas por roteiros.
<b>5)</b>	<b>Critérios de Interpretação</b>
5.1.	Análise de Conteúdos das entrevistas.
5.2.	Apresentação Documental.
5.3.	Observações Diretas e Indiretas.
5.4.	Estudos Bibliográficos realizados.

**Quadro 1 – Resumo Explicativo da Metodologia**

Fonte: Elaborado pela Autora

## Desenho da Pesquisa.

O estudo de caso é amplamente utilizado no campo das ciências sociais e das disciplinas aplicadas, contribuindo para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Segundo Yin (2001), o método do estudo de caso pode ser utilizado quando:

- o foco da pesquisa está na compreensão e não na mensuração dos fatos;
- o investigador tem pouco controle sobre eventos envolvidos na pesquisa;
- a situação analisada é contemporânea e complexa;
- o fenômeno deve ser estudado dentro de seu contexto real.

Confirmando o método do estudo de caso de Yin (2001), nosso estudo contempla os critérios supracitados, uma vez que nosso foco de pesquisa encontra-se relacionado à compreensão da forma como é gerida a Associação Comunitária Monte Azul. O nosso papel refere-se à observação, sem que tenhamos qualquer controle sobre os eventos envolvidos na pesquisa. A situação analisada reflete os movimentos contemporâneos e envolve diversos aspectos diferenciados de análise, podendo, portanto, ser considerada complexa, além de o fenômeno ser estudado no seu contexto real.

De acordo com Yin (2001, p. 42):

Para os estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa:

- (1) as questões de estudo;
- (2) suas proposições, se houver;
- (3) sua(s) unidade(s) de análise;
- (4) a lógica que une os dados às proposições; e
- (5) os critérios para interpretar as descobertas.

No nosso caso, seguindo esses cinco componentes propostos por Yin (2001), temos que:

(1) As questões de estudo estão relacionadas a uma investigação de natureza exploratória, considerando-se como objetivo de estudo: - conhecer a Associação Comunitária Monte Azul, sob o ponto de vista dos participantes da

Pesquisa; - verificar a sua importância para a comunidade, na qual está inserida; - saber como a Associação atua e, se possível, detectar diferenças entre a prática desenvolvida na Associação que é fundamentada na perspectiva antropológica e as demais iniciativas e, assim, apontar pontos fortes e fracos da sua atuação.

(2) As nossas proposições estão fundamentadas na análise da forma como é gerida a Associação Comunitária Monte Azul e dos princípios antropológicos nela contidos; princípios estes que se relacionam com a questão social, que norteia o ideário da Associação, de maneira reflexiva e analítica.

(3) Apesar de havermos descrito a Associação como um todo, a unidade de análise em que foi focalizado o Estudo de Caso é a Associação Comunitária Monte Azul, localizada na Zona Sul de São Paulo, na Comunidade de mesmo nome, onde nasceu a Instituição e que funciona como sede da Associação.

(4) A lógica que une os dados às proposições, justifica-se pela ligação entre a fundamentação teórica e os dados coletados nas entrevistas, fundamentadas pelos roteiros de entrevistas.

(5) Os critérios escolhidos são constituídos pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas; pela apresentação documental e pelas observações diretas e indiretas, em contraponto com os estudos bibliográficos realizados. Assim, nossas considerações finais estão diretamente atreladas a estes critérios utilizados.

A natureza exploratória da pesquisa é justificada, tendo-se em vista que, de acordo com Sellitz et al. (1975), no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, o estudo exploratório é o mais recomendado. Além disso, a flexibilidade desse tipo de estudo permite vários enfoques, bem como a utilização de fontes secundárias de dados, tais como: levantamento bibliográfico, análise de documentos, entrevistas informais e opiniões de especialistas.

Cervo e Bervian (2000) tratam por questionário o que denominamos aqui de “roteiro de entrevista” que é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita compreender com melhor exatidão o que se deseja. A palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões, que devem conter um conjunto de perguntas, relacionadas com o problema central. O questionário deve ser de natureza impessoal para assegurar a uniformidade na avaliação de

uma situação para outra. Neste caso especificamente, não se trata de promover a entrega das questões/roteiro e aguardar as respostas, mas sim oferecer uma atenção individualizada, por meio de entrevista. Igualmente, não se trata de uma simples conversa, mas sim uma conversa direcionada para o objetivo definido. A entrevista é um instrumento muito utilizado pelos pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Os dados coletados foram utilizados tanto para o estudo de fatos como o de casos ou de opiniões. O entrevistador deve controlar a entrevista, reconduzindo, se necessário, o entrevistado ao objeto da entrevista. O entrevistador não deve confiar na sua memória, registrando detalhadamente os dados obtidos, durante a entrevista e completando suas anotações imediatamente após realizá-la ou assim que possível.

Para finalizar, a observação foi participante, pois pressupõe a nossa interpretação em relação ao estudo realizado e, neste caso, fizemos uso tanto da observação direta quanto da observação indireta. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998, p.164):

A observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha de informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Apela diretamente ao seu sentido de observação... no caso da observação indireta, o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Ao responder às perguntas, o sujeito intervém na produção da informação... na observação indireta, o instrumento de observação é um questionário ou um guia de entrevista.

Para isso, realizamos dois roteiros de entrevistas, para dois níveis diferenciados de pessoas da organização:

I) Dos colaboradores de apoio e de liderança, que são os Coordenadores, no caso da Associação.

II) Dos colaboradores pertencentes ao nível estratégico, que correspondem às pessoas que integram o Grupo de Metas da Associação.

Esses roteiros foram elaborados a partir de questões abertas e aplicadas pessoalmente. Seguimos com uma breve entrevista com cada uma das pessoas colaboradoras para participar da pesquisa, respeitando-se as questões formuladas. A seguir, apresentamos os questionários que foram utilizados, durante a pesquisa, dirigidos aos diferentes grupos de pessoas da Associação Comunitária Monte Azul.

Optamos por roteiros de entrevistas (questionários) com respostas abertas, por julgarmos que, nesse contexto, os respondentes não são influenciados por um conjunto predeterminado de respostas e podem expressar-se livremente, enriquecendo a coleta com comentários, explicações e esclarecimentos importantes para a análise.

Os dados extraídos dessas questões abertas foram analisados, de acordo com o processo de “Análise de Conteúdo”, proposta por Bardin (1977), entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens que são veiculadas pelas entrevistas.

O objetivo da análise de conteúdo é a inferência de categorias relativas à significação do conteúdo das mensagens expressas. Para tal trabalha-se a palavra, vale afirmar, a prática da língua realizada pelos respondentes das questões propostas, levando-se em consideração as significações (conteúdos e correspondentes parafrásicos), a distribuição desses conteúdos (categorias) e as formas (ocorrências e co-ocorrências), por meio de uma das possíveis técnicas de análise de conteúdo que é a “análise categorial temática”. Sobre essa técnica a autora posiciona-se da seguinte forma:

No conjunto das técnicas de análise de conteúdo, a análise por categorias é de citar em primeiro lugar: cronologicamente é a mais antiga; na prática, é a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades e em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é mais rápida e eficaz na condição de aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples. (BARDIN, 1977, p.153).

Para se chegar à inferência recorreremos a indicadores quantitativos, após o trabalho com elementos parafrásicos ou sinonímicos que as respostas podem revelar, por meio de operações de codificação, desconto e enumeração. Após o levantamento e o trabalho com todos os indicadores, encaminhamos para o levantamento das categorias semânticas.

Há que se ressaltar que para trabalhar os indicadores, o pesquisador trabalha, nessa perspectiva, com procedimentos advindos da Linguística Textual e da Análise do Discurso. Resumindo esse percurso analítico, partimos da enumeração resumida dos indicadores, após tratamento semântico dos conteúdos

(identificação das relações parafrásicas dos conteúdos), inferência (procedimento intermediário de dedução lógica), até chegarmos à interpretação, entendida como significação concedida aos indicadores.

Para a execução desse procedimento passamos pelas seguintes etapas:

**Etapa da pré-análise:** trata-se da fase de sistematização inicial dos principais indicadores do conteúdo, através da referenciação dos índices e elaboração dos indicadores. É o momento de preparação formal do conteúdo das entrevistas.

**Etapa da exploração do material:** trata-se da administração sistemática das operações realizadas sobre o material, momento em que o pesquisador efetua as operações de codificação, desconto e enumeração dos indicadores selecionados na etapa anterior.

**Tratamento dos resultados obtidos e interpretação** (levantamento de categorias): nesta etapa, os resultados brutos são tratados de maneira a tornarem-se significativos e válidos, por meio de operações estatísticas simples (porcentagem).

Optamos por essa forma de análise, porque ela pode ser considerada como uma “hermenêutica controlada”, que se apoia na inferência e que se coloca entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. O que se busca, para melhor entender o objeto de nossa pesquisa é o implícito, o não aparente que se esconde nas entrelinhas das respostas que foram obtidas pelas entrevistas. Julgamos, assim, que se trata de um procedimento de análise compatível com os objetivos de nossa pesquisa.

## CAPÍTULO I – ANTROPOSOFIA: HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO

### 1.1. Histórico da Antroposofia: a presença de Rudolf Steiner.

Antroposofia é uma palavra de origem grega: *anthropós*, que significa homem e *sofha*, sabedoria: sabedoria a respeito do homem. Foi elaborada em seus princípios pelo austríaco Rudolf Steiner (1861-1925), no início do século XX.

Rudolf Steiner era filho do chefe da estação de trem *Kraljevic*, nascido em 27 de fevereiro de 1861, na pequena cidade entre Áustria e Hungria. Seus pais foram *Johann Steiner*<sup>4</sup> e *Franziska Steiner*.<sup>5</sup> Obteve o seu doutoramento em Filosofia pela *Universidade de Rostock* com a obra “Verdade e Ciência”. E, em seguida, escreveu a obra “Filosofia da Liberdade”.

Em sua Autobiografia, Steiner (2006) cita que, ainda criança e por ter aprendido a escrever relativamente cedo, ao ingressar na *Escola de Neudörfel*, descobriu no quarto do “mestre-escola” um livro de Geometria. Essa relação com a Geometria possibilitou a ele a criação de uma concepção, que ocorreu de forma inconsciente durante a infância e que, por volta dos vinte anos de idade, assumiu de forma consciente. Menciona que, ao encontrar a Geometria, conheceu a felicidade pela primeira vez. Sobre esse encontro com a Geometria ele afirma:

Os objetos e processos que os sentimentos percebem estão dentro do espaço; mas, da mesma maneira como esse espaço está fora do homem, encontra-se no íntimo uma espécie de espaço anímico, palco de seres e acontecimentos espirituais. Para mim a Geometria se mostrava como um saber aparentemente produzido pelo próprio homem, mas apesar disso com um significado totalmente independente dele. Naturalmente, sendo criança não o dizia claramente a mim mesmo, mas sentia que, assim como a Geometria, o homem deve carregar em si o saber do mundo espiritual. (STEINER, 2006, p.31).

<sup>4</sup> Johann Steiner (1829-1910). Nasceu em Geras, um minúsculo lugarejo na região florestal da Baixa-Áustria. Trabalhou toda a sua vida no serviço ferroviário, mas era-lhe um dever, pois não se apegava a ele com amor. Gostava de ocupar-se em acompanhar as situações políticas, das quais participava com o mais vivo interesse. (STEINER, 2006, p.21-23).

<sup>5</sup> Franziska (nascida Blie) Steiner (1834-1918). Nascida em Horn, na Áustria. Dedicava-se inteiramente às tarefas domésticas. Seus dias eram preenchidos pelos cuidados devotados a seus filhos e à modesta casa. (STEINER, 2006, p.21-23).

Steiner teve um professor, *Josef Mayer*<sup>6</sup>, que ensinava literatura e que admirava o trabalho de um filósofo de nome *Johann Friedrich Herbart* (1776-1841 - pedagogo; foi precursor da psicologia experimental aplicada à pedagogia), que poderia ser considerado, hoje, um “positivista”, um “materialista” e cujos pontos de vista eram opostos aos de Steiner. Em um determinado ensaio, Rudolf Steiner conclui: “Tal pessoa é psicologicamente livre”. Mayer, então, retrucou ao seu aluno de quinze anos: “Essa tal de liberdade psicológica não existe”. Steiner respondeu: “Existe liberdade psicológica, mas não existe liberdade transcendental na consciência comum”. (STEINER, 2006, p.49).

Em seguida a esse discurso, Mayer repreendeu Steiner, argumentando que achava melhor que ele parasse de ler filosofia, pois isso só servia para confundir seus pensamentos. As relações entre ambos continuariam tensas por muito tempo.

A partir dos 15 anos, Steiner passou a dar aulas particulares a colegas da mesma série ou para alunos de séries inferiores a sua. Os professores gostavam de indicá-lo para esse tipo de trabalho, porque era considerado um “bom aluno”. Além de gostar de dar aulas particulares de reforço, Steiner conta-nos que se viu obrigado a lidar com a psicologia muito precocemente, pois tomava conhecimento das dificuldades da evolução anímica de seus alunos.

Ainda jovem Steiner dizia a si mesmo que o homem só poderia ter uma vivência adequada do mundo espiritual por meio da alma, isso quando o pensar adquirisse uma configuração que o fizesse capaz de aproximar-se da essência dos fenômenos da natureza. E foi nesse momento que enveredou pela obra de *Immanuel Kant*<sup>7</sup>, através do livro: “Crítica da razão pura”. No entanto, quando Kant penetrou na esfera cultural de Steiner, ele não sabia o mínimo acerca da posição de Kant na história espiritual da humanidade. Steiner se aproveitava de todos os momentos de folga para fazer com afinco a leitura de Kant.

Outro evento que influenciou profundamente a vida de Steiner foi o fato de ter conhecido os livros de matemática escritos pelo matemático alemão *Heinrich Borchert Lübsen* (1801-1864), destinados ao estudo autodidata. Por meio deles foi

<sup>6</sup> Josef Mayer. No 13º anuário escolar (1878) publicou: “O ensino imagético do ponto de vista da Lógica e da Psicologia”, ao qual Rudolf Steiner pode fazer uma nota, na página 35, sobre a natureza das imagens poéticas. (STEINER, 2006, p.49).

<sup>7</sup> Immanuel Kant (1724-1804), nascido em *Königsberg*, na Prússia Oriental (Alemanha) foi um dos filósofos que “mais influenciou a formação da filosofia contemporânea. Seu pensamento é tradicionalmente dividido em duas fases: a pré-crítica (1755-1780) e a crítica (de 1781 em diante)”. Kant é famoso, sobretudo, pela elaboração do chamado idealismo transcendental, que caracteriza-se “precisamente como análise das condições de possibilidade do conhecimento, ou seja, como reflexão crítica sobre os fundamentos da ciência e da experiência em geral”. (JAPIASSU; MARCONDES, 1995, p.142).

possível assimilar a geometria analítica, a trigonometria e também o cálculo diferencial e integral, bem antes de aprendê-los na Escola.

Em sua Autobiografia, Steiner, relata a influência de muitos professores e alguns são aqui citados por sua relevância em sua história de vida. Em 1879, Steiner ingressa na Academia Politécnica de Viena, e tem contato com as aulas de Literatura do professor *Karl Julius Schöerer* (1825-1900 - linguista austríaco e crítico literário)<sup>8</sup> que têm um significado especial em sua vida, pelas conversas que despertavam o seu interesse mais profundo. Karl Julius era filho de *Tobias Gottfried Schöerer* (1791-1850), que dirigia um Liceu e que escrevia livros de História e de Estética. O professor Karl Julius dedicava-se ao estudo de *Johann Wolfgang von Goethe* (1749-1832) e trabalhava na edição e introdução da segunda parte de “Fausto”, depois de já ter publicado a primeira. Karl Julius o aquecia espiritualmente e o ensinava a entender “A literatura alemã desde Goethe” e conhecer “A vida e Obra de Schiller”. Steiner se dizia cativado por ele desde o primeiro dia de aula. Por meio dele desenvolveu uma ampla visão da vida espiritual alemã da segunda metade do século XVIII, contemplando Goethe no centro dessa vida espiritual. Steiner começou a escrever palestras e a primeira que desenvolveu foi sobre o tema: “Em que medida o homem, em seus atos, é um ser livre?”

Seu contato com Karl Julius Schöerer, de maneira mais atuante, aprofundou em Steiner a reflexão sobre a relação entre o mundo natural e o espiritual, entretanto, nessa época de sua vida, apesar de se aproximar da vida espiritual de Goethe pelo convívio com Schöerer, a sua relação com a Ciência Natural não foi influenciada, pois estava mais preocupado em pensar sob a óptica dos físicos. Steiner relata que teve de refutar muitas ideias, o que lhe possibilitou abrir caminho para a “Teoria das Cores de Goethe” e ter acesso às suas obras científico-naturais. No início, levava ao professor Schöerer os pequenos artigos que escrevia, mas o mestre quase nada podia fazer e dizia a Steiner: – “Só quando se chegar a pensar acerca da natureza da maneira como expus, é que a pesquisa natural de Goethe encontrará justiça na Ciência”. (STEINER, 2006, p.88).

Um dia Schöerer contou a Steiner que tivera uma conversa com um professor que era físico e ele lhe dissera que Goethe havia se rebelado contra o físico,

---

<sup>8</sup>Karl Julius Schöerer, que era professor na Academia Politécnica de Viena desde 1867, estudava Goethe e foi o responsável por apresentar a obra desse estudioso a Steiner. Há uma publicação da troca de correspondência entre K.J.Schöerer, J.Kürschner e R. Steiner sobre a edição dos escritos científicos de Goethe (de 1882 a 1884). (STEINER, 2006, p.55-98).

matemático e astrônomo *Isaac Newton* (1643-1727), embora o considerasse um gênio. Ao que Schörer refutara: – “Sim, mas Goethe foi um gênio, também”. (STEINER, 2006, p.88). Nessa época, sentiu-se impelido aos estudos sobre Anatomia e Fisiologia e chegou à teoria das metamorfoses de Goethe. Começou a olhar de maneira espiritual para o “pensar”, o “sentir” e o “querer” – para a atividade anímica do homem. Steiner (2006) conta em sua obra que chegou à forma “sensorialmente suprassensível”, a qual Goethe se referia e, nesse mesmo tempo, passou a falar ainda timidamente a respeito da tríplice constituição da identidade humana, em seu livro intitulado “Dos enigmas da alma”, depois de 30 anos de estudos em que Steiner permaneceu calado. Nessa solidão de Steiner com suas opiniões e pontos de vista, ele só encontrava redenção interior ao ler a conversa que Goethe mantivera com *Johann Christoph Friedrich von Schiller* (1759-1805), quando saíram juntos de uma reunião da Sociedade de Pesquisa Natural, em *Jena*. Ambos concordaram que era impossível contemplar a natureza de maneira tão fragmentada, como fizera o botânico e professor de Ciências Naturais *August Johann Georg Karl Bastch* (1761-1802), durante a palestra que haviam assistido. Então, Goethe desenhou diante de Schiller, a sua “planta primordial”<sup>9</sup>. Enquanto para Schiller ainda não estava tão evidenciada essa ideia de Goethe, para Steiner ela representou um bálsamo para sua longa batalha de alma.

No campo do pensamento pedagógico, Schörer havia atuado durante anos em Viena como diretor das escolas evangélicas, protestantes e apresentara suas experiências em um livreto intitulado: “Questões do Ensino”, o que possibilitou a Steiner conversas fecundas com o professor.

Na “área pedagógica” mostramos, de forma resumida, que Steiner teve como uma “tarefa especial”, pois fora designado como educador em uma casa que tinha quatro meninos, e em especial um que preocupava a família. Essa criança mal tinha adquirido os primeiros elementos da leitura, da escrita e dos cálculos, quando foi rotulada como anormal e a família não acreditava na sua capacidade de aprendizagem. Steiner começou a procurar uma forma de acessar a alma daquele menino, que ele considerava estar em um estado semelhante ao sono, mas que aos poucos poderia ser despertado. Isso significou para Steiner um imenso desafio, que

---

<sup>9</sup> Planta Primordial significava uma forma sensorial suprassensível, que representava a planta como um todo, do qual se diferenciavam folha, flor, etc., copiando o todo individualmente. Goethe via de maneira espiritual o todo, tal qual via sensorialmente a parte, e não admitia nenhuma diferença de princípios entre a visão espiritual e a sensorial, e, sim, apenas uma transição de uma à outra. (STEINER, 2006, p. 89-90).

trazia junto uma tarefa profundamente gratificante. Essa tarefa tornou-se para ele uma rica fonte de aprendizado. Aliava seus conhecimentos sobre Fisiologia e Psicologia, de forma a perceber que “educação e ensino vêm de uma arte baseada em um real conhecimento do homem”. (STEINER, 2006, p.95). Em dois anos, Steiner viu o garoto se recuperar, passar no exame do Liceu, além de perceber que a “hidrocefalia” existente regredia de maneira acentuada. Steiner continuou acompanhando essa família por vários anos, tendo inclusive a oportunidade de aperfeiçoar o seu grego e o seu latim, pois tinha de dar aulas de reforço das matérias do liceu a dois dos meninos. Esse menino desenvolveu-se tanto, que teve um momento que não mais precisou dos préstimos de Steiner, foi para a Faculdade de Medicina, formou-se médico e faleceu vítima da primeira Guerra Mundial.

Nessa mesma época, Steiner (2006, p.96) começou seus estudos sobre a filosofia de *Karl Robert Eduard von Hartmann* (1842-1906 - filósofo alemão), e estudou sua “Teoria do Conhecimento”, o que provocou uma grande inquietação em sua alma. O pessimismo de Hartmann Steiner atribuiu a um posicionamento do autor feito de maneira totalmente errada à vida humana, embora a “Fenomenologia da consciência ética”, do mesmo autor o atraísse. Steiner admirava a forma como Hartmann encarava o mundo da ética.

Conta-nos Steiner (2006, p.98) que, atendendo a uma recomendação de *Schörer*, em 1882, *Joseph Kürschnerr* (1853-1902 - escritor que participou da troca de correspondência sobre Goethe entre ele, R. Steiner e K.J.Schröer) o convidou a editar, no contexto da “Bibliografia Nacional Alemã”, os escritos científicos de Goethe, acrescentando introduções e comentários subsequentes. Steiner aponta que esse trabalho significou para ele um acerto de contas com as Ciências Naturais e a possibilidade de apresentar toda a “Cosmovisão de Goethe”. Steiner (2006, p.99) via essa “Cosmovisão de Goethe” como uma forma especialmente espiritualizada pela qual Goethe relacionara o homem com o mundo e que era capaz de integrar corretamente o conhecimento da natureza à totalidade da atividade criadora do homem.

Outro professor marcante foi *Robert Zimmermann* (1824-1898 - filósofo que influenciou a juventude pré-acadêmica na Áustria, Hungria e na Itália por ser adepto da filosofia de Herbart), do qual ele leu “Filosofia prática” e ouvia suas aulas em que eram expostos os princípios básicos de Ética. As diferenças entre as concepções de *Schörer* e de *Zimmermann* o interessavam sobremaneira. Ainda, alternava sua

atenção com aulas de *Franz Brentano* (1838-1917 - sobrinho do poeta Clemens Brentano, foi teólogo católico até 1873 e depois Professor de Filosofia em Würzburg e Viena), que dava um curso no mesmo horário das aulas de Zimmermann, sobre o mesmo tema. Brentano tornar-se-ia um dos personagens de maior influência no pensamento de Steiner e esse estímulo continuou a atuar com vigor extremo, reforçado também, por intermédio de seu seguidor *Edmund Gustav Albrecht Husserl* (1859-1938 - matemático e filósofo alemão, conhecido como o fundador da fenomenologia), uma das mais significativas influências na filosofia do século XX. Steiner admirava a personalidade de Brentano, perspicaz e compenetrada, ao mesmo tempo. (STEINER, 2006, p.57).

A preocupação de Brentano era compreender como o materialismo estaria dominando o pensamento da Psicologia. Entre outros filósofos importantes da época, o inglês *Thomas Hobbes* (1588-1679 - filósofo e cientista inglês, preocupado com as questões sociais e políticas, interessado em geometria) já declarava que a “mente não existia”, e por isso seria inconsistente falar-se em “substância imaterial”. Também o filósofo escocês *David Hume* (1711-1774 - filósofo, historiador e ensaísta escocês, que se tornou célebre por seu empirismo radical e seu ceticismo filosófico) afirmou que olhava para dentro de si próprio e não conseguia descobrir nenhum “David Hume essencial”. *James Mill* (1773-1836 - historiador e filósofo escocês, pai de John Stuart Mill; foi importante representante do radicalismo filosófico), por sua vez, afirmou que a mente é uma máquina e sugeriu que nossos pensamentos são uma questão de “química”. Assim como *Johann Gottlieb Fichte* (1762-1814 - filósofo alemão, um dos criadores do movimento filosófico conhecido como idealismo alemão a partir dos escritos de Immanuel Kant), Brentano teve um “insight” simples, mas poderoso, afirmando que havia uma diferença básica entre um ato mental e um ato físico e que não existe um ato mental não intencional, pois no ato de pensar existe uma “intencionalidade”, um elemento da vontade. Seria, então, impossível conceber uma atividade mental como química, pois ela pode ou não fluir. Esses pensamentos de Franz Brentano eram tudo o que Steiner queria ouvir, pois se sentia atormentado pelo materialismo científico e tinha convicção de que o “eu” humano era uma realidade e essa convicção se tornaria o alicerce sobre o qual construiria suas ideias. (STEINER, 2006).

Steiner observa algo interessante quando cita em sua Autobiografia que em relação à sua visão do mundo espiritual, ninguém se interessava de ouvir nada a

esse respeito, quando muito traziam à discussão toda sorte de ideias espíritas e Steiner “achava de mau gosto aproximar-se do espiritual dessa maneira”. Foi, então, que conheceu um homem simples do povo, *Felix Koguzki* (1833-1909 - fitoterapeuta, mas com conhecimento profundo sobre o mundo espiritual), que usava diariamente o mesmo trem de Steiner e conversava sobre o mundo espiritual como se conhecesse muito a esse respeito. Tornaram-se amigos e Steiner diz que ele apenas lia os livros por querer encontrar em outrem o que sabia por si mesmo. Menciona que no início a sua forma de se expressar não era compreensível, mas desde o seu primeiro contato com aquele homem sentiu muita simpatia por ele. Para Steiner era como se tivesse encontrado uma alma oriunda de uma época muito remota, pois ele tinha um conhecimento instintivo da Antiguidade. Ao mesmo tempo, estava totalmente distante de qualquer exaltação visionária e ao visitá-lo em sua casa, deparava-se com uma família rural digna e sóbria. Steiner dizia que esse homem permaneceu próximo à sua alma, mesmo quando a vida os separou. No diário de Koguzki até hoje consta: “Sr. Steiner (filho), estudioso, residente em Inzersdorf, visitou-me no domingo, 21 de agosto de 1881; infelizmente eu não estava em casa. O Sr. Steiner veio visitar-me pela segunda vez na sexta-feira, dia 26 do mesmo mês e ano”. Steiner chamava Koguzki de “desconhecido-conhecido”. (STEINER, 2006, p.61).

Na continuidade de seus estudos, Steiner teve contato com a filosofia de *Georg Wilhelm Friedrich Hege* (1770-1831 - filósofo alemão, um dos criadores do idealismo alemão; foi um importante precursor da Filosofia Continental e do marxismo) sobre a qual se aprofundou, porque a maneira como ele expunha a realidade do pensamento tocava-o de perto.

Steiner (2006, p.66) também teve contato com as “ideias darwinistas” de Charles Darwin (1809-1882 - pesquisador naturalista e elaborador da Teoria da Evolução das Espécies), pois as ciências da natureza orgânica que o interessavam, estavam imbuídas dessas concepções, apesar de que essas ideias pareciam-lhe impossíveis cientificamente, pois havia concebido para si uma imagem do interior humano, que via o homem como membro de um mundo espiritual, capaz de perceber e de atuar no mundo sensorial.

Recebeu, ainda, forte influência da leitura da obra: “Cartas sobre a educação estética do homem”, de *Johann Cristoph Friedrick von Schiller* (1759-1805 - poeta, filósofo e historiador alemão; é representante do romantismo alemão). Os

pensamentos de *Schiller* o atraíam, pois ele defendia que, em primeiro lugar, seria necessária disposição de consciência para obter-se uma relação com os fenômenos do mundo que correspondesse à entidade humana. E isso estimulou Steiner a pensar que o homem se coloca numa relação de tal ordem com o mundo, “que as coisas e os fatos lhe desvendam sua essência”. Nessa época, Steiner estava com 22 anos de idade, aprofundou-se na vida estudantil de Viena e tornou-se membro do “Grêmio Literário Alemão da Academia Politécnica”.

Por volta de 1888, Steiner impressionou-se com a obra *Homunculus* de *Robert Harmeling* (1830-1889 - poeta australiano), que o autor afirmava parecer mostrar as forças que atuavam como obscurecedoras do espiritual na civilização moderna. A ocupação com a obra *Homunculus* aconteceu em uma época em que Steiner pensava sobre a essência da criação artística e da beleza. E o que ía em sua alma se traduziu em sua obra: “Goethe como pai de uma nova estética”, sobre uma palestra proferida por ele na *Associação Goethe de Viena*. Da troca de correspondência de Rudolf Steiner com *Robert Harmeling* foram conservadas apenas duas cartas, datadas de 30 de janeiro de 1887 e 11 de maio de 1888. (STEINER, 2006, p.112).

Nessa época, muitas foram as suas influências, entre elas Steiner (2006, p.123) cita o pastor evangélico vienense *Alfred Formey* (1844-1901 - pastor da comunidade protestante evangélica de Viena desde 1876 até a sua morte), em cuja casa pastoral, uma vez por semana, reunia-se um grupo de artistas e escritores. Conta-nos que sua esposa era uma mulher muito amável que havia trocado a carreira de atriz pela casa pastoral. Lá aparecia a viúva de *Friedrich Hebell* (1813-1863 - poeta alemão e escritor voltado para o tema do destino humano), *Christine Hebell*, que tinha dom para a declamação e enchia o ambiente de “calor anímico”, no dizer de Steiner. Participava, também, a atriz *Ilma Whillborn-Seiler*, que possuía uma personalidade interessante e voz de declamadora. Entre as relações de Formey estava, também, *Emilie Mataja* (1855-1938 - foi uma autora do realismo, argumentando com a sociedade civil moral, a questão da mulher e da religião cristã), que escrevia, sob o pseudônimo *Emil Marriot*, romances que revelavam sua observação incisiva da vida. E, assim, aos 27 anos estava “cheio de perguntas” em relação à vida exterior da humanidade e sua relação com o mundo espiritual, mas agora, de uma forma coerente, o que o conduziu, anos mais tarde, a conceber sua “Filosofia da Liberdade”.

Steiner (2006) conta-nos que, em 1890, em Weimar, quando dava um toque final aos escritos da obra “Filosofia da Liberdade” sentia que vivenciava uma realidade espiritual e que não tinha como colocar isso para fora. Estava restrito ao seu mundo interior que era separado do mundo exterior por uma espécie de fina parede. Apesar de manter um contato intenso com o mundo exterior e com as pessoas, ele guardava o sentimento de passar por uma porta para sair de seu mundo e estabelecer esse contato externo. Dirigir-se ao mundo exterior equivalia para ele “a fazer uma visita”, apesar de gostar de participar daquilo que visitava e se sentir à vontade com isso.

Diz-nos, em continuidade, que gostava de visitar *Bernhard Ludwig Suphan* (1845-1911 - diretor do Arquivo Goethe-Schiller, sucessor de Erich Schmidt, o primeiro diretor do Arquivo, por intermédio de sua amizade com Herman Grimm) e também *Otto Erich Hartleben* (1864-1905 - escritor de poemas, comédias e novelas), embora os dois nunca tenham se procurado mutuamente, por não compartilharem das mesmas visões. Steiner, no entanto, sentia-se “em casa” com os dois, apesar de que no seu próprio mundo espiritual não podia receber nenhuma visita. Sua alma se confrontava com as mais variadas cosmovisões: a científica, a idealista e muitas outras nuances. (STEINER, 2006, p.166;188). E foi com esse estado de ânimo que a vida o colocou em contato com as cosmovisões de *Ernst Haeckel* (1834-1919 - naturalista alemão, divulgador da teoria darwinista; um dos grandes expoentes do cientismo positivista), em 1894, pela obra *Genereller Morphologie*. Haeckel e *Friedrich Nietzsche*<sup>10</sup> (1844-1900 - escritor, filósofo, poeta). (STEINER, 2006, p.59).

Steiner (2006) sentia a relativa legitimidade dessas ideias, pois a sua situação de alma não permitia que dissesse: “isso é correto, aquilo é errado”. Ressaltava que não era indiferente a essas ideias, mas nutria um sentimento de que participava de outro mundo, o espiritual, do qual não conseguia se afastar, por introduzir nele sua maneira de julgar e de sentir.

Ocorreram, também, muitas conversas com *Otto Harnack* (1857-1914 - escritor alemão, estudioso literário e de Goethe, professor universitário; cometeu suicídio no dia do aniversário de Goethe), espirituoso autor do livro: “Goethe na

---

<sup>10</sup> Friedrich Nietzsche é considerado um dos pensadores mais originais do século XIX e um dos que mais influenciou o pensamento contemporâneo, sobretudo na Alemanha e na França. Abandonou a vida acadêmica em 1879, sentindo-se doente e em 1889 sofre uma crise de loucura da qual não se recupera até sua morte. O sucesso de Nietzsche, entretanto, sobreveio quando um professor dinamarquês leu a sua obra, “*Assim falou Zaratrusta*” e, por conseguinte, tratou de difundir-la, em 1888. (JAPIASSU; MARCONDES, 1995, p. 180).

época de sua perfeição”. Steiner conseguia sentir-se totalmente identificado com suas ideias, no entanto não conseguia fazer-se entender por ele, pois Harnack era um homem absorto em seus próprios pensamentos e estranhava tudo o que não fosse dele. (STEINER, 2006, p.192). Também, nessa época, ao chegar a Weimar, a disposição anímica de Steiner já estava marcada por seus recentes estudos do platonismo<sup>11</sup> e considerou que essa disposição o ajudou a orientar-se no Arquivo Goethe-Schiller, que o faria questionar-se: “Como é que Platão vivia no mundo das ideias, e como é que vivia, por sua vez, Goethe?”

Em 1889, ocorreu a primeira viagem de Steiner à Alemanha, para colaborar na edição das obras de Goethe em Weimar. Steiner (2006) diz-nos que ingressou no Arquivo Goethe<sup>12</sup>-Schiller<sup>13</sup> como colaborador. Era o local em que a Filologia do final do século XIX assumira o legado de Goethe. Walther von Goethe, seu último descendente, havia deixado o legado de Goethe, por via de testamento, à Grã-duquesa Sofia, que fundou o Arquivo para que seu legado pudesse ser introduzido na vida cultural.

Steiner passava o seu tempo de folga com as personalidades que trabalhavam no Arquivo, entre os quais os críticos literários *Bernhard Suphan* (1845-1911) e seu amigo *Julius Wahle* (1861-1940), mas seu maior anseio era conhecer pessoalmente *Eduard von Hartmann*, com quem mantivera correspondência,

<sup>11</sup> Platonismo refere-se à filosofia de Platão e seus seguidores, ou de qualquer movimento filosófico que tenha sido influenciado por Platão (428/427 -348/347 a.C.). Platão significa “amplo” (*Plátōn*). Historicamente, o platonismo desenvolveu-se juntamente com a Academia fundada por Platão em 338 a.C, existindo até o ano de 529 da era cristã, quando o imperador romano Justiniano, em Constantinopla, ordenou o fechamento das escolas filosóficas pagãs. Nascido em Atenas, Platão foi um filósofo e matemático da Grécia Antiga, autor de vários diálogos filosóficos, foi fundador da Academia em Atenas, a primeira Instituição de Educação Superior do mundo ocidental. Junto com Sócrates, seu mestre e Aristóteles, seu pupilo, Platão ajudou a construir os alicerces da filosofia natural, da ciência e da filosofia ocidental. Alicerçado em Platão, o Platonismo caracteriza-se pelo dualismo entre corpo e alma, matéria e espírito, inteligência e sensação; pela crença em um mundo de formas ou objetos abstratos, autônomo do nosso conhecimento; pelo espiritualismo e a crença em uma doutrina de reminiscência; pelo recurso à dialética como forma de elevação do espírito para além do mundo sensível. (JAPIASSU; MARCONDES, 1995, p.195-196).

<sup>12</sup> Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) desenvolveu desde cedo uma acentuada capacidade de observação, por um lado, e uma forte sensibilidade para relações e acontecimentos humanos, por outro. Pode-se dizer que de dessas duas vertentes brotou toda a sua produção literária, que não abrangeu apenas os longos dramas poéticos, como seu grandioso *Fausto*, as poesias temáticas ou os célebres romances como “As afinidades eletivas”, “Os anos de aprendizado de Wilhelm Meister” e outros – ou os textos autobiográficos, como “Poesia e Verdade”, e relatos interessantes como “Viagem à Itália”. A sua intensa atividade intelectual o levou a um amplo acervo de escritos científicos, frutos de suas pesquisas pessoais em vários âmbitos da Ciência, estudos específicos nos âmbitos da morfologia em geral, da botânica, da zoologia, da osteologia, da anatomia comparada e sua obra sobre a “Teoria das Cores”, com contribuições para a ótica e, considerações sobre mineralogia, geologia e meteorologia. Em 1794 conheceu Schiller e sua amizade perdurou até a sua morte. Biografia resumida. (GOETHE, 2012).

<sup>13</sup> Johann Cristoph Friedrich Schiller (1759-1805) mais conhecido como Friedrich Schiller, foi um poeta, filósofo, historiador e dramaturgo alemão. Junto com seu amigo Goethe foi uma das figuras mais influentes, no final do século XVIII e início do século XIX, no que viria a ser conhecido como o movimento clássico da literatura alemã. Como Goethe, Schiller contribuiu não só para a literatura e a filosofia, mas também para a ciência, a história, a política e à gestão das sociedades democráticas. Influenciou gerações com seus escritos filosóficos e políticos. (NEW WORD ENCYCLOPEDIA, 2012).

durante anos, sobre temas da Filosofia. Steiner pôde concretizar esse desejo durante uma breve estada de Hartmann em Berlim, quando pôde conversar longamente com o filósofo. Entre muitas impressões, diz-nos que Hartmann falava com plena determinação a respeito dos seus pensamentos fundamentais sobre toda a imagem do mundo, “iluminando-a a sua maneira”.

Excetuando essa visita a Eduard von Hartmann, as estadas de Steiner, em Berlim e Munique, logo depois de Weimar, foram dedicadas ao que essas cidades podiam oferecer em matéria de arte.

De volta à Viena, teve a oportunidade de frequentar um círculo de pessoas que estavam congregadas com uma senhora, *Marie Lang* (1858-1934 - amiga que oferecia sua residência para encontros com os artistas e estudiosos da época), cujo convívio Steiner avalia como extremamente valioso. Nesse grupo, havia-se inserido à *Teosofia*, originada no final do século XIX por *Helena Petrovna Blavatsky* (1831–1891 - fundadora da Sociedade Teosófica em novembro de 1875, juntamente com o *Coronel Henry Steel Olcott* (1832-1907), com sede em Nova Iorque, que logo foi transferida para a Índia.). *Franz Hartmann* (1838-1912 - escritor teosófico alemão, discípulo de Helena Blavatsky na Índia), já famoso e respeitado, tinha numerosas obras teosóficas e por suas relações com Helena Blavatsky introduziu a Teosofia, também nesse grupo, já que Marie Lang havia assimilado muito dessa filosofia. Por intermédio de *Marie*, Steiner conheceu sua amiga *Rosa Mayreder*<sup>14</sup> (1858-1938 - escritora feminista e filósofa cultural austríaca, musicista e pintora). Steiner nutriu por Rosa extrema veneração e cujo desenvolvimento acompanhou com o maior interesse. Apesar de haver escrito muito, ela não tinha nada editado, mas Steiner conta-nos que o que ela revelava nesses livros vivia nela sob a forma de expressão espiritual que suscitou nele uma simpatia intensa. Steiner fala de forma emocionada a respeito dessa senhora, e até afirma que ela possuía todos os dons da alma humana, cheia de harmonia e que representava a mais pura expressão do que é realmente humano. Ela combinava os dons artísticos a uma capacidade de observação independente e penetrante, e, assim, continua sua exaltação das qualidades de Rosa. Muitas obras da autora são citadas por ele, especialmente sua obra em dois volumes: “Crítica da Feminilidade”, publicado mais tarde. Diz ter sido

---

<sup>14</sup> Rosa Mayreder, nasceu Obermayer, mas adotou pseudônimo de Franz Arnold. Era muito admirada por Rudolf Steiner. (STEINER, 2006, p.134).

uma dádiva em sua vida ter podido passar muitas horas com Rosa na sua luta anímica e na sua busca.

Steiner faz, então, uma análise sobre as suas relações com as pessoas e conta-nos que a sua cosmovisão do mundo e o rumo de suas sensações interiores não eram os mesmos de Rosa Mayreder. Entre as diferenças que aponta em seu discurso, Steiner constata que nunca conseguiu satisfazer Rosa Mayreder em relação à opinião que ela formou de sua relação com a arte. Apesar disso, nada subtraiu o seu interesse afetuoso por essa personalidade e lhe foi grato “pelas horas mais preciosas de sua vida”. Steiner cita, ainda, outras pessoas pertencentes a esse círculo, como *Hugo Wolf* (1860-1903 - compositor austríaco), amigo íntimo de Rosa, pelo qual tinha respeito e também, pelo esposo de Rosa, *Karl Mayreder* (1856-1935 - arquiteto austríaco) e por seu irmão *Julius Mayreder* (1860-1911 - arquiteto austríaco), além de Marie Lang e *Friedrich Eckstein* (1861-1939 – escritor e teósofo). Foi nessa época que a sua obra: “Filosofia da Liberdade” assumiu em sua alma formas cada vez mais definidas e com a ajuda de Rosa, que tirava um pouco da solidão em que Steiner vivia interiormente, lembrou-se de seus passeios nas Florestas dos Alpes na companhia dela, nos quais conversavam sobre “o verdadeiro sentido da liberdade humana”.

Agora, Steiner retorna para a época que se mudou para Weimar, cidade de Goethe, a fim de trabalhar durante quase sete anos, no Arquivo Goethe-Schiller, e que nesse momento considera haver terminado um período de 30 anos de sua vida. Finalmente, termina sua obra: “A Filosofia da Liberdade”.

O sentido de minhas exposições daquela época era o seguinte: - Enquanto se desenvolve em sua existência terrena a partir do nascimento, o homem se defronta cognitivamente com o mundo. Primeiro alcança a visão sensorial; mas esta é somente um posto avançado do processo cognitivo. Nessa visão ainda não se manifesta tudo o que está no mundo. O mundo possui essência; mas inicialmente o homem não alcança esse elemento essencial. Ele ainda se fecha diante deste. Pelo fato de ainda não contrapor sua própria essência ao mundo, forma do mundo uma imagem em que falta a essência. Essa imagem do mundo é em realidade uma ilusão. Ao perceber sensorialmente, o homem se defronta com o mundo como com uma ilusão. Quando, porém, o pensar livre dos sentidos vem de seu interior para acrescentar-se à percepção sensorial, a ilusão se embebe de realidade, deixando de ser ilusão. Então, o espírito humano, que em seu íntimo vivencia a si próprio, confronta-se com o espírito do mundo, que para os homens não está oculto atrás do mundo dos sentidos, e sim se entretetece a esse mundo e atua nele. (STEINER, 2006, p.138)

Steiner explica que estava em seu destino ligar suas próprias ideias às de Goethe. A partir dessa conexão, existiram muitas oportunidades para mostrar “como a natureza é espiritual”; já que o próprio Goethe ansiava por uma visão espiritual da natureza.

Naquela época, Steiner se dizia empenhado em dar expressão à ideia de liberdade e afirma,

Se o homem age com base em seus instintos, impulsos, paixões, etc., ele não é livre... Seu lado espiritual só atua quando ele encontrar os impulsos para suas ações no âmbito do seu pensar livre dos sentidos, sob a forma de intuições morais. Então, é ele próprio que age, e nada diferente. Então, ele é um ser livre, um ser que age por si próprio. (STEINER, 2006, p.140)

No final desse primeiro período de sua vida, Steiner (2006, p.142-143) explica que se instalou em seu íntimo “a necessidade de estabelecer uma relação claramente explícita com certas orientações da alma humana, e entre elas as aspirações místicas da humanidade”. E dizia a si mesmo: “Como esses místicos desconhecem o calor, a intimidade anímica que se sente ao conviver com ideias embebidas de espírito!”

Para ele essa convivência era como um relacionamento particular com o mundo espiritual e parecia reforçar sua postura de observador materialista da natureza e não o contrário. Quanto mais refletia a respeito de tudo isso, mais Steiner sentia que as forças em sua alma se opunham interiormente ao misticismo. Agora, ao observar a maneira como o místico se entregava às suas vivências, sentia longínqua afinidade “com sua própria postura ante o mundo espiritual”. E poderia considerar a sua própria vivência “mística”. Foi instalado um conflito difícil de ser esclarecido, mas o que Steiner necessitava era encontrar “a forma apropriada para expressar suas concepções em seus escritos”.

Steiner chegou à conclusão que:

As formas de expressão na área das Ciências Naturais consistiam em ideias plenas de conteúdo, embora a princípio tal conteúdo fosse pensado de modo materialista. Eu queria formar ideias que indicassem o espiritual do mesmo modo como as ideias científico-naturais indicam o que é sensorialmente perceptível... eu não queria descrever vivências humanas, e sim mostrar como um mundo espiritual se manifesta no homem por meio de órgãos espirituais. (STEINER, 2006, p.144).

Os anos que Steiner dedicou-se à exposição das ideias científicas de Goethe para as introduções na “Bibliografia Nacional Alemã” de *Kürschner* foram longos. Enquanto Steiner trabalhava arduamente para delinear corretamente a postura de Goethe diante da Ciência Natural, tinha que se preocupar em se afastar de Goethe para formar sua própria cosmovisão e voltar a ele para melhor interpretar seus pensamentos.

Ao falar sobre a natureza, Goethe encontrava-se no interior do espírito e Steiner tinha frequentemente a sensação de que seria infiel ao modo de pensar de Goethe e tinha sempre de chegar à “forma de falar sobre Goethe à maneira de Goethe”. Steiner confessa que expor as ideias de Goethe foi uma luta de anos, a fim de compreendê-lo cada vez melhor com a ajuda de seus próprios pensamentos.

Para Steiner (2006, p.148), essa relação com o trabalho de Goethe pôde fazer com que entendesse “como o ‘carma’ atua na vida humana”, pois para ele o destino se compunha de duas situações factuais que, na vida do homem, evoluem juntas para formar uma unidade: uma “vem de um impulso interior de sua alma; e a outra advém do mundo exterior em direção ao homem”. Por isso considerava que seus próprios impulsos caminhavam em direção à percepção do espiritual e que, sua percepção espiritual exterior do mundo havia encaminhado o trabalho sobre Goethe.

Steiner (2006, p.149) explica que esses estudos o levaram a entender o supremo valor do homem – “a liberdade” – e que só pode ser compreendida depois de um preparo adequado. Em sua obra “Filosofia da Liberdade” ensinava que é no âmbito do querer que “a liberdade é exercitada”; no sentir ela “é vivenciada” e no pensar que ela “vem a ser conhecida”. Só que para se alcançar esse entendimento “a vida no pensar não pode ser perdida”.

Naquela época, Steiner conta-nos que foi de grande relevância para ele, o estudo intensivo do conto de Goethe “A serpente verde e a linda Lilie”<sup>15</sup>, que constitui o capítulo final de suas “Conversações de emigrantes alemães”. Steiner (2006, p.150) percebia que essa obra poética de Goethe apresentava um intercâmbio espiritual com Schiller. Explicou Steiner, com detalhes todas as nuances do trabalho de Schiller e de como isso refletia em Goethe, mas para ele não era

---

<sup>15</sup> Foi editado no Brasil sob o título: “O conto da serpente verde e da linda Lilie” (São Paulo: Landy, 2003). No texto acima, bem como na citada edição brasileira, o nome “Lilie” foi mantido no idioma original, a fim de conservar o gênero feminino ao qual pertence em alemão; contudo a sua tradução em português é lírio, palavra masculina que não corresponderia à personagem metafórica do conto. (STEINER, 2006, p.149).

importante a explicação em si, mas sim os estímulos para vivências anímicas que recebia com o estudo do conto. Diz-nos Steiner que para a “Bibliografia Nacional Alemã” de *Kürschner* não pôde tirar muito proveito do conto, porque para esse trabalho precisava usar o mesmo estilo com o qual começara, no entanto, o conteúdo anímico resultante do conto veio a constituir para ele uma fonte para meditação.

Wilson<sup>16</sup> (1988) no livro: “O Homem e Sua Visão”, dedicado à biografia de Rudolf Steiner, relata que aos 29 anos, Steiner iniciou um sólido trabalho de aprofundamento nas obras científicas de Johan Wolfgang von Goethe (“Doutrina das cores” e “Metamorfose das plantas”, entre outras obras), para buscar uma articulação entre as vivências do mundo concreto com as do seu mundo interior. Steiner buscava um caminho em que a realidade fosse captada em sua essência e não somente explicada, como já o fora pelas duas tradições existentes: da tradição grega com Aristóteles (séc. III a.C) e da revolução científica com Galileu e Descartes (séc. XV d.C). Com Goethe, no século XVIII, a arte é convidada a participar do método científico, reintegrando-a como maior intérprete da natureza. Steiner publica a “Obra Científica de Goethe”. Aos trinta e seis anos, mudou-se para Berlim, onde começou a se relacionar com os movimentos sindicais que estavam surgindo, o que lhe possibilitou dar uma forma de expressão às inquietações sociais.

Steiner (2006) discorre a respeito de uma mulher que muito admirou e a quem referencia *como* “protagonista das horas mais belas de sua vida”, *Gabriele Reuter*<sup>17</sup> (1859-1941 - escritora alemã), que, em sua opinião, tinha em si profundos problemas humanos, mas que os tratava com certo radicalismo de coração e de sentimento. Lembra-se parado com ela, em uma esquina, sob o sol escaldante, durante mais de uma hora, discutindo sobre questões que a mobilizavam. Essas foram para ele horas muito agradáveis pelas conversas que tivera com ela, durante o tempo em que *Gabriele* escrevia o seu livro: “De boa família”. Um amigo comum, *Hans Olden* (1892-1975 - ator e cantor austríaco) disse-lhe a respeito dela: “Essa

---

<sup>16</sup> Colin Henry Wilson, nascido em 1931, é um prolífico escritor inglês, cuja notoriedade se deu primeiramente enquanto filósofo e romancista. Desde então, Wilson vem escrevendo dentro do gênero literário de não ficção. Também têm publicado inúmeras biografias, romances de terror, de ficção científica e vários ensaios sobre religião, misticismo, psicologia, ocultismo, literatura, entre outros tópicos. Em 1985, escreveu a biografia de Rudolf Steiner: “O Homem e Sua Visão” (*The man and his vision*), entre as muitas e variadas obras do autor. Estes dados foram obtidos do website Wikipédia, contudo, sugerimos: Cf. Colin Wilson World, website dedicado ao autor e disponível nas Referências desta Tese.

<sup>17</sup> Gabriele Reuter escreveu o Romance: “De boa família”, que depois a conduziu à elevada posição na literatura alemã. Foi uma das primeiras obras escritas por uma mulher, que é influenciada pelos movimentos inovadores do século XIX. (STEINER, 2006, p.185).

mulher é grandiosa, pudesse eu expor ao mundo, com a mesma coragem dela, o que se passa no fundo de minha alma...”.

Essas pessoas compunham um grupo que se encontrava nas reuniões no *Arquivo Goethe-Schiller* e na *Sociedade Goethe*, mas Steiner considerava essas reuniões cansativas, pois havia dois círculos distintos: o dos filólogos, que faziam discursos e que participavam dos banquetes oficiais, como de Olden, de *Otto Erich Hartleben* (1864-1905 – poeta e dramaturgo alemão) e outro grupo do Arquivo, que se reunia na casa de *Bernhard Suphan* – que nunca conheceu a Hartleben e seus companheiros de convicção.

Durante o tempo em que ficou em Weimar, Steiner constata que tivera contato com as “tendências filosóficas” de muitas pessoas que “desfilaram diante de sua alma” e com as quais discutia sobre questões universais e existenciais. Em consequência desse convívio, percebia que o mundo realmente familiar para ele era o mundo espiritual contemplado em seu íntimo, com o qual conseguia ligar-se facilmente. Constatava, também, como tinha sido difícil, na sua infância e juventude, o caminho para o mundo exterior por meio dos sentidos. Reflete, então, a respeito dos pontos de vista intelectuais diferentes:

Os diversos ‘pontos de vista’ intelectuais rejeitam-se mutuamente; a contemplação espiritual vê neles exatamente “pontos de vista”. Do ângulo de cada um deles, o mundo se apresenta de forma diferente. É como fotografar uma casa de vários lados. As imagens são diversas; a casa é a mesma. Caminhando-se em redor da casa, obtém-se uma impressão por inteiro. Quando se está realmente no interior do mundo espiritual, se valida o que há de ‘correto’ em determinado ponto de vista. Vê-se uma fotografia tirada de um ‘ponto de vista’ como sendo algo justificado. Pergunta-se então sobre a justificação e a importância do ponto de vista. (STEINER, 2006, p.192-193)

Ele explica que assim abordou Haeckel e também Nietzsche. Este último, para ele, havia fotografado o mundo de um ponto de vista da segunda metade do século XIX, mostrando uma personalidade compenetrada que só poderia alimentar-se do conteúdo espiritual da época, embora sua vontade almejasse inconscientemente chegar ao espírito com energia incomum.

Foi em 1889, que Steiner ingressou nos círculos da vivência cultural experimentada por Nietzsche e o arrebatamento e a leveza de suas ideias o entusiasmaram. Steiner achava que muitas de suas ideias haviam se formado nele

de forma similar, mas por caminhos diferentes. Assim, em 1895, Steiner publicou um livro intitulado, “Nietzsche, um lutador contra sua época”.

Steiner foi procurado pela irmã de Nietzsche, *Elizabeth Förster-Nietzsche* (1846-1935), que apareceu no Arquivo Goethe-Schiller, pois estava estudando para fundar um Arquivo Nietzsche. Logo em seguida, veio também, a Weimar o editor das obras de Nietzsche, *Fritz Koegel* (1860-1904 - escritor e crítico de arte alemão). Apesar de Steiner ter entrado em sérios conflitos com Elizabeth, essa senhora pediu que Steiner pusesse ordem na Biblioteca de Nietzsche em *Naumburg* e, nessa ocasião, Steiner fez bastante amizade com Fritz Koegel e conheceu profundamente as obras e o íntimo de Nietzsche. Por essa razão algumas pessoas o tomaram por “nietzschiano”, por essa admiração sem reserva, embora muitas ideias de Nietzsche fossem contrárias às suas próprias convicções. Steiner nunca ocupou um cargo oficial no Arquivo Nietzsche e a ruptura com *Elizabeth Förster-Nietzsche* causou nele profundo sofrimento.

Steiner (2006) conta-nos que a sua vontade de expor publicamente o conteúdo esotérico que pulsava dentro dele, impulsionou-o a escrever no “Magazine”, no dia 28 de agosto de 1899 – sesquicentenário de Goethe – um ensaio sobre o “Conto da serpente verde e da linda Lilie”, sob o título “A revelação secreta de Goethe”. Steiner ocupava-se com imaginações que o ligavam ao Conto da serpente e à trajetória de Goethe desde a sua maneira de contemplar a natureza exterior até a sua forma de ver o interior da alma humana. Não se tratava do que Goethe expressara em conceitos, mas sim por imagens, pois, era isso que Steiner via nesse conto. Steiner conta em sua obra que Goethe, também via nas “Cartas sobre a educação estética” de Schiller que a vida do homem estaria subordinada a dois aspectos: mediante à corporalidade, o homem estaria subordinado à necessidade da natureza e, diante da razão, o homem estaria subordinado à necessidade do espírito. Steiner refletia a respeito da criação de Goethe e via como isso tangenciava o esoterismo.

Nessa mesma época, Steiner foi incentivado pela *Condessa* e pelo *Conde Brockdorff*<sup>18</sup> a proferir uma palestra sobre Nietzsche em uma de suas reuniões semanais. As pessoas que frequentavam essas reuniões pertenciam a todos os círculos e Steiner percebeu que as pessoas interessavam-se muito pelo mundo

---

<sup>18</sup> Sophie Gräfin von Brockdorff, nascida em von Ahlefeldt (1848-1906) e Cay Lorenz Graf von Brockdorff (1844-1921). Os Brockdorff eram dirigentes de um ramo da “Sociedade Teosófica”. (STEINER, 2006, p. 308).

espiritual, o que o incentivou a proferir mais uma palestra sobre o tema: “A revelação secreta de Goethe”. Nessa palestra, Steiner tornou-se bem esotérico ao se referir ao conto de Goethe. Depois dessa segunda palestra, os Brockdorff convidaram Steiner a proferir outras palestras, com intervalos regulares, para os participantes da Sociedade Teosófica. Steiner disse-lhes que só poderia falar do que mais pulsava nele como Ciência Espiritual.

Steiner afirma que não se interessava pela literatura teosófica e não tinha intenção de ligar suas exposições a essa literatura, que não lhe era nem ao menos simpática. Assim, proferiu palestras fazendo referências ao misticismo medieval, que posteriormente foram reunidas em seu livro: “A mística no despontar da vida espiritual moderna”. Ao todo foram 27 palestras, publicadas de outubro de 1900 a abril de 1901, segundo Steiner (2006, p.309).

Entre os ouvintes das palestras, conta-nos Steiner, que um dia apareceu *Marie von Sivers* (1867-1948 – teve importância no desenvolvimento da Antroposofia no trabalho sobre a Eúritmia (fala e dança) que faz parte do currículo da Pedagogia Waldorf), que veio a assumir, tempos depois, a direção da “Seção Alemã da Sociedade Teosófica”, fundada logo após o início das palestras proferidas por Steiner.

Steiner preocupava-se em reforçar, sempre que possível, que iria apresentar à Sociedade Teosófica os resultados de sua própria visão dirigida à pesquisa. A “Seção Alemã da Sociedade Teosófica” foi fundada em Berlim, na presença de *Annie Besant*<sup>19</sup> (1847-1933 - teósofa, escritora e socialista britânica). Steiner foi eleito seu Secretário-geral. Ausentando-se por ter de proferir para um público não teosófico, uma palestra na qual expôs a evolução espiritual da humanidade e a cujo título havia acrescentado “Uma Antroposofia”, viu-se apoiado por Annie que sabia que Steiner utilizava esse termo, ao se referir às suas convicções espirituais.

Steiner seguiu apresentando, à “sua maneira”, o seu conhecimento espiritual ao público teosófico. Mas só quando a Seção foi fundada é que Steiner passou a ser rotulado de teósofo, e foi a partir desse momento, que ele foi rejeitado, por parte de algumas pessoas. Porém, diz-nos Steiner, que não se tratava realmente de rejeição pelo assunto, mas do nome e da ligação com uma sociedade (a teosófica), com a

---

<sup>19</sup> Após a morte do Presidente-fundador da Sociedade Teosófica, H.S.Olcott, em maio de 1907, Annie Besant (1847-1933) foi eleita a nova Presidente. A Sociedade Teosófica foi fundada em 17.11.1875 por Helena P. Blavatsky, juntamente com o Coronel Henry Steel Olcott (1832-1907), em Nova Iorque. Logo eles transferiram seu centro para a Índia. (STEINER, 2006, p.308-310).

qual ninguém mais se identificava. Prosseguiu fazendo palestras, inclusive uma série que foi resumida no livro “O Cristianismo como fato místico”. Conheceu os dirigentes da Sociedade Teosófica e tudo de interessante que ouviu o impressionou, mas não exerceu influência sobre o conteúdo de suas próprias concepções.

Antes da época de sua atividade no seio da Sociedade Teosófica, ainda no período final da redação do “Magazine”, ocorreu a elaboração por Steiner de uma obra em dois volumes intitulada “Concepções do mundo e da vida no século XIX”, que a partir da sua segunda edição, apresentou a evolução das cosmovisões desde a época grega até o século XIX sob o título “Os enigmas da Filosofia”.

Steiner conta em sua obra que não vê nenhuma contradição com tudo o que foi vivido por ele anteriormente e sua atuação em prol da Antroposofia, pois considera que a nova imagem do mundo que surge não é refutada pela Antroposofia, mas sim ampliada e continuada. Sua intenção era criar para a Antroposofia um fundamento tão objetivo quanto o pensar científico. E foi com essa concepção, isenta de misticismo sentimentalista, que Steiner buscou a vivência do mundo do espírito.

Steiner e Marie von Sivers tornaram-se profundamente amigos. Marie interessava-se por arte dramática, declamatória e recitativa e havia cumprido uma formação nas melhores escolas de Paris. Nessa vida espiritual cultuada pelos dois, situou-se o centro a partir do qual a Antroposofia foi levada ao mundo, inicialmente no quadro da Sociedade Teosófica.

Marie, por meio de pessoas influentes da Sociedade Teosófica, estava a par do conteúdo espiritual originalmente revelado à Sociedade e da maneira como esse conteúdo havia sido desenvolvido depois. A partir de 1906, manifestaram-se na Sociedade Teosófica, fenômenos que evidenciavam sua decadência. Steiner cita entre esses fenômenos os excessos de espiritismo, o que o fez afirmar que não havia nenhuma relação entre essas coisas e a parte da Sociedade que estava sob sua direção. Essas atividades culminaram no surgimento de uma sociedade específica denominada “Estrela do Oriente”. Para Steiner e seus amigos tornava-se impossível aceitar os membros dessa sociedade na Seção Alemã, do modo como desejavam ou como pretendia Annie Besant. Por não poderem aceitar a nova sociedade, foram expulsos da Sociedade Teosófica em 1913, obrigando-os a fundar a Sociedade Antroposófica como uma entidade autônoma.

Steiner confessa ter sido muito custoso para ele ler, de forma repetida, os comentários tendenciosos a respeito da Antroposofia. A Primeira Guerra Mundial produziu nas almas das pessoas uma atmosfera propícia a toda espécie de correntes espirituais, entre elas a Antroposofia, que foi considerada uma corrente espiritual mística. Durante a Guerra, Steiner escreveu palestras motivadas pelos acontecimentos da época, mas nunca com a intenção de promover a Antroposofia, e sim, porque havia pessoas desejosas de entender aqueles acontecimentos à luz do mundo espiritual.

A Antroposofia sofreu toda espécie de resistência por parte dos teósofos, na Alemanha, com base na sua essência espiritual intrínseca e havia a questão da contraposição entre o conhecimento espiritual diante da mentalidade científica da época. Para tanto, Steiner enfatizou o raciocínio, fundamentado na razão, para validar cientificamente suas ideias, bem como, reformulou-o para o conhecimento do espírito. Os membros da Sociedade Teosófica, que se consideravam os portadores da voz do movimento teosófico, não se interessavam e não tinham a compreensão desse tipo de conhecimento.

No início, Steiner e Marie von Sivers só conseguiam trabalhar em condições precárias e a ela coube sacrifícios materiais e muita dedicação à Antroposofia. Steiner redigia a maior parte do periódico *Luzifer*, (uma publicação criada por ele em parceria com Marie von Sivers) enquanto Marie cuidava da correspondência. *Luzifer* experimentou uma ampliação quando o Sr. Rappaport, que era editor em Viena de um periódico denominado *Gnosis*, ofereceu a possibilidade de se unirem as duas publicações, que passaram a se chamar *Lucifer-Gnosis*. Essa publicação espalhou-se de uma forma muito positiva, o que possibilitou a Steiner proferir palestras sobre a Antroposofia em diversas cidades.

No periódico mensal *Lucifer-Gnosis*, Steiner pôde publicar o que se tornaria o fundamento para o trabalho antroposófico. Da mesma forma, foi lançada a base para a cosmologia antroposófica por meio da sequência de ensaios intitulada “Da Crônica do Akasha”. E foi de tudo isso que nasceu o movimento antroposófico, e não de constructos emprestados da Sociedade Teosófica.

Conta-nos Steiner que com a ajuda de Marie von Sivers deu-se continuidade às providências para a disseminação das ideias, para a atuação externa e até para organização estrutural mínima da Editora Filosófico-Antroposófica, mas, por outro lado, Steiner estava inteiramente dentro do mundo do espírito e, desde 1902, tinha

muitas imaginações, inspirações e intuições, considerados por Steiner (2006, p.233) como “graus iniciáticos” a serem alcançados, mediante o autodesenvolvimento no sentido antroposófico.

Steiner prossegue na sua Autobiografia, relatando que no início de sua atividade antroposófica encontrou muitas pessoas que pretendiam fugir ao pensamento e às ideias mecanicistas. Para ele, entre os que ansiavam por sair da explicação mecanicista do mundo faltava, em geral, “a coragem de reconhecer que para superar esse mecanicismo deveriam também superar os hábitos mentais que os levaram a essa forma de pensar”. Steiner pondera que não deixou pública uma confissão, mas que deveria tê-la feito. Dizia que poderia ter ensinado às pessoas, que “por meio de uma orientação voltada para os sentidos, é possível avançar-se no que é mecanicista”. Na segunda metade do século XIX, as pessoas haviam se acostumado a essa orientação e percebiam que esse mecanicismo provocava mais insatisfação a elas. Mas, Steiner percebia, também, certa disposição de alguns formadores de opinião da época, de que essa mudança pudesse vir a ocorrer; cita o zoólogo *Oskar Hertwig* (1849-1922 - anatomista e pesquisador no âmbito da genética) e o professor de Filosofia *Max Ferdinand Scheler* (1874-1928 - filósofo alemão conhecido por seu trabalho na Fenomenologia, na ética e na antropologia filosófica), que naquela época atuava em Jena.

Enquanto os conhecimentos antroposóficos eram difundidos com a ajuda de Marie von Sivers, em um trabalho conjunto, também o elemento artístico tornava-se algo “vivificante” para o movimento antroposófico que – mesmo apoiado em sensibilidade e sentimento – aspira a uma clareza na formulação e na concepção, o que pode significar um contraponto ao falso sentimentalismo.

A Antroposofia aproximava-se de personalidades que não encontravam, nem na cosmovisão científica e nem nas convicções tradicionais, o conteúdo espiritual que suas almas precisavam buscar. Em Berlim e Munique, de certa forma, dois polos opostos, que a Antroposofia se desenvolveria. Em Berlim, os adeptos às cosmovisões baseadas no racionalismo e no intelectualismo, viam naquilo que a Antroposofia tinha a oferecer, algo fantástico, supersticioso, e assim por diante. As esperanças concentravam-se no desenvolvimento das revelações antroposóficas e esperava-se progredir cada vez mais quanto ao saber sobre o mundo espiritual.

Em Munique era muito diferente, pois lá atuava o trabalho antroposófico e o elemento artístico da Antroposofia resultava em um conceito mais espiritual do que

racionalista. Steiner ensina-nos que a “imagem artística é plena de vida e não mata o espírito da alma, como faz o intelectualismo”. O tipo de trabalho desenvolvido em Munique acarretou que o Congresso Teosófico, organizado em 1907 pela Seção Alemã da Sociedade Teosófica, tivesse lugar naquela cidade.

Nesse ponto, a Autobiografia de Steiner é interrompida bruscamente, tendo chegado até os primeiros anos da década de 1910. Steiner falece em 30 de março de 1925, em Dornach, na Suíça.

Devemos explicitar sobre a publicação da obra de Rudolf Steiner que, segundo Burhard (2012, p.131) “proferiu um total de 4.941 palestras, em 17 países, sendo 2.406 na Alemanha e 1962 na Suíça e deixou mais ou menos trinta (30) livros escritos ao longo de sua vida”.

A princípio, Steiner não pretendia que fossem publicadas as suas conferências, por considerá-las “comunicações verbais, não destinadas à impressão”. Entretanto, com o aumento da distribuição de anotações, por vezes indevidas, dos ouvintes das suas palestras, decidiu regulamentar a publicação escrita. Essa tarefa foi confiada à *Marie Steiner-von Sivers*. Após a morte de *Marie Steiner* (1867-1948), que assinava Steiner por haverem se casado, foi realizada, conforme suas próprias ordens, a publicação de uma edição completa (*Gesamtausgabe*) e sua obra, sob a sigla GA. O trabalho de seleção e notas foi realizado pelo *Rudolf Steiner Archiv*, pertencente à instituição administradora do espólio literário do autor – a *Rudolf Steiner Nachlassverwaltung*, também proprietária da editora *Rudolf Steiner Verlag*, que se encarregou das publicações.

## **1.2. Definição de Antroposofia.**

A Antroposofia é uma ciência que visa à compreensão do homem em sua totalidade, oferecendo condições para que promova seu próprio desenvolvimento. A utilização desta filosofia propicia o conhecimento da natureza do ser humano e do universo, ampliando o conhecimento já alicerçado pelo método científico convencional. Objetiva, igualmente, satisfazer a busca de conhecimento do homem sobre si mesmo e sobre as suas relações com o Universo, num nível de consciência

que o permita encontrar respostas às antigas perguntas do ser humano: “Quem sou? De onde venho? Qual é o sentido de minha existência?”

Rudolf Steiner (1861-1925) desenvolveu essa filosofia, a partir da necessidade de não apenas crer, mas, também, de conhecer os enigmas da existência, para os quais o homem ainda não encontrou caminhos na religião nem na ciência, já que pela crença religiosa ou mística não se pode avaliar racionalmente e pela ciência pura fica-se preso ao intelectualismo que reprime os anseios espirituais.

A Antroposofia parte da ideia de que a capacidade cognitiva do homem pode ser elevada da percepção sensorial e do pensamento normal aos estados superiores de conhecimento e de consciência, sem que haja renúncia da lucidez da mente.

Neste sentido, a antroposofia pode ser considerada como uma ampliação da pesquisa científica, tornando-a mais humana e coerente com a natureza, uma vez que esta, não contradiz fatos científicos, mesmo porque dispõe de métodos de investigação absolutamente científicos para sua fundamentação teórica. Contudo, se faz necessário distinguir fatos científicos de teorias e julgamentos baseados nesses fatos com os quais, obviamente, pode haver contradições.

As concepções dessa teoria foram aplicadas em várias áreas do conhecimento humano: medicina, agricultura biodinâmica, pedagogia, psicologia, artes, arquitetura, farmacologia e fonoaudiologia, entre outras. Dessa forma, a Antroposofia não se atém ao plano teórico, mas liga-se intimamente à realidade do mundo, contribuindo com suas descobertas para uma vida humana mais íntegra. De acordo com os seus princípios básicos, o homem é uma síntese do Universo, é um microcosmo que espelha os processos do macrocosmo. Contém, em si, os princípios da Natureza e, como tal, é constituído por processos que se relacionam entre si e com outros existentes fora dele.

A expressão física do homem constitui apenas um núcleo denso de uma natureza mais ampla e pluriorganizada, cujo conhecimento cria perspectivas para uma melhor compreensão da existência e das relações cósmicas.

Nos últimos anos de sua vida, Steiner realizou muitas iniciativas que se concretizariam com seu incentivo e que tiveram continuidade nas mãos de seus seguidores.

Entre seus diversos seguidores está a médica *Guðrun Burkhard*.

Nascida em 1929, no Brasil, formou-se em Medicina e veio a ser médica antroposófica, cofundadora da Clínica Tobias em São Paulo. Desde a década de 1970, ministra cursos sobre biografia humana, área em que se tornou a mais experiente terapeuta ligada à Antroposofia. Em 1988, a Dra. Gudrun iniciou essas atividades biográficas também na Europa, passando a exercê-las com regularidade. É autora de diversos livros ligados à biografia humana, vista sob a óptica da Antroposofia. (BURKHARD, 2012, p.296)

Burkhard (2012) mostra-nos as principais realizações de Rudolf Steiner, ligadas à Antroposofia e aos estudos voltados a diversas áreas da ciência, por meio dos setênios, elencando os principais acontecimentos no decorrer de sua biografia.

Aqui nos cabe revelar que esses setênios, na Medicina Antroposófica, por meio de estudos pioneiros de Rudolf Steiner e de *Bernard Lievegoed* (1905-1992 - médico, psiquiatra e autor holandês), são-nos apresentados como as fases da vida do ser humano. Para Lievegoed (1984, p.154) “o ser humano pode tomar a sua biografia nas mãos através de suas próprias ações, o que significa dizer que consciente ou inconscientemente, ele pode ser arquiteto de seu próprio destino”. Afirma o autor que a pessoa que desejar o seu desenvolvimento pessoal deverá obedecer às leis das fases de desenvolvimento humano e esclarece que a pessoa deverá esperar pelo amadurecimento, já que esse processo não é uma atividade fácil. Além disso, o indivíduo terá que exercitar o seu livre arbítrio, pois no caminho dos que buscam o desenvolvimento interior sempre existem muitas possibilidades.

O Quadro 2 apresenta, de forma resumida, os três primeiros setênios.

<p><b>1º. Setênio</b> <b>(do 0 até 7 anos)</b></p>	<p>Nasce Rudolf Steiner em <i>Kraljevec – Hungria</i> – em 27 de fevereiro de 1861; vive com seus pais; é o mais velho de três irmãos; seu pai o ensina a ler e a escrever.</p>
<p><b>2º. Setênio</b> <b>(dos 7 até 14 anos)</b></p>	<p>Aos 8 anos, Steiner tem sua primeira experiência clarividente, e só mais tarde relata que uma tia distante que se suicidara esteve com ele, pedindo-lhe ajuda; aos 9 anos e meio, tem seu primeiro contato com a geometria e é a primeira vez que se sente com a alma preenchida; nessa época começa a frequentar a Igreja Católica, tornando-se coroinha e auxiliando no coro; experimenta vivências profundas com o culto religioso e com o contato com os monges; aos 11 anos ingressa no Liceu em <i>Wiener-Neustadt</i> e a matéria de que mais gosta é a matemática, dedicando-se à geometria descritiva.</p>

<p><b>3º. Setênio</b> <b>(dos 14 até 21 anos)</b></p>	<p>Rudolf Steiner frequenta o Liceu até os dezoito anos, porque seu pai determina que se torne um engenheiro; inicia os estudos sobre filósofos da época como <i>Kant</i>, em sua <i>Crítica da razão pura</i>; a partir dos 15 anos ajuda no seu sustento dando aulas particulares; nessa época estuda latim e grego; vai para a Academia Técnica de Viena e inscreve-se nas disciplinas de Biologia, Física e Matemática e começa a leitura das obras da filosofia idealista alemã: <i>Fichte</i>, <i>Hegel</i>, <i>Schelling</i>, <i>Kierkegaard</i>, <i>Stirner</i>, <i>Nietzsche</i> e a obra de <i>Darwin</i>. Rudolf Steiner já enxergava para si a tarefa de unir a ciência e a religião; com a idade de 18 anos sentia profunda solidão espiritual e encontra dois mestres: um colecionador de ervas, <i>Felix Koguski</i> e seu professor <i>Karl Julius Schöer</i>, aos 19 anos, torna-se professor de literatura alemã e estudioso de <i>Goethe</i>.</p>
---	--

#### Quadro 2 – Os Três Primeiros Setênios

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Burkhard (2012)

Burkhard (2012, p.116-117) comenta esses três primeiros setênios, que Rudolf Steiner denomina como: "A época da determinação cármica". A autora observa que Steiner nasce em uma família simples e pobre e que seu pai, utilizando-se da "técnica da época", ensina-o a ler e a escrever, mas determina que ele seja engenheiro e que frequente o liceu e não o ginásio. Convive com uma paisagem austríaca de natureza farta e esse é o seu cenário. O dom da clarividência é demonstrado logo aos 8 anos e é com isso que convive no seu interior. A sua busca espiritual manifesta-se por seu interesse pela matemática e pela geometria e sua busca religiosa se dá pelo sentimento. A partir dos catorze anos, vai à procura da filosofia e entra na esfera de trabalho, dando aulas particulares. Nessa época, Steiner teve os encontros com seus dois *mestres*, que o influenciaram para o resto de sua vida.

O Quadro 3 apresenta um explicativo do quarto ao sexto setênio.

<p><b>4º. Setênio</b> <b>(dos 21 até 28 anos)</b></p>	<p>Aos 23 anos, Steiner vai trabalhar como educador junto à família <i>Specht</i>, que tinha quatro filhos, entre eles, uma criança hidrocéfala; o professor <i>Schröer</i> encaminha Steiner para a edição comentada das obras científicas de Goethe; aos 25 anos escreve: "O método científico de Goethe" e aos 27 anos ministra a palestra: "Goethe como pai de uma nova estética".</p>
---	--

<p><b>5º. Setênio</b> <b>(dos 28 até 35 anos)</b></p>	<p>Aos 29 anos Steiner muda-se de Viena para Weimar para trabalhar nos arquivos de <i>Goethe-Schiller</i>, em Weimar encontra <i>Haeckel</i>, darwinista, e <i>Nietzsche</i> e tenta entendê-los, apesar de não causar polêmica, o excesso de materialismo inerente em suas obras, incomoda-o; nessa época Steiner morou com uma viúva com cinco filhos – <i>Anna Eunike</i> – e só se casaria com ela aos 38 anos, já em Berlim; nesse período lança várias publicações, entre elas “Verdade e Ciência” – conteúdo de sua tese de doutorado em 1890 e aos 33 anos finaliza sua obra filosófica básica, “A filosofia da liberdade”.</p>
<p><b>6º. Setênio</b> <b>(dos 35 até 42 anos)</b></p>	<p>Aos 36 anos Steiner muda-se para Berlim; trabalha para o “Magazine de Literatura” e após três anos é demitido, pois alguns não conseguem acompanhar suas ideias progressivas; aos 38 anos apesar de haver tentado levar uma vida mundana e normal, uma experiência profundamente espiritual fez com que se colocasse totalmente a serviço do Cristo; nessa época, casa-se com <i>Anna Eunike</i> e inicia um trabalho de seis anos como professor na Escola para Trabalhadores, lecionando para homens e para mulheres que assistiam às suas aulas com muita atenção depois de 12 horas de trabalho árduo, sempre com uma plateia de cerca de 200 pessoas, atingiu o máximo de ouvintes, em junho de 1900, quando realizou um discurso comemorativo para tipógrafos, uma palestra com a participação de cerca de 7000 pessoas. Abandonou esse trabalho aos 44 anos, porque cada vez mais o colegiado era formado por comunistas. Em 1900, inicia várias palestras para os teósofos até fundar a Seção Alemã da Sociedade Teosófica. Aos 39 anos, conheceu <i>Marie von Sivers</i>, então, com 33 anos, que se tornou sua companheira inseparável de trabalho. Aos 40 anos, Rudolf Steiner teve consciência de estar maduro para expor seus conhecimentos espirituais ao mundo.</p>

### **Quadro 3 – Do Quarto ao Sexto Setênio**

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Burkhard (2012)

A autora explica que o período dos 21 aos 42 anos denomina-se fase do desenvolvimento da alma: “alma da sensação” (21-28); “alma da razão e do sentimento” (28-35) e “alma da consciência” (35-42). Burkhard (2012, p.120) comenta que Rudolf Steiner permaneceu durante todo um setênio (dos 29 aos 36 anos) em Weimar e durante esse período de solidão interior pôde usufruir de uma vida familiar que lhe dava sustentação e que o ajudava a se dedicar à obra científica

de Goethe. Aos 33 anos, que para a Antroposofia significa a idade crística em que o ser humano está mais encarnado, tornou-se possível a publicação de seu livro: “A filosofia da liberdade” e a publicação da obra científica de Goethe. A autora afirma que Goethe teve por meio do trabalho de Rudolf Steiner a concretização da sua obra em uma projeção no mundo científico que foi firmando o *goethianismo* cada vez mais.

O Quadro 4 apresenta um resumo do sétimo ao nono setênio.

<p><b>7º. Setênio</b> <b>(dos 42 até 49 anos)</b></p>	<p>Steiner inicia um trabalho árduo junto aos membros da Sociedade Teosófica; e em 1904 inicia a “Escola Esotérica” que dura até 1914; reúne seu conhecimento em três livros primordiais: “Teosofia”, “O conhecimento dos mundos superiores” e, dois anos mais tarde, “A Ciência Oculta”; é nessa época que Steiner escreve sobre os quatro Evangelhos, trazendo as noções de uma nova cristologia; aos 45 anos começa a ministrar palestras em vários países; Steiner acredita que a evolução terrestre era o Mistério de <i>Gólgota</i> (morte e ressurreição de Cristo), diferentemente de <i>Mme. Blavatsky</i>, que falava numa reencarnação do Cristo em um menino indiano, <i>Krishnamurti</i> e essas discrepâncias culminaram em um rompimento com a Sociedade Teosófica e a fundação da Sociedade Antroposófica, no setênio seguinte; por meio de <i>Marie von Sivers</i> inicia-se um impulso intenso de atividades artísticas e em 1910, aos 49 anos, é apresentado o primeiro “Drama de mistérios”.</p>
<p><b>8º. Setênio</b> <b>(dos 49 até 56 anos)</b></p>	<p>Entre os 49 e os 57 anos, Rudolf Steiner desenvolve junto a <i>Marie von Sivers</i> os quatro dramas de mistérios, desenvolvendo-se a “Euritmia” e a “Arte da Fala”; em 1911, aos 50 anos morre <i>Anna Eunike</i>; em 1913 realiza a fundação da Sociedade Antroposófica, formada por parte de ex-membros da Sociedade Teosófica e nessa mesma época, é lançada a <i>Pedra Fundamental do Goetheanum em Dornach, Suíça</i>; durante a 1ª Guerra (1914-1918) no <i>Goetheanum</i>, foram realizados muitos trabalhos arquitetônicos e artísticos, que uniam pessoas de nações variadas voltadas para esse intento de construir e de achar a sua pátria espiritual; em 1914, Steiner casa-se com <i>Marie von Sivers</i> que passa a usar o sobrenome Steiner; em 1916, dedica-se muito intensamente à questão social: o que seria da Europa no “por vir”? Steiner elabora a “Trimembração do Organismo Social” e tenta mostrá-la a políticos influentes da Alemanha sem sucesso</p>

<p><b>9º. Setênio</b> <b>(dos 56 até 63 anos)</b></p>	<p>Continua a reflexão da “Trimembração do Organismo Social”; em 1919 é convidado a fundar uma escola para operários da fábrica de cigarros <i>Waldorf-Astoria</i>, graças ao diretor <i>Emil Molt</i> e, para tal, faz-se necessária a formação pedagógica dos professores, que depois seria denominada <i>Pedagogia Waldorf</i>, dando início a um seminário pedagógico; em 1920, foi inaugurado o primeiro <i>Goetheanum</i> e, nesse mesmo ano, o primeiro curso para médicos e cientistas. <i>Ita Wegman</i>, formada em medicina em Zurique, na Suíça, principia junto a Steiner as bases da Medicina Antroposófica; em 1921, foi ministrado o Curso de Terapia Curativa; nesse mesmo ano um grupo de médicos procura por Rudolf Steiner e por <i>Ita Wegman</i> para cursos de aprofundamento; no seu último ano de vida, Steiner escreve com <i>Ita Wegman</i> o livro “Elementos Fundamentais para a ampliação da arte de curar”; a Dra. Ita com o Sr. <i>Oskar Schmiedel</i>, farmacêutico, inicia uma pesquisa sobre medicamentos e funda-se a <i>Internationale Laboratorien</i>, que se tornaria depois o Laboratório <i>Weleda</i>; em 1924, Steiner ministra vários cursos com meditações e tarefas cármicas para os jovens médicos; em 1922, Rudolf Steiner ministra um curso sobre Economia Política; é procurado por um grupo de teólogos que pedem uma renovação do culto cristão, e um deles, <i>Friedrich Rittelmeyer</i>, torna-se líder do Movimento de Renovação Religiosa, que depois será denominado Comunidade de Cristãos; em 1922-23, na madrugada de São Silvestre, acontece um incêndio criminoso do primeiro <i>Goetheanum</i>, e Rudolf Steiner fica extremamente abalado com esse fato, mas logo se inicia a construção de um segundo <i>Goetheanum</i>; com a ajuda de <i>Ita Wegman</i> faz muitas viagens por vários países e prepara a refundação da Sociedade Antroposófica; a partir de novembro de 1923, inicia o preparo para o Congresso de Natal, pretendendo a criação de uma nova Sociedade e nesse evento compareceram cerca de 800 membros de vários países para ouvi-lo; paralelamente ao Congresso, Steiner profere entre 24 de dezembro a 01 de janeiro de 1923, o ciclo de palestras “A História universal à luz da Antroposofia, como base do conhecimento do espírito humano”; a partir desse congresso, inicia as aulas esotéricas da “Escola Superior de Ciência Espiritual”; em 1924 dá início a sua autobiografia que fica inacabada e que chega apenas até o ano de 1913; em 1923, ocorre o curso de Pedagogia Curativa, para o tratamento de crianças com deficiências; em 1924, ministra um curso em oito palestras sobre Agricultura Biodinâmica, lançando a semente dessa nova atividade; em setembro de 1924, Steiner chega a ministrar cinco cursos por dia, mas na segunda metade de setembro de 1924, tem um agravamento das suas condições</p>
---	--

	de saúde e fica cerca de seis meses acamado, tratado pela Dra. <i>Ita Wegman</i> ; durante esse tempo, aproveita para escrever aos membros da Sociedade Antroposófica, semanalmente, “Cartas aos membros”; em 30 de março de 1925 morre aos 64 anos de idade.
--	---

#### **Quadro 4 – Do Sétimo ao Nono Setênio**

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Burkhard (2012)

Rudolf Steiner percebia que, nessa época, na Europa, a situação estava muito difícil e prenunciou que ocorreriam muitas atrocidades a partir de 1933. Nos dez anos, sob o jugo de *Adolf Hitler* (1889-1945), a Antroposofia foi proibida na Alemanha e somente no período pós-guerra, com aqueles que sobreviveram e que foram para outros países, principalmente os alemães de origem judaica, foram surgindo novos impulsos. O segundo *Goetheanum* foi inaugurado três anos após a morte de Rudolf Steiner.

Burkhard (2012, p.131-137) comenta que esses três últimos setênios perfizeram a época que Rudolf Steiner cumpre realmente com a sua missão iniciática e terrena. Dos 42 aos 52 anos, ficou na Sociedade Teosófica, na qual encontrou o seu público e onde foram apresentados os quatro dramas de mistério. É uma época em que desenvolve uma intensa atividade artística, auxiliado por Marie von Sivers, com quem se casaria aos 53 anos.

Nos anos de Guerra (dos 53 aos 57 anos), sua preocupação com a questão social foi intensa, mas a tentativa de trazer isso até o âmbito político do governo alemão falhou e a ideia da “Trimembração do Organismo Social” só tornou-se realidade com a fundação da primeira Escola *Waldorf*, aos 58 anos. O que trazia muita satisfação a Rudolf Steiner era saber que, na época da guerra, inúmeros arquitetos, artistas, operários ajudaram na construção do *Goetheanum*, procurando a sua pátria espiritual. Aos 59 anos, inaugurou o prédio, que ficou intacto e em funcionamento apenas três anos, sendo vítima de um incêndio criminoso em 31 de dezembro de 1922. Sua reconstrução levou alguns anos e só foi reinaugurado em 1928.

No último setênio de sua biografia, Steiner realizou inúmeras fundações e cursos profissionalizantes para grupos de pessoas que variavam de área de

atuação, abrangendo médicos, teólogos, agrônomos, professores e artistas, entre outros segmentos.

A grande missão de Rudolf Steiner teve seu apogeu em dezembro de 1963, durante o Congresso de Natal, aos 63 anos, com a fundação da nova Sociedade Antroposófica, quando colocou a Pedra Fundamental no coração dos membros da Sociedade, deixando as sementes do trabalho de toda sua vida. As suas realizações finais foram a publicação do livro sobre a ampliação da arte médica e as “Cartas aos membros”.

A autora comenta que foi por meio das perguntas de seus discípulos e das pessoas da época que Rudolf Steiner, um Iniciado, pôde se revelar cada vez mais. Perguntas concretas e práticas levaram Steiner para os diversos ramos da Antroposofia, desenvolvendo as Seções do *Goetheanum*: a Médica, a Pedagógica, a de Artes Dramáticas e Musicais, a de Belas Artes, a de Astronomia e Matemática, a de Ciências Naturais, a de Agricultura – além de outras fundações como a Comunidade de Cristãos.

Sobre a Agricultura Biodinâmica temos a declarar, com base nos dados disponibilizados no Portal da Sociedade Antroposófica do Brasil (SAB) que:

Rudolf Steiner durante o Congresso de Pentecostes, em 1924, colocou a Pedra Fundamental espiritual do Movimento Biodinâmico, em forma de um ciclo de oito (8) palestras para agricultores, no castelo *Koberwitz*, perto de *Breslau*. A Agricultura Biodinâmica quer ajudar aqueles que lidam no campo a vencer a unilateralidade materialista na concepção da natureza, para que possam, cada um por si mesmo, achar uma relação espiritual/ética com o solo, com as plantas, com os animais e com os coirmãos humanos. A Biodinâmica quer lembrar a todos os seres humanos que: ‘A Agricultura é o fundamento de toda cultura, ela tem algo a ver com todos’. (SAB, 2013).

Rudolf Steiner desenvolveu, igualmente, artes totalmente novas, como:

a) A “Euritmia”:

Uma nova forma de dança que foi desenvolvida desde 1912, baseia-se no conhecimento do ser humano e do mundo apresentado na Ciência Espiritual de Rudolf Steiner, a Antroposofia. Seus movimentos são coreografia, solísticas ou em grupo, sobre a linguagem poética, em verso ou em prosa, e sobre a música instrumental tocada ao vivo. O nome EURITMIA foi proposto por Marie Steiner von Sivers, o conceito *eurythmia* significa o equilíbrio de forças atuantes no corpo humano; *eu-rhythmós* – o ritmo

equilibrado, belo, harmonioso, é uma categoria estética oculta das Artes Plásticas. (SAB, 2013).

b) A “Arte da Fala”:

Arte da Fala: Na fala a pessoa revela-se, traz à tona conteúdos que nem sempre deseja tornar públicos. O estudo e a sensibilização do falar mostram vícios de entonação, expressão, tensões, dificuldades respiratórias, etc. Depois de se perceber, o indivíduo pode falar de forma consciente; desenvolvendo as qualidades artísticas da linguagem e expressando-se artisticamente. (SAB, 2013).

Além destas, toda uma Arquitetura Orgânica, chamada de Arquitetura Antroposófica, foi iniciada por Rudolf Steiner no início do séc. XX.

A Arquitetura Antroposófica tem um parentesco com o termo Arquitetura Orgânica, um conceito hoje utilizado no mundo todo. Rudolf Steiner atuou como arquiteto em uma época em que os artistas plásticos, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, buscavam uma expressão nova para suas produções. Inicialmente, nos anos 20 do séc. XX, com a obra do primeiro *Goetheanum* em Dornack, ele desenvolveu um conceito arquitetônico amplo, expressando a organicidade do volume do edifício, e obtendo, dessa forma, uma linguagem artística incomum para a arquitetura da época. (SAB, 2013).

São muitas as sementes lançadas e que ainda brotam para o futuro da humanidade. O próprio Steiner sabia que a Antroposofia não era assunto do século XX; cada vez mais, nos próximos séculos, poderá tornar-se uma realidade prática no mundo moderno.

### 1.3. A Contribuição de Rudolf Steiner.

Segundo Wilson (1988), para se compreender a essência da contribuição de Steiner, poderíamos principiar essa reflexão pelo seguinte questionamento: “Qual a ideia que o distingue de todos os outros pensadores do século XX?”

A resposta a essa pergunta inicia-se na concepção de Steiner de que o “mundo do espírito” é realmente o mundo do homem. Sobre esse “constructo”, o autor afirma:

O pássaro é uma criatura do ar; o peixe é uma criatura da água; o verme é uma criatura da terra. Mas o homem é essencialmente uma criatura da mente. Seu verdadeiro lar é um mundo dentro dele mesmo. (STEINER apud WILSON, 1988, p.133).

Steiner sabia que era preciso viver no mundo exterior, contudo, para entender esse mundo de fora acreditava ser necessário nos retirarmos para dentro de nós mesmos e, com isso, parece ter tido uma capacidade incomum para penetrar profundamente em seu mundo interior. Na sua filosofia, afirma que esse reino interior é o “mundo espiritual” e quando o homem aprender a entrar nesse reino perceberá que não se trata de um simples reflexo imaginativo do mundo exterior, mas de um mundo que possui sua própria realidade independente.

Colin Wilson testemunha sua própria experiência com os ensinamentos de Steiner, quando analisa que a maioria de nós acha que a vida é a luta entre o sentimento de individualidade pessoal e a esmagadora realidade do mundo que nos cerca. O mundo nos parece muito maior e mais importante do que nós mesmos e isso acontece, principalmente, quando nos encontramos desanimados e de certa forma, sentimo-nos presos, “encalhados” nesse mundo exterior. É nesse momento que podemos sentir e evocar o nosso mundo interior, com a certeza de que ele existe e nos fortalecermos com a sua existência. Cita o autor, que por meio dos estudos da obra de Steiner, pôde experimentar esse calor e essa força desse reino interior na sua própria vida e que, por meio do “exercício de Steiner”, pode-se cortar o circuito negativo do desânimo que nos esmaga, como se fosse uma espécie de dreno mental, afirmando que esse entendimento talvez seja a chave para se compreender Steiner.

Steiner não foi um homem que chamou atenção por causa de “poderes psíquicos” ou por contatos com mestres ocultos, mas sim, pelas ideias que se encontravam em seus livros sobre Goethe, em “A Filosofia da Liberdade” e na sua “Autobiografia”. Wilson menciona que os demais livros de Steiner devem ser lidos por curiosidade intelectual, mas que o próprio autor reconhecia que o fundamento de suas ideias estava nessas duas obras citadas.

Colin Wilson evidencia que nem todos são partidários ou apreciam as ideias de Rudolf Steiner e os problemas só surgirão se o abordarmos pelos ensinamentos “esotéricos”, que ele próprio reservou aos amigos íntimos e aos antropósofos convictos. Algumas de suas ideias podem resultar em confusão seguida de

ceticismo. No entanto, complementa afirmando que esse ceticismo poderá levar a pessoa a não se interessar em aprofundar seus conhecimentos sobre a obra de Steiner, o que consideraria uma pena, pois esse interesse evidenciaria que esse autor pode ser considerado um pensador extremamente sério, o suficiente para não ser ignorado. Destaca um pensamento de Goethe, que nos parece interessante de ser apreciado:

Quando alguém com sua vida mental rica vê milhares de coisas que nada significam para o mentalmente pobre, fica claro como a luz do Sol que o conteúdo da realidade é apenas o reflexo do conteúdo de nossas mentes, e que recebemos de fora unicamente as formas vazias (GOETHE apud WILSON, 1988, p.37).

Finalizando sua análise, da qual exploramos apenas uma pequena parte, cujas ideias são totalmente compatíveis com as nossas, Colin Wilson cita que o grande comprometimento de Steiner foi juntar-se à Sociedade Teosófica e que não se deve acusá-lo por isso. Ele era um acadêmico desconhecido que, subitamente, viu-se diante de uma audiência interessada, que sorvia cada palavra sua. Em apenas uma década, viu seu trabalho e seus ensinamentos alcançarem as mais remotas partes do mundo e sentiu-se recompensado com isso. Essa inesperada disseminação de suas ideias e o surgimento de volumes com títulos confusos e conteúdos desconcertantes tornar-se-iam um enorme obstáculo entre Steiner e o leitor inteligente. Essa espetacular laboriosidade de Steiner foi contraproducente e aliada à avalanche de ideias que obscurecem a claridade e a simplicidade de suas ideias básicas.

No entanto, prevenimos o leitor que se nega a desistir por essas razões, que as recompensas podem ser enormes. A partir do entendimento do seu “insight” básico, pode-se compreender a fonte das energias mentais e a amplitude da visão de Rudolf Steiner.

O capítulo que segue apresenta a questão social na visão da Ciência da Antroposofia.

## CAPÍTULO II – VISÃO SOCIAL NA CIÊNCIA DA ANTROPOSOFIA

O ser humano só pode melhorar a comunidade em que vive, se melhorar, primeiramente, a si próprio – não existe outro caminho possível – e será desse esforço que poderá surgir uma transformação, efetiva, tanto no plano pessoal, quanto em um plano voltado para o todo.

Rosana Lucille Bassinello Saraiva

No prefácio da edição brasileira de “Economia e Sociedade à luz da Ciência Espiritual” (STEINER, 2003), Marco Bertalot, tradutor da obra, inicia sua escrita explicando que Rudolf Steiner percorreu um vasto caminho para chegar à formulação da “Lei Social Principal” que é parte do “Impulso Social Antroposófico”. No entanto, o tradutor cita que esse Impulso não aparece tão claramente definido na obra de Rudolf Steiner, mas foi uma preocupação do autor e se tornou presente em muitos livros e palestras durante toda a sua vida.

Em uma série de cinco artigos publicados na revista holandesa *Triodos*, Alexander Bos (1986), consultor, pedagogo social e antropósofo, demonstrou que essa “Lei Social Principal” é uma inversão das ideias de Adam Smith (1723-1790), considerado o “pai da ciência econômica”. Smith, no parecer de Rudolf Steiner, propõe uma Economia estruturada na base do egoísmo, dando a impressão de que uma “mão invisível” incumbir-se-ia de reverter à comunidade os recursos para sua sobrevivência, o que obviamente mostrou-se irreal. Nesses mesmos artigos, Bos reforçou que nossas instituições têm como princípio o proveito próprio e que os preceitos da referida “Lei Social Principal”, poderiam ajudar na renovação da sociedade, que deverá “tomar nas suas próprias mãos” a realidade social e transformá-la, ao invés de deixá-la por conta da “mão invisível”, que nunca existiu de fato.

Steiner, na sua trajetória, alertou que pessoas de “olhos abertos” ao que acontece no mundo, e que levam a vida a sério, perceberiam a chamada “questão social”. Seria impossível a essas pessoas ficarem indiferentes à presença dessa questão. E afirmou que a Ciência da Antroposofia ajudaria nas iniciativas de melhorias das condições de vida das pessoas.

No entanto, Steiner era um homem cômico das dificuldades do entendimento que a Ciência, por ele criada, encontraria no mundo real. Reconhecia as dificuldades das pessoas, mesmo daquelas que não demonstram preconceitos, de admitirem um “sentido prático” nas ideias antroposóficas para a questão social e discute duas opiniões diferentes, mas muito usuais.

A primeira é considerar a Ciência da Antroposofia uma fantasia desenfreada e sua fala tola. Nesse caso, Steiner recomenda que a pessoa que segue essa concepção se mantenha firme na certeza de estar em um bom caminho. Tendo essa certeza e segurança, não deve se deixar abalar e, mesmo que ridicularizada por leigos, deve saber que a efetividade da mudança não depende das opiniões contrárias, mas sim, da sua base consistente.

Outra opinião é considerar os ideais antroposóficos belos e adequados, mas não em relação à vida prática. Mesmo que algumas pessoas busquem respostas na Ciência da Antroposofia às suas questões pessoais, não creem na utilização desse ideário para enfrentar a miséria social e a penúria material das pessoas carentes. Surgem questionamentos: “O que a Ciência da Antroposofia ensina?” “Como provar suas afirmações?” Isso parece natural a Steiner e ele profere que ensinamentos dessa Ciência, às vezes, parecem “muito elevados” para a vida prática, do dia a dia, justamente por serem conhecimentos profundos, vindos da alma e da essência das pessoas; que a Ciência da Antroposofia aguça as preocupações relativas às exigências sociais.

Steiner (2003) alerta que mesmo o seguidor dos preceitos da Antroposofia mais convicto, não necessariamente estaria apto a auxiliar a questão social, porque “[...] na escrivinha é bem tolerável lidar com qualquer teoria econômica, mesmo as mais indigestas”. O que ele menciona é que não basta conhecer os problemas, pois para se tornar apto ao entendimento mais abrangente do tema, é necessário um processo de mudança interno, um caminho de formação de um pensar, um julgar e um “sentir repleto de vida”.

Steiner explica que um agir correto depende de um pensar correto e que o contrário também ocorre, ou seja, um agir incorreto nasce de um pensar incorreto ou até da ausência de reflexão. O pensar mais abrangente depende das “habilidades humanas”, que se desenvolvem principalmente por meio da transformação de si mesmo, até atingir um “olhar claro e lúcido”.

Por tudo o que foi escrito até agora, de forma resumida, Steiner (2003) afirma entender que estranhos a essa Ciência tenham fortes motivos para duvidar das afirmações feitas, mas o autor acreditava que as iniciativas sociais da Antroposofia estariam apenas no início de atuação e que, com o decorrer do tempo, se desenvolveriam para influenciar todos os campos da prática, na direção da promoção de felicidade e de bem-estar às pessoas.

Na opinião do autor, um dos maiores equívocos da atualidade é considerar qualquer um apto a compreender a vida e pronto a atuar na questão social. Os preceitos da Antroposofia auxiliam no preparo das pessoas, para que possam chegar a um pensar adequado, um julgamento sadio e ao respeito à vida. Steiner menciona que os “economistas eruditos” não sabem disso pela razão que: “[...] quem não sabe fazer contas não consegue calcular e [...] simplesmente ver não o ajuda em nada” (STEINER, 2003, p.19). Assim, caso alguém de boa vontade, mas que nada conhece das forças básicas da vida social e de como elas se entrelaçam, tente, nada poderá fazer, por mais que as descreva.

Steiner prevê que os ensinamentos da Ciência da Antroposofia serão úteis ao entendimento do que é “socialmente urgente” e que, nesse sentido, é preciso ter paciência para esperar que os que tenham poder para agir possam conhecer esses ensinamentos, por intermédio dos que já conhecem e que praticam os preceitos dessa Ciência. E antevia ele; “[...] e isto há de ocorrer [...]” (STEINER, 2003, p. 20). Os que conhecem esses preceitos sabem que o bem-estar do ser humano é parte da sua própria essência e que não precisa ser experimentado, basta buscar nas entranhas da alma, desde que consiga “reconhecer” essa verdade. Steiner considera essa a verdadeira vocação dessa Ciência.

Steiner (2003) propõe, em um interessante capítulo, a discussão sobre o tema que chamou de: "Proveito próprio ou Bem comum?". Em relação à questão social, defende que existem dois pontos de vista diretamente opostos. Um deles enxerga a origem do bem e do mal social no próprio homem, enquanto o segundo sugere que o bem e o mal social encontram-se nas condições em que as pessoas vivem. Cita Steiner que aqueles que seguirem a primeira opção procurarão aperfeiçoar-se física, espiritualmente e também em relação aos sentimentos morais, enquanto que aqueles que tendem à segunda opção, elevar-se-ão por si mesmos caso possam viver satisfatoriamente. E alerta, que nos dias atuais essa segunda

visão está amplamente difundida: "Deem-lhe o pão antes de falar-lhe de assuntos espirituais". (STEINER, 2003, p.22).

Steiner critica tal afirmativa, principalmente considerando os preceitos da Antroposofia. A essa crítica, acrescenta que, em nossos tempos, famílias por vezes numerosas, de oito membros, por exemplo, moram "enlatadas" em um único cômodo, privadas de luz e até mesmo de ar, sendo obrigadas a enviar suas crianças desnutridas e abatidas à escola. Diante desse contexto surge o questionamento: "Os que procuram o bem estar das massas não deveriam dirigir todos os seus esforços para criar ajuda em tais condições? Não deveriam se ocupar de exterminar a miséria social?" (STEINER, 2003, p. 23).

A Antroposofia pode auxiliar nesse sentido, desde que desça de seu isolamento e vá até as pessoas, propondo de forma séria e aberta a exigência ética da fraternidade universal e transformando em ação social o que ensina: o amor ao próximo. O autor afirma que algumas pessoas apenas se interessam pela Ciência da Antroposofia para satisfazer as suas necessidades espirituais, unicamente para saber algo a respeito da "vida superior" e outros assuntos correlatos, mas, paradoxalmente, Steiner observa que atualmente, parece mais necessário promover atividades voltadas à comunidade, do que se preocupar, de fato e solitariamente, a cultivar qualquer dom superior adormecido nas entranhas da alma humana... E essa preocupação com os "dons superiores" poderia ser atribuída a pessoas com um egoísmo refinado. É comum, afirma o autor, que o interesse pelas aspirações da Ciência da Antroposofia seja uma preocupação dos que estão "bem de vida" e que podem se dedicar a tais.

No entanto, Steiner menciona que aquele que estiver em consonância com os preceitos da Ciência da Antroposofia e puder compreendê-la, de fato, dedicar-se-á às virtudes do trabalho abnegado a favor da comunidade. Isso não significa que pessoas que não conduzam suas vidas à luz desses ensinamentos e que não queiram nada com essa Ciência, não sejam capazes de desenvolver bondade pelo próximo. Esse ideário torna-se relevante. Steiner afirma que para se chegar ao "âmago da questão social" é necessário muito mais do que admitem inclusive os contestadores dessa Ciência, pois, para resolver as questões voltadas para o social pressupõem-se os esforços dos vários grupos da sociedade.

Para deixar essa discussão ainda mais interessante, o autor cita os feitos de Robert Owen (1771-1858), como um dos mais nobres reformadores sociais que

defendia "que o homem é determinado pelo meio – que o caráter humano não é formado por ele próprio, mas pelas condições de vida em que se desenvolve" (STEINER, 2003, p.25). Steiner cita que não pretende contrariar o óbvio e o correto desta afirmativa, mas que o indivíduo que pretender melhorar, de fato, a vida das pessoas e a sorte das classes mais pobres deverá ir "mais a fundo". Caso contrário, não poderá promover um progresso decisivo. Deve também pensar em questões, tais como:

Quem tomou as medidas que redundaram em riqueza de uns e pobreza de outros? Afetada pelo fato de, em sua maioria, essas 'outras pessoas' terem vivido antes daquelas que agora sofrem ou se beneficiam das condições em que se encontram. (STEINER, 2003, p. 25).

Steiner afirma que os sofrimentos podem ser amenizados, ou até eliminados, por meio da atuação humana, pois os males, ditos sociais, são também provenientes da ação humana e por essa razão, a humanidade como um todo é "Forjadora de sua própria sorte" (STEINER, 2003, p. 26).

De maneira paradoxal, o autor afirma que nenhuma casta ou classe provoca o sofrimento de outra propositadamente<sup>20</sup>. Cita que todo explorador de seu próximo preferiria que as pessoas atingidas por tais sofrimentos não tivessem de sofrer. Muito poderia ser mudado se isso não fosse apenas considerado óbvio, mas se os sentimentos e as sensações pudessem ser orientados nesse sentido. Alguns, que "pensam em termos sociais", poderão retrucar se acaso o explorado deve agir de maneira benévola diante de seu explorador. Não seria completamente normal o primeiro odiar o segundo? A esses questionamentos, Steiner responde que esse posicionamento seria uma "receita ruim", pois isso perpetuaria o ódio e cita Buda que dizia: "Apenas o amor, e não o ódio, superará o ódio" (STEINER, 2003, p. 27).

Leonardo Boff (2006) cita Dalai-Lama em seu livro: "Espiritualidade", e torna-se pertinente colocarmos a definição que esse messiânico dá para o termo "espiritualidade". Boff mostra que as reflexões de Dalai-Lama são cristalinas, pois

---

<sup>20</sup> Essa opinião do autor pode ser refutada por estudiosos da questão social sob o ponto de vista da Antroposofia e não é unanimidade. Steiner não assistiu pessoalmente a algumas atrocidades humanas como as ocorridas, por exemplo, durante a Segunda Guerra Mundial, protagonizadas pelos partidários do regime Nazista, ou outras situações-limite acontecidas após sua morte, principalmente as referentes aos radicalismos religiosos e/ou políticos. Essa observação tornou-se necessária por exigência de um membro da mesa de Qualificação deste trabalho científico, que se manifestou a esse respeito. Posteriormente, encontramos algumas reflexões sobre o tema nos estudos de Jeshiah Bem-Aharon em: "O Acontecimento Espiritual do Século XX – uma imaginação: o significado oculto dos dozes anos de 1933 a 1945 à luz da Ciência Espiritual", da Editora Antroposófica, 1999.

fazem a distinção necessária entre “religião e espiritualidade”. Suas ideias justificam-se pela relevância do conceito de espiritualidade, nos dias atuais, devido à forma secular de compreender o mundo e pela “redescoberta da complexidade misteriosa da subjetividade humana”:

Julgo que religião esteja relacionada com a crença no direito à salvação pregada por qualquer tradição de fé, crença esta que tem como um de seus principais aspectos a aceitação de alguma forma de realidade metafísica ou sobrenatural, incluindo possivelmente uma ideia de paraíso ou nirvana. Associados a isso estão ensinamentos ou dogmas religiosos, rituais, orações e assim por diante. Considero que espiritualidade esteja relacionada com aquelas qualidades do espírito humano - tais como amor e compaixão, paciência e tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade, noção de harmonia - que trazem felicidade tanto para a própria pessoa quanto para os outros. Ritual e oração, com as questões de nirvana e salvação, estão ligadas à fé religiosa, mas essas qualidades interiores não precisam ter a mesma ligação. Não existe, portanto, nenhuma razão pela qual um indivíduo não possa desenvolvê-las, até mesmo em alto grau, sem recorrer a qualquer sistema religioso ou metafísico. (BOFF, 2006, p.15).

É nesse contexto que a atitude da Ciência da Antroposofia pode atuar, pois um verdadeiro pensamento social, não poderá se apegar à superfície da compreensão das questões sociais, mas deve aprofundar-se nas condições que geram miséria e buscar entender as causas que criaram e que virão a criar essa miséria. Steiner ensina que:

O pensamento que permanece na superfície atribui um poder infundado às condições exteriores, pois estas são apenas impressões de uma vida interior. E da mesma maneira como só compreende o corpo humano quem sabe que este é a expressão da alma humana, assim também só poderá julgar corretamente as instituições externas quem reconhecer que elas não passam de criação das almas humanas, as quais refletem nelas seus sentimentos, atitudes e pensamentos. As condições em que vivemos são criadas por nossos semelhantes; e nunca seremos capazes de criá-las melhores se não partirmos de pensamentos, atitudes e sentimentos diferentes dos que eles tiveram. (STEINER, 2003, p. 27)

Na verdade, ninguém poderia chamar o outro de explorador, pois diante de um exame mais criterioso de si próprio, o homem vai descobrir o "explorador" dentro de si próprio. Pensar nesse sentido esclarece que aquele que está ao seu lado e lamenta-se da opressão, mas exerce o trabalho por você ou por outro, sob as

condições de exploração, também se torna um explorador, e isso nos remete a um "pensamento social" com ingredientes não usuais.

Conduzir o raciocínio nesse sentido demonstra a diferença existente entre o rico e o explorador, de tal forma que o fato de alguém ter se tornado rico por seu esforço próprio, ou por herança de seus antepassados, não o torna um explorador "em potencial" e ser explorador da força de trabalho nada tem a ver com isso diretamente, pois a exploração está relacionada com outros elementos, principalmente com as instituições da atualidade que estão focadas no "proveito próprio". Para explicar melhor, Steiner exemplifica: quando alguém compra uma roupa e procura pagar o mínimo por ela, isto parece ser a coisa certa a ser feita, pois nos parece muito natural alguém pretender pagar o mínimo que puder em uma compra. Isso significa que esta pessoa está pensando unicamente no seu proveito próprio. A Ciência da Antroposofia, no entanto, explica que não se trata de defender essa ou aquela classe social, mas que a verdadeira essência da exploração, não será amenizada se não entendermos que "a exploração depende do fato de uma pessoa adquirir os produtos do trabalho do outro visando ao proveito próprio". Não vem ao caso, se a pessoa possui muito ou pouco.

Se me utilizo do que tenho para satisfazer meu interesse próprio, o outro deve estar sendo explorado [...] se eu pagar mais pelo trabalho do outro, ele também deverá pagar mais pelo meu, já que a vantagem de um não deve resultar na desvantagem para outro. (STEINER, 2003, p.29).

Outro exemplo de Steiner é o de um empresário que ao comprar uma fábrica pretende ganhar muito com seu negócio e, para tanto, preocupa-se em conseguir matéria-prima e mão de obra mais baratas, entre outras tentativas de conseguir o máximo para seu "proveito próprio". Diferentemente de um empresário que ao comprar uma fábrica tem como objetivo prover duzentas pessoas da melhor forma possível, um único indivíduo altruísta não consegue realizar muito por uma comunidade, se o "trabalho altruísta não for generalizado".

O autor alerta que um pensador "prático" fará muita objeção a esse ensinamento, argumentando que "boa intenção" não dará possibilidade de melhorar o salário de ninguém. Steiner considera essa objeção um equívoco ao afirmar que:

As condições de vida se transformam quando, ao adquirir alguma coisa, não temos mais em mira o nosso proveito próprio, mas o dos outros. Como pode meu trabalho servir aos outros? Tudo será diferente. Nada me levará, então a empreender algo que possa prejudicar outrem (...) isto resultará num desenvolvimento totalmente diferente das forças e habilidades das pessoas. O modo como isso se modifica, na prática, está exposto a seguir. (STEINER, 2003, p.30).

Para finalizar seu “ensaio”, o autor escreve um último capítulo, que denomina: "A Lei Social Principal". E volta a falar de Robert Owen, que considera “um gênio na prática da atuação social”. Conta-nos a história de vida desse homem que se esforçou para encontrar instituições socialmente úteis e que possuía um amor nobre pelo ser humano. Em sua fábrica têxtil, a *New Lanark*, Robert Owen criou instalações industriais exemplares, não somente materialmente, mas preocupado com as condições morais de seus empregados. Owen foi considerado um "reformador fantasioso" para sua época - um “utopista”. Em 1824, dedicou-se a criar um estado-modelo na região de Indiana, nos Estados Unidos. Adquiriu terras e queria iniciar uma “comunidade humana baseada na liberdade e na igualdade” e que não permitisse nem exploração e nem servidão. Owen tinha fé na bondade da natureza humana, mas, experiências ruins fizeram com que desistisse do seu intento. Viu-se obrigado a admitir que a criação das colônias estaria fadada ao fracasso antes mesmo de iniciada. A moral geral, da época, mostrava ser mais produtivo atuar sobre a humanidade, teoricamente, do que em sentido prático.

Para Steiner esse exemplo serve para todos que pretendem aprender, pois conduz a instituições artificialmente idealizadas. E que podem ser criadas para gerar um trabalho frutífero para a humanidade. Owen aprendeu que:

A miséria humana não era provocada pelas más instituições, e de que a bondade humana não se revelaria por si mesma quando estas instituições fossem melhoradas. Ele foi obrigado a convencer-se de que boas instituições podem ser mantidas apenas quando as pessoas que delas participam estão dispostas a preservá-las, vinculando-se a elas com participação calorosa. (STEINER, 2003, p.34)

A Ciência da Antroposofia mostra que a penúria é consequência direta do egoísmo humano e que uma comunidade de pessoas fundamentada nesse egoísmo, mais cedo ou mais tarde, confrontar-se-á com a miséria, com a pobreza e com a penúria. Steiner alerta que, nos dias de hoje, é difícil discorrer sobre as forças

mais profundas da existência humana e até mesmo da possibilidade de existência dessas forças e quem fala a esse respeito é considerado um utópico nada prático! No entanto, a compreensão da questão social só será possível por meio da cosmovisão espiritual, uma visão que, por si mesma, pelo que tem a oferecer, possa introduzir-se nas pessoas, por meio dos pensamentos, dos sentimentos e da vontade, ou seja, na alma como um todo. Steiner nos enuncia, então, a “Lei Social Principal” dessa Ciência:

O bem de uma integralidade formada por pessoas que trabalham em conjunto será tanto maior quanto menos o indivíduo exigir para si os resultados de seu trabalho, ou seja, quanto mais ele ceder resultados a seus colaboradores, e quanto mais suas necessidades forem satisfeitas não por seu próprio trabalho, mas pelo dos demais. (STEINER, 2003, p. 36-37).

Steiner observa que algumas pessoas, que se consideram práticas, poderão sorrir diante deste “idealismo excessivo”. E quem segue os preceitos da Ciência da Antroposofia não se ilude a esse respeito, mas acredita que a referida lei é mais prática do que qualquer outra idealizada, pois uma determinada comunidade humana seria desfeita se o trabalho individual não fluísse para o todo. Contudo, o egoísmo humano sempre contrariou essa lei. Owen tinha fé na bondade humana. Steiner adverte que essa crença é parcialmente correta, por outro lado, pode significar a pior das ilusões. Dentro de cada homem, entretanto, existe um "Eu Superior" que pode ser acordado. Em sua opinião, só é possível ajudar as pessoas a obter seu pão, ajudando-as na ampliação da sua visão, porque se dermos o pão, pode ser que em um futuro bem próximo, muitas dessas pessoas estejam novamente sem ele. Então, “como fazer para que essa lei possa ser transformada em realidade?”

O bem-estar só pode ser real quando, de alguma forma, a vida esteja imbuída do espírito do todo. E que cada pessoa procure caminhos para o verdadeiro conhecimento de si própria. E enuncia:

A Ciência Espiritual poderá vir a ser uma concepção assim, caso se desenvolva cada vez mais de maneira a corresponder ao seu próprio conteúdo e às suas potencialidades. Por seu intermédio o ser humano pode ficar sabendo que não nasceu por acaso, em algum lugar ou momento e, sim que está onde está devido à lei causal espiritual, ao carma; pode reconhecer que seu destino, por certos motivos, o colocou na comunidade em que ele se encontra. A

respeito de suas habilidades, ele também pode perceber que elas não são produtos do acaso, mas têm um sentido quando vistas em função dessa lei causal; e poderá reconhecer tudo isto não de maneira a tornar esse reconhecimento apenas objeto de sua razão, mas a fazer com que gradativamente esse reconhecimento venha a preencher de vida toda a sua alma. (STEINER, 2003, p.43).

A pessoa ao entender o sentido superior de trabalhar em conformidade com suas habilidades e o seu lugar no mundo, poderá ter um impulso poderoso de todas as suas forças e não um idealismo duvidoso. Passará a agir de maneira mais altruísta, tão naturalmente quanto exerce os atos de beber ou comer. Com essa forma de comportamento será possível reconhecer o sentido da comunidade humana a qual pertence. Reconhecerá também a forma como sua comunidade se relaciona com as outras e, então, será possível unir as pessoas em uma “imagem de união espiritual, voltada à missão una da raça humana como um todo”. Isso poderá ampliar-se até alcançar toda a existência terrena. Conforme isso for se desenvolvendo, o ser humano poderá encontrar o “verdadeiro progresso social”. Steiner, então, afirma que disto não se pode duvidar, pois até hoje nenhuma concepção de mundo trouxe felicidade ao homem.

Steiner faz considerações importantes, quando admite que a Ciência por ele criada, a Antroposofia, só poderá se mostrar ao Mundo, se, primeiramente, criar raízes em algum lugar. Ela se dirigirá, primeiramente, a um grupo de pessoas que anseia por novas soluções para os enigmas do mundo e que possa compreender e participar de tais soluções. Na medida em que se mostre possível, essa Ciência poderá envolver outros círculos de pessoas, “jamais, com a presunção de ser a única forma de transformação possível”, mas, pelo contrário, só conseguirá o progresso a que se destina, se criar condições para esse feito. Essas condições somente serão criadas conquistando-se pessoa por pessoa e farão o mundo progredir se as pessoas o quiserem. Será um trabalho árduo e deve ser feito passo a passo. Se não for desta forma, a Ciência Espiritual só conseguirá atrair curiosos e se desenvolverá a partir de fantasias descabidas.

É bom reforçar, para finalizar as ideias deste ensaio, que Steiner (2003) acredita que cada pessoa possa trabalhar pelo social, a partir das suas habilidades, conforme dito anteriormente, e no sentido da referida “Lei Social Principal”, na sua própria área, por mais insignificante ou influente que seja a sua posição social.

## 2.1. A Organização Social segundo Rudolf Steiner.

Antes de prosseguir com esta fundamentação teórica, elucidamos que o autor *Rudolf Lanz*<sup>21</sup> é citado, neste tópico, por inúmeras vezes, pela sua autoria do livro, “Nem Capitalismo, nem Socialismo”, fundamentado nas palestras de Rudolf Steiner, a respeito da organização social. No decorrer do livro ele interpreta e, por vezes, transcreve literalmente as ideias de Rudolf Steiner sobre o assunto.

Sendo assim, o próprio título do livro de Lanz (1990) pareceu-nos sugestivo para iniciar nossas discussões, pois “Nem capitalismo, nem Socialismo” é um escrito que, apesar de idealista, é racional o suficiente para sustentar ideais e, ao mesmo tempo, inseri-los num contexto orgânico, que forma a vida social pelas suas condições políticas, econômicas ou culturais. A humanidade vem, a partir da sua evolução, criando instituições que constituem órgãos interdependentes e que não podem ser arbitrariamente compostas, decompostas ou recompostas. Rudolf Steiner estudou o ser humano, a sua evolução e o seu destino e nosso objetivo é “entender os aspectos da comunidade humana à luz dos seus ensinamentos”. A esse respeito Lanz explica:

A Antroposofia de Rudolf Steiner – conforme o seu próprio nome indica – é uma cosmovisão centrada no homem. Suas ideias a respeito do organismo político-social também se baseiam principalmente no ser humano. A Sociedade existe em função do homem e não vice-versa. Por isso, a imagem do homem tal como concebida por essa Ciência constitui o ponto de partida para seus conceitos em matéria de vida em sociedade. (LANZ, 1990, p.10).

Segundo Steiner, a humanidade no seu caminho evolutivo revela profundas transformações do ser humano, não só do ponto de vista biológico, mas também sob

---

<sup>21</sup> Rudolf Lanz com essa exposição didática procura delinear a configuração dessa teoria pioneira de Steiner. Rudolf Lanz nasceu em Budapeste em 1915, de pais alemães. Estudou Direito em Genebra, Munique e Londres, tendo-se doutorado nessa área em Genebra aos 21 anos. Ao emigrar para o Brasil em 1938, dividiu a cabine do navio com um antropósofo, que lhe contou sobre a Antroposofia. Ao chegar ao país abraçou a filosofia espiritualista de Rudolf Steiner. Em 1942, casou-se com Mariane Josephs, que viria a ser a sua companheira nos esforços para instalar a Antroposofia e a pedagogia Waldorf no Brasil. Juntos a outros casais, em 1956, fundaram a primeira Escola Waldorf em São Paulo; em 1962 iniciou um grupo de estudos de Antroposofia em português; em 1970 fundaram o Seminário pedagógico Waldorf, atualmente o “Centro de Formação de Professores Waldorf”, que obteve reconhecimento oficial em 1997; em 1981 com um grupo de apoiadores, criaram a Editora Antroposófica e a sua livraria, em 1994, na Rua da Fraternidade, em São Paulo. Em 1982, por sua iniciativa, e com a colaboração de destacados antropósofos, foi fundada a Sociedade Antroposófica no Brasil, da qual foi presidente até 1995. Rudolf Lanz faleceu em 1998, em São Paulo. Esta biografia foi resumida do website da Sociedade Antroposófica no Brasil (SAB) e está disponível nas Referências desta Tese.

o ponto de vista anímico e espiritual. O homem moderno adquiriu um “truísmo”, decorrente de duas consequências sociais importantes:

Por um lado, o desenvolvimento mental do homem propiciou-lhe a possibilidade de analisar os mais diversos sistemas sociopolíticos e fez surgir a consciência de uma livre escolha da estrutura social mais apropriada ou mais simpática.

De outro lado, Steiner foi pioneiro na iniciativa de descobrir qual o sistema mais adequado ao homem moderno, “de acordo com a essência específica de seu ser anímico-espiritual atual”. Lanz (1990) observa que o marxismo procurou enfatizar as condições socioeconômicas atuais, mas sem levar em conta essa essência anímico-espiritual do homem. Steiner propõe a ideia da “Trimembração do Organismo Social”.

A Trimembração do Organismo Social é um conceito decorrente da Ciência da Antroposofia, mas pode ser entendido sem o conhecimento desta. É um modelo sujeito a adaptações e circunstâncias locais e ao contexto específico de cada povo ou entidade social. Tem um caráter arquetípico, a mercê de adequações às condições particulares de cada comunidade social individual.

## **2.2. O Conceito da Trimembração do Organismo Social segundo Rudolf Steiner.**

Antes de iniciarmos a conceituação propriamente dita, apresentamos uma análise de algumas ideias correlatas. Segundo Lanz (1990), é preciso entender as diferentes “necessidades humanas”:

### **As necessidades materiais do homem:**

O homem, ser vivo, por razão de sua condição de existência, necessita para sobreviver de coisas materiais, tais como: alimentação, agasalho, abrigo e de proteção.

### **As necessidades espirituais do homem:**

Referem-se à sua condição de ser vivo, que também faz parte da Natureza. O homem é um ser “anímico-espiritual” dotado de uma personalidade consciente

(fala, pensa, produz obras, pratica diversas atividades, quer conhecer o mundo e aprender, tem problemas existenciais e em geral se apega a alguma religião ou força espiritual, têm convicções, aspirações e assim por diante). Sendo assim, o homem aspira à autorrealização e ao autoconhecimento e, para tal, busca o desenvolvimento de suas “faculdades não materiais”.

### **A regulamentação das atividades humanas:**

O homem não consegue realizar seus objetivos de ordem material ou seus impulsos “anímico-espirituais”, vivendo de forma isolada. Tem de conviver de forma ordenada e harmônica, estabelecendo, assim, certas relações inter-humanas, que submetem o homem a regras e leis.

Segundo Steiner, há três setores que constituem o “Organismo Social”: o setor econômico, o setor cultural e o setor jurídico-político.

Qualquer atividade humana pode ser enquadrada, necessariamente, em uma dessas três áreas interligadas:

O homem participa da economia como eventual produtor ou transportador, mas de qualquer maneira como consumidor de mercadorias; da cultura pelo mero fato de ser um ente humano; da vida político-jurídica como cidadão e sujeito de direito. (LANZ, 1990, p.16).

## **2.3. Princípios Básicos do Organismo Social.**

Cada um desses três membros do organismo social é regido por um princípio diferente, de acordo com sua essência intrínseca:

### **Fraternidade:**

No mundo atual, a produção industrial e agrícola tem como característica a divisão do trabalho o que significa que muitas pessoas contribuem para o feitiço de determinado bem. Essa ideia iniciada por Adam Smith foi formulada pela primeira vez com referência à fabricação de um objeto simples.

Nas sociedades atuais, não é mais possível imaginar a produção de qualquer objeto manufaturado, ou produzido na agricultura, de forma rigorosamente familiar ou tribal, como nas sociedades mais primitivas. Então, pode-se afirmar que

“ninguém produz sozinho o que gasta, ninguém gasta pessoalmente tudo o que produz” (LANZ, 1990, p.17). Steiner fala em “lei social básica”, que significa:

O bem-estar de uma comunidade de seres humanos que trabalham em conjunto será tanto maior quanto menos cada um quiser que os produtos de seu trabalho se destinem a ele próprio, isto é, quanto menor for a parte desses produtos revertida a seus co-produtores; e quanto maior for a parte das próprias necessidades não-satisfeitas pela produção própria, mas pela produção dos outros. (LANZ, 1990, p.17).

Ainda, em relação a essa lei, Steiner completa com a seguinte premissa: “A prazo maior, todas as instituições, dentro de uma comunidade humana, que estiverem em desacordo com essa lei deverão gerar, em qualquer parte, miséria e penúria”. (LANZ, 1990, p.17)

A ideia básica desse princípio de colaboração fraternal visa satisfazer as necessidades materiais da humanidade e Steiner denomina-o **fraternidade** e relaciona-o diretamente com a “economia moderna”.

### **Liberdade:**

A busca da autorrealização do indivíduo a partir das suas necessidades anímico-espirituais, só pode ocorrer em uma **condição de liberdade**, que permita a cada um escolher o curso de suas ações. É o “eu” que quer surgir, apenas contido pelo respeito ao “tu”, ou seja, o “eu” do próximo.

O autor observa o ressentimento humano ao perceber qualquer entrave à sua liberdade, tanto material como espiritual e, normalmente, revolta-se contra esse estado de coisa.

### **Igualdade:**

O respeito à individualidade, que é base de toda sociedade digna e realmente humana, manifesta-se por meio do **princípio da igualdade**, que se refere ao princípio de todos serem regidos pelas mesmas leis e ficarem sujeitos a elas nas mesmas condições.

Devido à complexidade estrutural e ao tamanho do estado atual, exige-se que os cidadãos exerçam o seu direito, por meio de “representantes”, por delegação na elaboração das leis.

### **Delimitações dos três princípios.**

Liberdade, igualdade e fraternidade – “liberté”, “égalité” e “fraternité” – princípios conhecidos desde a Revolução Francesa, da qual eram lema; só não funcionariam de forma sadia em um estado unitário, pelo fato de se excluírem reciprocamente. Steiner relaciona e recomenda cada “princípio” a uma determinada “esfera do organismo social”:

a Liberdade na área da Cultura.

a Fraternidade na Economia.

a Igualdade na Política e em tudo que se relaciona com o Direito.

O autor explica que a validade do princípio da liberdade na área cultural e do princípio da igualdade no campo jurídico-político não é contestada no momento atual. A fraternidade na economia pode parecer “utópica” e fora da realidade, por estarmos inseridos em uma sociedade que cultua o lucro e estimula o espírito da concorrência.

Abordamos, de forma mais aprofundada, a “Trimembração Social” e as consequências desse conceito na ordem social.

## **2.4. A Autonomia das Áreas.**

Neste momento, nos aproximamos do cerne da ideia da Trimembração Social. O autor explica que as três áreas – economia, vida cultural e setor público-jurídico – devem ser autônomas, separadas entre si. Qualquer intromissão de uma área em outra deve ser avaliada de maneira criteriosa, não esquecendo que se trata de partes de um organismo, o que equivale dizer que, deve haver uma integração superior, holística e não fragmentada.

### **Características da Situação Atual.**

Essas três grandes áreas do organismo social se inter-relacionam e se autodesrespeitam, pois Lanz (1990) afirma que não existe nada mais cínico do que o discurso de respeito a uma prática que não acontece na Sociedade atual e que viola de maneira generalizada o princípio da Trimembração.

De certa forma, pode-se entender a sociedade atual como enferma, em parte pela intransigência de um “Estado” cada vez mais poderoso e, em parte, por uma obsessão pela importância da “Economia” (do setor econômico de forma geral). Isso em detrimento da “Cultura”, que é considerada uma área secundária e, por vezes, caída no esquecimento.

De maneira concreta, podemos entender algumas interferências entre as três grandes áreas, como apresentamos a seguir, por meio de alguns exemplos:

### **O Estado intromete-se na Cultura:**

Sobre essa interferência, o autor exemplifica com o ensino público, seja ele um monopólio ou não. A relação que se estabelece entre o docente e o aluno é essencialmente uma relação humana, e deveria ser fruto de uma escolha pessoal. Por parte do docente, essa opção deveria surgir de uma verdadeira vocação, e, para tal, seria necessária a plena liberdade, por um modelo pedagógico escolhido por ambas as partes. No entanto, funcionários públicos são obrigados a se sujeitar a um método, a transmitir determinados conteúdos, porque estão submetidos a uma disciplina hierárquica e estão sujeitos economicamente.

Dessa forma, fica mais difícil manter o “idealismo”, necessário à prática de sua profissão; por outro lado, o Estado sofre a tentação de manipular a opinião e a formação dos jovens de maneira a servir aos seus próprios interesses.

Por mais apto que o Estado pareça, não cabe a ele subvencionar o ensino, a ciência e a arte, ou, de forma negativa, exercer qualquer censura. Qualquer tentativa de manipular a opinião pública pelos meios da massa deveria ser excluída.

Na opinião do autor, a seguridade social não funciona em nenhum país a contento e, da mesma forma, o amparo a pessoas idosas e inválidas. Essas iniciativas caberiam ao setor cultural, ao passo que somente os recursos financeiros deveriam advir do setor econômico.

O autor, para concluir sua crítica, afirma que essa intervenção estatal é responsável pelo anonimato, pela massificação e por certa desumanização das relações, já que, infelizmente, a manipulação da opinião pública de acordo com os interesses do governo é uma realidade da época atual.

### **O Estado intromete-se na Economia:**

Refere-se às situações em que o Estado intervém na vida econômica, por meio de medidas reguladoras, disciplinadoras, protecionistas, entre outras.

Para o autor, o Estado é um péssimo empresário em todas as partes do Mundo. Faltam ao funcionário público o comprometimento pessoal e a iniciativa, uma vez que esse tipo de funcionário não sofre as consequências de uma má administração. O contribuinte e a comunidade são aqueles que arcam com qualquer forma de ineficiência. Nos países em desenvolvimento o governo tem uma função de extrema importância, a de prover uma educação de qualidade e gratuita aos seus jovens.

### **A Economia intromete-se na Cultura:**

Embora as aspirações culturais devessem ficar à parte dos interesses econômicos. O autor cita a comercialização dos meios de massa (rádio, televisão, revistas) como meios de comunicação utilizados para a manipulação da opinião pública.

Outro desvirtuamento seria o fomento à pesquisa científica por empresas, que têm como objetivo aumentar o seu lucro. Deveria ser papel do setor cultural, a direção de qualquer pesquisa, com a devida contribuição da indústria, com a sua rica experiência prática.

### **A Economia intromete-se na Política:**

Trata-se de uma intromissão que, ao ver do autor, é nefasta, porque corrompe a integridade de toda a estrutura política e jurídica, submetendo-as a interesses pessoais e egoístas. Um exemplo típico dessa intromissão pode ser descrito com algumas campanhas eleitorais e esse é um tráfico de influências impune e aberto à corrupção. Outro exemplo é que pode haver pressões econômicas, por parte de grupos com o intuito de conseguir uma legislação que os favoreça.

### **Intromissão da Cultura em assuntos políticos ou econômicos:**

Representam casos menos frequentes, pois as diversas áreas da vida cultural são, geralmente, carentes de recursos. O exemplo poderia ser o de um partido político, de grupos de orientação religiosa ou ecológica como, por exemplo,

os judeus ortodoxos que possuem no parlamento de Israel um poder desproporcional, em relação aos demais partidos. Também, poder-se-ia imaginar uma campanha de fanáticos que se colocassem contra determinadas mercadorias ou marcas de produtos e se mostrassem irredutíveis no seu posicionamento.

O autor afirma que a História é repleta de exemplos de regimes de favores ou de perseguições como, por exemplo, os regimes totalitários, que causaram consequências desastrosas às estruturas sociopolíticas e injustiças econômicas que foram contra os direitos humanos e civis.

Para finalizar essa discussão, Lanz (1990) aponta como as duas maiores aberrações da nossa época, a onipotência do Estado e o liberalismo na área econômica e faz esclarecimentos adicionais sobre elas:

### **Onipotência do Estado.**

O autor começa sua reflexão enfatizando não ser possível afirmar que a situação atual tenha sido provocada por indolência das pessoas, ou por astúcia de grupos com interesses escusos ou, ainda, por sede de poder por parte dos políticos que nos levaram ao cenário presente. Lanz menciona que essa situação foi criada, provavelmente, da junção desses três fatores.

Para o autor, há uma preguiça mental por parte de muitos indivíduos, que conseguem conquistas ligadas à cidadania. Depois de conquistadas, abdicam dos seus direitos e se reduzem ao papel de "gado eleitoral", que se caracteriza pela inconsciência e indiferença. Situação agravada, ainda mais, pelo despreparo e pela ignorância de muitas pessoas, incapazes de exercer tais direitos. Para que a Democracia manifeste-se, de fato, é necessária a participação ativa e consciente por parte das pessoas e não somente um conjunto de direitos.

Grupos de interesses diversos e indivíduos egoístas encontram no "Governo" um aliado poderoso e conivente, para alcançar seus objetivos. Esses indivíduos consideram fazer política um negócio regido por pessoas que nem sempre são ou serão virtuosas.

A sede por poder, em todas as instâncias, pode ser uma herança dos regimes totalitários, absolutistas ou oligárquicos do passado.

Espera-se do Governo a solução para todos os problemas sociais como, por exemplo, a assistência previdenciária na velhice, a garantia de bons lucros aos produtores, produtos mais baratos aos consumidores, a resolução dos impasses

ecológicos e demais carências da Sociedade. O cidadão espera que tudo funcione a contento, que ele não seja incomodado. Há exceção de poucos abnegados idealistas que lutam por seus ideais e que também estão presentes na Sociedade.

### **O liberalismo econômico.**

A palavra "liberdade" significa que o indivíduo quer se sentir provido de individualismo, autorrealização e possibilidade de se desenvolver sem sofrer qualquer força inibidora ou limitadora. O autor lembra que esse princípio passou para o campo da Economia como *laissez-faire* e teve como protagonista Adam Smith, no século XVIII. Segundo sua crença, a competição e a luta econômica perfazem o fundamento sadio do bem-estar humano. Isso leva à ânsia pelo lucro e ao acúmulo de riqueza como sinônimos da felicidade humana.

Essa luta revela-se em diversos níveis como, por exemplo, nas relações entre produtor e consumidor, que são movidos por interesses antagônicos; na competição de vários produtores por uma mesma mercadoria, cada qual disposto a ter uma "fatia maior do bolo" e na relação de "mercado de trabalho" que se estabeleceu entre o empresário e a força de trabalho, na qual o empresário luta para conseguir o menor preço e não uma remuneração mais justa.

Nesse cenário de liberalismo econômico, não há lugar para a fraternidade, solidariedade, ética social ou outros aspectos considerados, nesse contexto, fantasiosos.

## **2.5. Esboço de uma Organização Social Mais Humana.**

Lanz (1990) inicia sua exposição de ideias, explicando que Steiner não "inventou" a "trimembração do organismo social" que faz parte do ideário da Antroposofia, apesar de que ele a considerava acessível à compreensão de qualquer pessoa de bom senso e, diferentemente de outros "ocultistas", Steiner pode ser considerado um realista que firmava seus dois pés na realidade dos fatos.

Considerando a História da Humanidade, no início da sociedade primitiva e nos impérios teocráticos, havia a "bimembração". Somente nos tempos mais modernos surge a "trimembração", devido à emancipação da vida econômica. Steiner deu ênfase, na sua teoria, à vida econômica, mas não porque a

considerasse a mais importante das três, mas porque a considerava uma "recém-nascida", que ainda precisava encontrar a sua própria função.

Interessante como Steiner justifica o surgimento da "questão social" como consequência da ênfase dada ao plano material, ao materialismo e à vida prática, que poderia ser considerada doentia, mas que, de fato, existia e existe nos dias atuais de maneira muito marcante. Desse processo é que se originam os fenômenos da "questão social".

Steiner incorporando as contribuições de diversos campos, como já apresentado anteriormente, do mesmo modo, preocupou-se com uma "sociologia antroposófica", da qual destacou as "ciências econômicas".

Lanz (1990) atribui à "Trimembração do organismo social" de Steiner três denominações:

#### **A vida político-jurídica.**

Compreende tudo quanto interessa aos cidadãos, excetuando-se o que concerne à vida cultural e à vida econômica.

Nesse âmbito, as competências da vida político-jurídica são as legislativas, executivas e judiciárias, em um regime de democracia, fundamentada na rigorosa "igualdade" de todos os cidadãos. Deverá, também, zelar pela institucionalização legal dos órgãos e "regimes internos" criados pelos demais setores, cultural e econômico, mas sem interferências diretas.

O poder político, seguindo as regras democráticas, deverá prover a estrutura institucional e as normas administrativas necessárias a um funcionamento adequado ao cidadão.

Para ser sadia, a vida político-jurídica deveria funcionar como assessoramento, na função de colaboração e de formalização aos demais setores e nunca os influenciando diretamente.

#### **A vida cultural, também denominada "vida espiritual".**

A Antroposofia considera o ser humano como um ser "anímico-espiritual" e essa é a "pedra de toque da trimembração". É possível afirmar que o homem, primeiramente, deve ter a sua subsistência garantida, para depois se preocupar com interesses culturais, incluindo nessa percepção o interesse pela comunidade como um todo.

Para Steiner, a razão da existência do homem está vinculada ao alcance da dignidade e do entendimento das suas metas de vida. E, embora às vezes, possa ser reconhecido como *homo economicus*, também deve ser reconhecido como *homo sapiens*. Relacionado a isso existem a arte, a religião, a moralidade, o livre arbítrio, entre outras atribuições da vida cultural.

O homem, na concepção da Antroposofia, tem “o pensar, o sentir e o querer” (o agir) que abrangem:

[...] toda e qualquer informação ou conhecimento, sua pesquisa, sua expressão oral ou escrita e sua comunicação a outras pessoas; a formação e manifestação de opiniões; a criação e a reprodução artísticas; a formação de outras pessoas em sentido mais amplo (educação, ensino); a vida religiosa, as ocupações do tempo de lazer, os cuidados relacionados com a saúde, a elaboração das normas que reinam nas relações inter-humanas (costumes, direito), a criação de tecnologias, o ideário de partidos políticos e quaisquer movimentos de orientação espiritual, os esportes e etc. (LANZ, 1990, p.40).

Esse conjunto de ações que comumente compõe as "ideologias", na vida espiritual diz respeito à “verdadeira realização de tudo o que está implícito no ser humano [...] e o ser humano deveria ser grato, de forma ilimitada às aptidões, às habilidades humanas [...]”. (LANZ, 1990, p.40).

Para desfrutar da vida cultural, a Antroposofia pressupõe um homem livre, porque só assim poderá desenvolver-se no curso de suas necessidades e na realização de sua personalidade, respeitando o direito do seu próximo. O autor adverte que a ânsia do ser humano

[...] para satisfazer as necessidades materiais, está levando o homem à alienação parcial dessa liberdade em favor da igualdade perante a lei e da fraternidade na cooperação econômica. Por outro lado, essa liberdade implica na livre formação e manifestação da opinião própria [...]. (LANZ, 1990, p. 41).

Assim, a censura só deve emanar da própria vida cultural e o pluralismo de opiniões deve prevalecer. No setor político, a liberdade levaria à anarquia e na vida econômica levaria ao liberalismo, o que poderia acarretar injustiças e males sociais.

Lanz adverte que a Antroposofia enxerga perigo no sistema, pois é possível que não triunfem as forças do Bem, mas as do Mal. O autor lembra quantas vidas

inocentes foram sacrificadas em nome da "verdadeira fé", iniciando com a tricotomia: "liberte", "égalité" e "fraternité".

Outro perigo, a que se refere o autor, diz respeito à burocratização, pois a organização social é obrigada a estruturar-se e para que isso não fuja às suas reais necessidades, deve-se ter cuidado com o excesso de burocracia, além do cuidado com a própria gestão que é sempre complexa.

O setor primordial da vida cultural refere-se à educação, à formação das pessoas. Steiner preconizou principalmente a necessidade da liberdade, do pluralismo e da livre escolha por parte dos educandos e de seus responsáveis. Estes últimos escolheriam para seus filhos menores o modelo de escola que mais correspondesse às suas expectativas. Todo sistema educacional deveria ter liberdade para oferecer "seu" tipo de ensino, sem intervenção dos órgãos do Estado. A liberdade não se faz pela obrigação, mas pela luta por um processo de renovação. Óbvia é a necessidade das escolas, dos educadores e dos próprios pais de se responsabilizarem por tudo o que for oferecido aos educandos.

Há, também, a questão da remuneração e a forma como deverá ser exercida. Steiner não deixou instruções claras a esse respeito, mas sugeriu algumas regras uniformes. Alguns questionamentos são possíveis, em se tratando de entidades institucionalizadas, como por exemplo, escola, hospital, orquestra, entre outros. A esse respeito Lanz afirma e questiona:

Será que o ensino seria gratuito? Isso significaria que os professores seriam pagos por alguma instituição? O ensino fundamental deveria ser pago pela própria clientela? Ou ainda: será que a remuneração de toda pessoa ativa numa instituição qualquer (empresa de natureza econômica, repartição do governo ou instituição cultural) deveria conter uma parcela destinada à educação de crianças e adolescentes, eventualmente sob a forma de um bônus, de um vale ou de um cheque? São questões a decidir.

E os cuidados médicos? Deveriam os honorários de um médico ou terapeuta ser objeto de um livre entendimento entre as partes, ser tabelados ou cobertos por um seguro - social e compulsório ou voluntário e particular? (...) respostas que mantenham intacta a relação livre e pessoal entre as partes envolvidas - sem dar lugar ao anonimato, à burocracia e à impossibilidade de qualquer indivíduo encontrar para si e para seus dependentes, os benefícios de uma vida cultural (inclusive assistência médica, educação, entre outros) decente. (LANZ, 1990, p. 43).

Finalizando, aponta o autor que o setor cultural deverá ter entre suas atribuições, a de administrar os capitais destinados a financiar às suas próprias

necessidades. Isso exige conhecimentos profundos a respeito do setor econômico, uma objetividade desinteressada e não poderá prescindir à ajuda dos especialistas. Steiner observa que o exercício dessa função terá como consequência o despertar da consciência, da responsabilidade e do senso de fraternidade.

### **A vida econômica.**

Para explicar esse aspecto do organismo social, o autor divide a sua explanação em três dimensões. Segue um explicativo no Quadro 5.

<b>QUADRO RESUMIDO DA VIDA ECONÔMICA</b>	
<b>1. Balanço da situação atual:</b> para falar a respeito dessa dimensão, o autor a divide em cinco subtítulos:	
a.	Aspectos gerais.
b.	A produção.
c.	A circulação.
d.	O consumo.
e.	A reforma necessária.
<b>2. Gênese da vida econômica moderna:</b> o autor divide essa dimensão em quatro subtítulos:	
a.	A produção de bens até o século XV.
b.	O nascimento da verdadeira economia.
c.	Revolução Industrial e suas consequências sociais.
d.	O materialismo na economia da atualidade.
<b>3. Princípios de uma verdadeira vida econômica:</b> devido à complexidade inerente à situação econômica na atualidade e para torná-la mais humana, existem quatro problemas a serem compreendidos:	
a.	O diálogo entre produtores e consumidores.
b.	As relações entre empresários e empregados.
c.	A propriedade dos bens de capital.
d.	A realização de um projeto empresarial.
<b>Observações Finais:</b>	
a.	A Internacionalidade da trimembração.
b.	Perspectivas de realização.

**Quadro 5 – Resumo da Vida Econômica**

Fonte: Elaborado pela Autora

Iniciam-se as explicações detalhadas de todos os aspectos citados no Quadro:

## **1. Balanço da situação atual:**

### **a. Aspectos gerais:**

Lanz (1990) inicia discorrendo que nos últimos séculos, a Economia sofreu graves distorções e desvios, que fizeram com que a função econômica perdesse a sua função autêntica e natural. Estamos tão fascinados com as múltiplas facetas da vida econômica na atualidade que perdemos a sua função básica:

[...] de um lado, existem pessoas que necessitam de certos bens para satisfazer as suas necessidades mais ou menos prementes, reais ou imaginárias; e existem de outro, as pessoas que podem fornecer esses bens como resultado de uma produção agrícola, extrativista, caçadora, pastoril ou industrial. Esses produtores e aqueles necessitados podem ser as mesmas pessoas, ou pessoas diferentes. Nesse segundo caso existe normalmente uma terceira categoria de pessoas: são as que levam os bens produzidos ao seu último destino - o consumo por parte dos que os necessitam. (LANZ, 1990, p. 45).

Na realidade atual, apesar de a função básica parecer lógica e simples, ela apresenta fatos preocupantes, na avaliação do autor “estarrecedores”, pois as necessidades básicas de milhões de pessoas não são satisfeitas, embora sejam produzidas quantidades muito grandes de produtos e/ou serviços que nem sempre são consumidos pelas pessoas que necessitam, sendo que esses produtos e/ou serviços não encontram escoamento. Existem fases intermediárias entre a produção e o consumo final, o que propicia todas as espécies de especulações e de manipulações.

Dessa forma, a função básica fica alienada totalmente do seu principal objetivo – o homem e suas necessidades – e transforma-se em algo à parte, autônomo, no qual são criadas regras próprias e onde o homem passa a ser apenas um apêndice, embora a sua existência continue imprescindível. Apesar de parecer uma visão exagerada dos fatos, mais adiante muitos aspectos referentes a essa visão são esclarecidos.

### **b. A produção:**

Refere-se à produção de bens, com a aplicação da mecanização e da tecnologia de forma maciça. Surge a divisão do trabalho, dividindo a execução da tarefa em diferentes passos, que uniformizam a produção, mas fragmentam o processo e com isso alienam o homem que passa a não enxergar mais o todo.

O autor destaca um fator importante nesse processo: a falta de uma relação mais humana entre o produtor e o que ele produz.

Produce-se qualquer coisa, e a única finalidade disso é o lucro! [...] centenas e milhares de acionistas esperam o maior rendimento possível de seu investimento e esses donos nem sabem o que se fabrica em suas empresas [...]. (LANZ, 1990, p. 46).

Aqueles que conhecem, de fato, essas empresas são os seus dirigentes, seus administradores, porque quanto mais se tornam "sociedades anônimas", autônomas e abstratas, às vezes formando conglomerados de empresas, "holdings", mais se afastam de uma visão mais humanista.

Tudo isso aparece em um "invólucro de desenvolvimento", iniciado sob o signo da "liberdade" e isso seria o correto, sob o ponto de vista de Steiner, pois essa ideia de economia teria relação com a dignidade humana. O autor lembra que desde a época do Renascimento havia uma luta pela liberdade política, religiosa e social, então, por que não pretender essa liberdade também na economia para todos que pretendessem produzir? No entanto, essa ideia da competição surgiu cada vez mais fortemente e o autor cita *Nicolau Maquiavel* (1469-1527 - historiador, diplomata, filósofo, estadista e político italiano da época do Renascimento); *Jean-Jacques Rosseau* (1712-1778 - filósofo, teórico político e escritor suíço); *Thomas Malthus* (1766-1834 - economista britânico, considerado o pai da demografia) e *Charles Robert Darwin* (1809-1882 - pesquisador naturalista, elaborador da Teoria da Evolução das Espécies), além do protagonista na área econômica, *Adam Smith* (1723-1790 - filósofo e economista escocês, considerado o pai da ciência econômica), como exemplos de estudiosos que reforçaram a livre concorrência na produção, a lei da demanda e da oferta, mercado aberto a todos e um verdadeiro jogo entre empresários e auxiliares, enquanto eram desequilibradas as questões referentes às condições de trabalho e remuneração.

No “liberalismo econômico”, os empresários pretendem alcançar maior produtividade, baixos custos de produção e maior margem de lucro, visando à expansão dos negócios. Assim, o “crescimento” passa a ser o critério primordial para se atingir o sucesso e a “mercadoria perde seu valor em si”. Surge, então, a “riqueza acumulada”, que é usada para gerar mais riqueza. Forma-se um caráter cíclico: produção – lucro – capital.

O autor ressalta que para que esse ciclo perpetue-se é necessário existirem mercados carentes de produtos e cita o exemplo da Índia, que recebia o escoamento da produção da Inglaterra e comenta alguns artifícios criados nesse sentido de estimular o consumo desenfreado:

- ✓ propaganda cada vez mais intensa para aumentar a demanda por produtos;

- ✓ a criação de "novas necessidades" no consumidor e esse é outro objetivo da propaganda; e,

- ✓ o consumo, que o autor chama de não econômico como por exemplo armas e equipamentos destinados à guerra, programas de pesquisa e projetos, cuja finalidade é duvidosa, considerando a Humanidade como um todo.

Esses fatos desencadeiam exploração das matérias-primas, conflitos, exploração dos operários, lutas de classes, greves e uma interessante necessidade de elevação dos salários para aumentar poder aquisitivo. Por outro lado, tais fatos, desencadeiam fome e miséria para muitas pessoas e países que não conseguem "entrar" nessa realidade, principalmente os do Terceiro Mundo.

### **c. A circulação:**

É responsável por fazer chegar aos consumidores os bens produzidos; é o “comércio em geral” e, também, os fornecedores de serviços como seguros, transportes e outros. Nesse comércio, também é visível a despersonalização dos indivíduos e o anonimato, porque não é mais necessária a relação humana mais próxima, pois esse comércio pode ser realizado por grandes varejistas, atacadistas, supermercadistas e outros.

Lanz (1990) fala a respeito da internacionalização do comércio e das bolsas de mercadorias que tornam tudo ainda mais abstrato, inclusive as matérias-primas que são finitas. E as pessoas envolvidas nesse contexto nem sempre conseguem desenvolver um julgamento de valor a propósito dos bens que compram e que

revendem. O lucro continua sendo a principal razão da existência dessa circulação de mercadorias.

**d. O Consumo:**

Os consumidores, nesse contexto, passam a representar uma "massa passiva", manipulada pela ação dos meios de comunicação. E essa "massa" é incapaz de uma escolha consciente. A propaganda e a publicidade ganham cada vez mais destaque, criando e sugerindo necessidades e invertendo a ordem das prioridades humanas. Os consumidores são induzidos a consumir o que as indústrias produzem, apelando à vaidade humana, à ambição, à cobiça e aos vícios de toda natureza.

O autor comenta a inversão do pensamento: "Economize primeiro e compre depois" por "Compre primeiro e depois resolva como pagar". (LANZ, 1990, p. 50)

Por outro lado, a padronização de tudo o que é oferecido pela indústria conduz à despersonalização nas relações e como deixa de existir um vínculo mais profundo entre o objeto e seu dono, o processo de alienação do homem moderno vai se agravando.

**e. A reforma necessária:**

Fazem-se necessárias transformações profundas para o alcance de uma "função social sadia". A economia de um país não deve ser fragmentada em processos individuais, mas sim substituída por um sistema integrado e harmônico. Um aspecto de relevância é aumentar a consciência de que a vida econômica de um país não é uma finalidade em si própria, mas somente um elemento da visão global da Humanidade. É preciso lembrar que a finalidade básica da economia, no entendimento do autor, é a "satisfação das necessidades dos homens e deve existir uma harmonização entre a produção dos bens e as necessidades humanas".

**2. Gênese da vida econômica moderna.**

**a. A produção de bens até o século XV:**

Desde a Antiguidade e a Idade Média e, apesar das diferenças, as atividades econômicas sempre tiveram o objetivo da produção de bens de consumo, só que eram exercidas no seio da família, no clã ou dentro de núcleos sociais.

Sendo assim, o aspecto humano e pessoal era preservado e não havia uma área econômica separada.

O crescimento das cidades levou a transformações que se efetivaram lentamente, acarretando uma especialização das atividades produtivas. Surgiram artesãos que se juntaram em corporações que abrangiam todos os produtores de determinada atividade econômica, como sapateiros, padeiros e tecelões, entre outros. Ainda era preservado o caráter individual, mas também já era possível ver certa unidade nos interesses de determinado grupo, que lutava pela formação profissional das pessoas, qualidade dos produtos produzidos e preços mais competitivos.

A produção e o comércio foram intensificados e surgiram os primeiros bancos destinados a financiamentos, na Itália do Norte, os Templários, entre outros. Ao mesmo tempo, apareciam os primeiros comerciantes que enriqueciam, por meio da sua atividade econômica e tornavam-se uma fonte de renda para o governo, pagando impostos, custos alfandegários e demais taxas.

Ainda era possível perceber certa "honra" individual, um sentido ético e a produção ainda acontecia na casa do próprio proprietário. Pouco a pouco, essa situação foi sendo diluída e foram priorizados certos aspectos como lucro, dividendos, previsão, racionalização e outros fatores.

#### **b. O nascimento da verdadeira economia:**

Entre os séculos XV e XVIII, o início do pensamento econômico fez-se realidade, apesar de o desenvolvimento não se apresentar da mesma forma em todos os países e em todas as áreas. Ao mesmo tempo, a abstração, a quantificação e o espírito científico surgiam também no setor econômico. Pela primeira vez, surgia uma consciência econômica, aparecia o "homem econômico" e o comércio internacional e a produção de bens consistia na riqueza nacional, surgindo teorias, discussões e ideias a esse respeito, tendo-se Adam Smith como protagonista considerado o maior teórico do liberalismo.

De acordo com Lanz, os aspectos responsáveis pelo surgimento do desenvolvimento de um capitalismo ainda pré-industrial são enumerados da seguinte forma:

a) O referido liberalismo implica a existência de cidadãos política e juridicamente livres; b) estes podem fazer em qualquer área - e, logo, também na área econômica - tudo que não estiver expressamente proibido; c) eles podem, em particular, vender sua capacidade de trabalho num 'mercado de trabalho', mediante contrato; d) surge também o mercado de produtos, com os preços como elemento regulador da oferta e da procura; a operação básica é uma troca indireta, onde o dinheiro, como denominador comum, torna-se cada vez mais importante; e) o motivo principal de toda produção de bens, bem como de sua comercialização, é o lucro; f) o egoísmo se torna, dessa maneira, o elemento central. O mercado é o palco onde os egoístas se defrontam. Afirma-se que o livre jogo dos egoísmos em luta conduz ao maior proveito de todos. Essa situação decorre diretamente da liberdade, e o sistema é batizado de 'liberalismo'; g) a satisfação dos autênticos interesses do último consumidor é substituída, como motivo da atividade produtora, pela ânsia do lucro; h) o mais fraco é explorado, o que dá origem a crises e à famosa 'questão social'; i) a tendência geral é para a despersonalização, o anonimato, a massificação e a alienação; j) em compensação, nasce a economia como "ciência", com conceitos abstratos, leis e estatísticas. Seus parâmetros são exclusivamente quantitativos; l) embora o governo deva, oficialmente, deixar de intervir no livre jogo dos interesses, a cada instante sua intervenção é exigida para se garantir o lucro dos produtores. (LANZ, 1990, p. 52-53).

### **c. A Revolução Industrial e suas consequências sociais:**

A Revolução Industrial foi o fator de alavancagem da evolução econômica. As ciências progrediam, gerando uma tecnologia cada vez mais complexa e as máquinas passaram a substituir o trabalho humano com efetivas vantagens produtivas. Como consequência de uma desumanização do trabalho, surgiram a alienação e o anonimato em proporções avantajadas e passou-se para a produção em massa.

Lanz observa que a própria ciência transforma-se em sua essência, pois, se anteriormente a função da ciência era o conhecimento do mundo e a busca pela "verdade", com o tempo tornou-se uma "serva da técnica", expressão utilizada pelo próprio autor. (LANZ, 1990, p. 53).

O processo de produção passou a ser o cerne e o operário ficou à parte, como coadjuvante, sendo que todos tiveram que se render às leis que passaram a reger a produção em massa.

Na empresa da época, a evolução foi aceita imediatamente e a lei do mais forte que derruba o mais fraco foi considerada natural de todo o processo de mudança. O sentimento de solidariedade deu lugar a uma competição acirrada e a uma economia de mercado, ambas dominadas por leis abstratas. O proprietário foi

aos poucos sendo substituído por grupos, até atingir uma "Sociedade Anônima", que reflete o anonimato e a impessoalidade de "acionistas" e investidores.

Dessa forma, instalou-se um "mal estar social", no decorrer do século XIX, e alguns estudiosos ou "utopistas" tentaram sugerir novos caminhos. O autor cita como exemplos: *Conde de Saint-Simon* ou *Claude-Henri de Rouvroy* (1760-1825 - filósofo e economista francês, um dos fundadores do socialismo); *Robert Owen* (1771-1858 - reformista social galês, um dos fundadores do socialismo); *Henri Alain-Fournier* (1886-1814 - escritor francês) e *Louis Blanc* (1811-1882 - socialista francês) entre outros, mas alerta que somente as ideias de *Karl Marx* (1818-1883 - pensador alemão que atuou como economista, historiador, filósofo e jornalista) e de *Friedrich Engels* (1820-1895 - pensador alemão que fundou com *Marx* o socialismo científico também chamado de marxismo); todos tiveram sucesso inquestionável. Dessa forma, o mundo material passou a ser o único caminho relevante nesse momento histórico.

#### **d. O materialismo na economia da atualidade:**

A partir do século XIX, o homem passou a desenvolver uma vida material intensa e por se encontrar totalmente envolvido por uma vida econômica repleta de atrativos, foi-lhe impossível perceber certas situações que o autor denomina, tragicômicas como, por exemplo, a "vida econômica" tornar-se totalmente alienada da sua função básica, que seria a de satisfazer as necessidades materiais do homem. Lanz (1990) utiliza a imagem de um polvo que, com seus tentáculos, asfixia a vida privada do homem e manipula a vida pública.

As "coisas" passam a exercer sobre o homem um fascínio e esse homem passa a desejar obter esses objetos, como se eles pudessem garantir-lhe a felicidade e o homem moderno passou a valorizar o "ter" ao invés de "ser".

A propaganda assume a função de criar novas necessidades no consumidor e de estimular um consumo cada vez maior. Algumas atividades auxiliares passaram a caracterizar a vida econômica moderna, tais como: o investimento em qualquer área, a especulação com ações, mercadorias, valores escriturais, títulos, divisas, sem que se estabeleça qualquer vínculo pessoal e, muito menos, sentimental. Essa mesma alienação passa a ser observada na área do trabalho, pois, torna-se impossível para o operário ou para o funcionário ter uma visão do todo, entender o que está fazendo, para quê, para quem e para onde. Desse processo tem-se como

consequência que o indivíduo perde todo o interesse pelo trabalho em si e diminui muito o seu comprometimento.

O autor observa que o computador foi capaz de dizimar o que restava de engajamento e de colaboração humana e o próprio trabalho passou a ser passível de manipulação e de despersonalização. Cita *Frederic Winslow Taylor* (1856-1915 - engenheiro mecânico americano, considerado o pai da Administração Científica) e suas técnicas produtivas, bem como a falta de qualidade nas relações pessoais. Nos processos de liderança, o mesmo cenário é observado, pois as relações humanas tornam-se pragmáticas e interesseiras, manipuláveis.

### **3. Princípios de uma verdadeira vida econômica.**

Neste tópico promovemos a discussão sobre um sistema que emerge como alternativa para se estabelecer uma “nova e verdadeira vida econômica” e que, apesar de se tratar de um sistema complexo, apresenta os quatro aspectos mais relevantes a partir dos quais torna-se possível enxergar a “trimembração social” de Rudolf Steiner: o diálogo entre produtores e consumidores; as relações entre empresários e empregados; a propriedade dos bens de capital; e a realização de um projeto empresarial.

#### **a. O diálogo entre produtores e consumidores:**

O sistema econômico pretende satisfazer necessidades humanas e dois pré-requisitos devem ser preenchidos:

✓ Os consumidores precisam ter a noção clara de suas reais necessidades e devem estabelecer prioridades. Rudolf Steiner chama de “corporações”, as instituições que fazem o encontro entre consumidores e produtores. Para que o consumidor tenha essa consciência da sua real necessidade, é preciso assumir uma postura atuante, ativa, para que os consumidores determinem o que querem, de fato.

✓ Essas necessidades devem ser amplamente debatidas entre os representantes dos consumidores e os produtores. As “associações”, apesar de serem constituídas por grupos de interesses diferentes, devem ser vistas como grupos que se inter-relacionam e que deveriam chegar a um consenso e a soluções práticas.

Nesse raciocínio, Lanz conceitua as “associações” como o lugar, no qual se decide a satisfação das necessidades dos consumidores. Deverão ser concebidas legalmente, confirmadas pelo setor jurídico-político, mas não deverão sofrer intervenção do setor cultural. (LANZ, 1990).

Os consumidores devem expor as suas necessidades, estipulando um determinado período, por exemplo, de um ano, especificando os tipos de mercadorias, a qualidade desejada, as quantidades e o cronograma de entregas. Os produtores, por sua vez, devem estudar as exigências dos consumidores e estabelecer seus preços de venda, a forma de distribuição e as quantidades a serem oferecidas por produtor. Se acontecerem divergências entre as partes, deverão ser realizadas reuniões de entendimento, até que uma solução seja encontrada.

O problema da estipulação do preço de cada mercadoria pode ter ênfase para que as “associações” tenham êxito. Nesse sentido, os produtores deverão estipular seu preço de custo, que será composto pelos custos de matéria prima, despesas fixas, administração, remuneração de mão de obra (as pessoas que trabalham na empresa produtora), amortizações, reservas e custos de comercialização entre outros fatores. A essa análise de custo deverá ser acrescentado o total das doações e impostos e um lucro prefixado, fruto do esforço empresarial.

Esses elementos de custos deverão ser comprovados e de livre acesso aos representantes dos consumidores. Aos consumidores será vedado "pechinchar" ou tentar comprimir o preço, pois esse será um “preço justo”. Aos produtores cabe a conscientização de que o preço deve conter um “lucro módico”, mas, adequado à necessidade do empresário.

Para que essa proposta possa ser bem sucedida, deverá acontecer uma mudança substancial de mentalidade econômica, pois a maximização do lucro deverá ser substituída pela instituição de uma recompensa ao espírito criador e à capacidade gerencial do empresário.

O autor afirma que determinadas mercadorias se furtam a um ajuste prévio como, por exemplo, obras de arte, artigos determinados pela moda e mercadorias produzidas sob encomenda, entre outros. Então, as partes devem ter liberdade para a negociação, mas, esses casos nunca serão de mercadorias essenciais de necessidades básicas do indivíduo.

As reuniões de uma "associação" deverão contar com representantes do comércio, e, também da área cultural, para defenderem interesses da sociedade, como por exemplo, questões ecológicas, de poluição, entre outras.

Esse sistema pretende dizimar o espírito de exploração e de ganância crescente e substituí-lo por um espírito de colaboração e de consenso de interesses. Poderá ocorrer a concorrência entre produtores de uma mesma mercadoria, mas no sentido de uma melhor qualidade e de um preço menor. Resumindo a proposta de Lanz, as "corporações" deverão ser concebidas da seguinte forma:

Produtores: qualidades e tipos, programas de fabricação, quantidade de produção, rentabilidade, aprimoramento do maquinário, investimentos, embalagens, orçamentos, balanços, financiamento, cálculo de custo, problema de pessoal, compras, marketing, condições de entrega e de pagamento. Comerciantes: grande parte do que precede, e, ainda, acondicionamentos, informação dos compradores, etc. Consumidores: determinação das necessidades (tipos, qualidades, quantidades, preços, cronogramas), observação das variações das necessidades, avaliação do funcionamento, etc. A formação desta nova mentalidade da economia associativa é um processo lento. A criação de certas instituições pode obrigar os consumidores a despertar para uma nova consciência, e os produtores a modificar sua atitude básica. E todos se beneficiarão do novo sistema. (LANZ, 1990, p. 59).

Ao produtor cabe a garantia de escoamento de sua produção, sem estoques acumulados, liberdade para organizar sua empresa e não ter a necessidade de altas verbas de marketing, para criar novas necessidades ou para conquistar outros mercados e para vencer a concorrência. E, embora conte com um lucro modesto, ele será certo e indiscutível.

Já ao consumidor cabe a certeza de que suas verdadeiras necessidades serão satisfeitas, e isso será garantido pela participação consciente e ativa. Assim, o ambiente de desconfiança e de antipatia dará lugar a um verdadeiro ambiente de colaboração, em um verdadeiro "espírito social", na expressão do próprio Autor.

#### **b. As relações entre empresários e empregados:**

Lanz (1990) inicia mencionando que, no contexto econômico atual, seria muito difícil que se estabelecesse uma relação de caráter social entre empresários e empregados. Esse assalariado vende sua força de trabalho, apesar de o trabalho pertencer à esfera espiritual e, portanto, não poderia ser vendido tal qual uma

mercadoria qualquer. Em uma concepção mais tradicional, o homem trabalhava para sua sobrevivência, sem ver no trabalho algo digno ou respeitável e encarava-o com antipatia, além de que o trabalhador via no seu patrão um adversário poderoso, passando o princípio da equidade a ser violado. A negociação salarial é um fator de animosidade e o empregado passa a odiar o seu trabalho e se sente explorado. O autor alerta que o empregado sonha com o ganho fácil, por meio do jogo, da loteria, entre outros. O governo, por vezes, vê-se obrigado a intervir, para garantir um ganho mínimo ao trabalhador. Assim, cria-se uma antipatia mútua e cada qual tenta melhorar a sua própria posição.

Nos preceitos da Trimembração, a situação é diferente, as pessoas que trabalham em determinada empresa, independentemente da sua posição, desde o office boy até o presidente, são considerados “coprodutores” das mercadorias e trabalham de maneira solidária, por estarem unidos em um único organismo, sendo que tal solidariedade respeita o grau de responsabilidade outorgada a cada um. A partir da sua formação e da sua tarefa, obviamente, o presidente da Empresa carrega uma responsabilidade maior e a cada nível diferente de participação no processo de produção corresponde uma determinada remuneração. Até aqui nos parece algo familiar, mas a verdadeira diferença é que todas as categorias de remuneração deverão garantir às pessoas uma vida digna e sem preocupações. À remuneração de base deverão ser acrescentados complementos, dependendo da situação peculiar de cada um, por exemplo, esposa e filhos que não são ativos profissionalmente ou outros dependentes. O total dessa remuneração deverá ser suficiente para garantir condições dignas como o pagamento das despesas médicas, a escolaridade e a formação dos filhos, entre outros, podendo existir bônus ou outro complemento financeiro, escolhido por determinado sistema em determinada comunidade.

Nesse contexto, o cálculo dos gastos com a remuneração das pessoas será incluído no cálculo do custo de determinada mercadoria e é vedado aos compradores reivindicações como, por exemplo, demissão de colaboradores mais "onerosos" e a respectiva substituição. Agora, a empresa deverá provar, sempre que requisitada, a exatidão de seus cálculos e a gestão caberá às pessoas que ocupam cargos mais altos, devido a sua formação e a sua responsabilidade.

Lanz (1990) afirma que, nessa concepção, como organismo, a empresa é considerada algo espiritual, pois todos doam algo e de cada um emana energia de sua personalidade para o bem material de todos, sendo que isso se traduz na obediência à "lei social básica", já explanada. Com esse modo de produção, espera-se evitar a alienação e a despersonalização contidas na situação anteriormente exposta.

Sobre essa questão peculiar, Lanz aconselha:

Os preços das mercadorias incluirão o custo da manutenção de pessoas não produtivas - seja por meio de complementos salariais (relativos a filhos e outros dependentes), seja por meio de impostos e doações pagos pelas empresas e que incluam uma parcela do que é necessário para a manutenção de velhos e inválidos. (LANZ, 1990, p. 62).

Para finalizar, para pessoas que exercem funções que não estão diretamente ligadas à produção como professores, médicos, advogados e os artistas entre outros, haverá uma remuneração equiparada à oferecida aos coprodutores, de forma a se encontrar uma "categoria" equivalente como o caso de um professor universitário que poderia ter sua remuneração equivalente a um gerente de empresa. Assim, com esse sistema, Rudolf Steiner esperava eliminar os efeitos nocivos do "liberalismo econômico", como a "desespiritualização" e a "desumanização" do trabalho.

### **c. A empresa, o empresário e a "propriedade" dos bens de capital:**

Sobre essa temática, Lanz (1990) explica que toda empresa depende da formação, dos conhecimentos que, de uma forma geral, tornam um indivíduo preparado para exercer sua função e que isso vem da área cultural que, também, é responsável pelo ambiente espiritual da nação, o clima em que os cidadãos convivem, a educação e a formação da personalidade. O setor econômico não deveria existir sem esse "fundamento espiritual", advindo da área cultural, pois ele tem com essa área uma dívida de gratidão e isso não diz respeito apenas à questão moral. À área econômica cabe a função de satisfazer as necessidades das pessoas e não a ânsia de lucro e de poder. O autor ressalva que a vida econômica não pode existir somente com base no lucro, no enriquecimento fácil e na liberdade total dada aos dirigentes. Argumenta, ainda, que até mesmo os modelos econômicos do

passado e os regimes socialistas mostraram-se pouco eficazes. Foi por essa razão, que Rudolf Steiner concebeu o conceito da Trimembração voltado à aplicação na economia.

Nesse sentido, a concepção da propriedade dos bens de produção, que podem ser os terrenos, edifícios, capital e maquinários, entre outros, tem de passar por uma transformação, pois no modelo convencional, o dono dos bens de produção pode dispô-los como bem o aprouver, mas na “economia associativa”, os proprietários devem exercer seus direitos, direcionando-os ao atendimento das necessidades dos consumidores dentro de normas bem estabelecidas. Assim, na “economia associativa”, o capital deve ser utilizado exclusivamente com a finalidade de atender às decisões da associação. O proprietário pode conceber um pequeno lucro, mas não se tornará dono absoluto do capital e dos bens de capital, mas será um "proprietário fiduciário", expressão utilizada pelo autor, sem poder dispô-los, nem transmiti-los aos seus herdeiros. Dessa forma, a economia associativa garante o poder de iniciativa individual do empresário, mas, com o espírito de fraternidade, o que evita o anonimato e a falta de engajamento, próprios dos abusos inerentes ao socialismo, pela propriedade coletiva, e da propriedade privada, pelo capitalismo.

A equipe escolhida pelo empresário deve ser considerada coprodutora e caso demonstre eficiência e consiga um lucro adicional, esse lucro deverá ser repartido entre todos, situação essa muito diferente da ideia da mais valia do sistema capitalista. Na economia associativa, seria inadmissível ter uma "posição de força", expressão usada pelo autor, para caracterizar a tentação do abuso do lucro em detrimento do direito dos outros.

Para finalizar, Lanz (1990) alerta que a área política deve ficar longe da administração da empresa, para evitar o vínculo entre política e economia. Se fosse deixado à economia gerir a si própria, portas seriam abertas para os jogos de interesses. Assim, a área mais adequada a essa administração é a cultural (espiritual), que poderá fazê-la, a partir de conselhos e corporações *ad hoc*, pois terá condições de avaliar as qualificações necessárias e aspectos não econômicos da produção dos bens e da gerência do capital.

#### **d. O início de uma nova empresa:**

Como pudemos observar, Rudolf Steiner não descreveu um modelo rígido e não estabeleceu um receituário à Trimembração do organismo social, pois insistia

para que os seus princípios fossem adequados ao contexto em que viesse a ser aplicado. No entanto, quase 100 anos se passaram desde que Steiner formulou sua teoria e muitas coisas mudaram, sendo assim, o autor afirma que isso não invalida a proposta, mas será necessário atualizá-la, levando em consideração o momento atual e, para tanto, isso deve ser realizado com discernimento, objetivo e com imaginação.

Lanz (1990, p. 65-66) detalha como seria a ideia de um empresário colocada em prática, à luz dos preceitos aqui explanados, o que achamos desnecessário repetir. No entanto, ele explica a diferenciação que Rudolf Steiner faz a respeito do “dinheiro”, em três categorias, apesar de se tratar de um mesmo dinheiro, com funções diferenciadas, que aqui reproduzimos.

*O dinheiro de empréstimo*: isto é, o capital inicial e todas as importâncias encaminhadas às empresas mais tarde; essas importâncias estão sujeitas a reembolso; *o dinheiro de compra*, pago pelo comprador de uma mercadoria (ou de um serviço, pois as atividades remuneradas do setor cultural são equiparadas, neste ponto, aos bens materiais); *o dinheiro de doação*, isto é, as importâncias recolhidas obrigatoriamente, ou doadas espontaneamente, por empresas ou indivíduos, ao setor jurídico e ao setor cultural para: a) suas próprias necessidades; b) constituição (pelo setor cultural) do fundo de capital a ser usado na produção de mercadorias como capital inicial ou empréstimos posteriores. (LANZ, 1990, p. 66-67)

### **Observações Finais:**

#### **a. A internacionalidade da trimembração:**

Lanz (1990) confessa ser sempre questionado se a Trimembração do Organismo Social poderia ser concebida em determinado país, enquanto nos países vizinhos fossem conservados modelos tradicionais. Ao que ele responde que parece não haver problemas que isso venha a acontecer, pois a existência de vários regimes político-econômicos vem sendo uma realidade muito presente nas últimas décadas.

#### **b. Perspectivas de realização:**

O autor conta que algumas pessoas que pertenciam aos círculos governamentais do Império Alemão e do Império Austro-Húngaro, em 1917, concluíram que a Primeira Guerra Mundial, que estava em curso, de 1914 a 1918,

seria uma catástrofe político-social, principalmente agravada pela Revolução Comunista e pela entrada dos Estados Unidos na guerra. Esses eram fatos, cujas consequências seriam imprevisíveis. Rudolf Steiner foi procurado por essas autoridades para dar sugestões a respeito de possíveis mudanças no organismo social, no sentido de reestruturá-lo. O autor escreveu dois memorandos com suas ideias básicas e até chegou a se encontrar com algumas pessoas que iriam desempenhar funções no novo governo, mas mediante a possível derrota militar, esses memorandos foram esquecidos e, em 1918, de fato, a Alemanha foi derrotada. Nesse momento, algumas pessoas pediram a Steiner que disseminasse suas ideias e ele se convenceu de que seria aquele o momento certo para que um novo sistema social pudesse ser introduzido. Iniciou uma atividade árdua na Alemanha do Sul e na Suíça, que chamou a atenção de muitas personalidades. Escreveu o livro *Die Kernpunkte der sozialen Frage* (Os pontos Centrais da Questão Social) no qual explicava, de maneira resumida, a Trimembração Social. Durante meses, Steiner proferiu inúmeras palestras e arregimentou muitos adeptos às suas ideias entre operários das indústrias, intelectuais, empresários, mas depois aos poucos, grupos de interesses egoístas como, por exemplo, donos de empresas, militares, latifundiários e chefes de sindicatos operários entre outros, passaram a minar o entusiasmo inicial e, mais posteriormente, a ordem voltou ao tradicionalismo anterior, minando o ideal de Steiner.

Uma experiência nova nasceu desse impulso da Trimembração, a *Escola Waldorf Livre*, em *Stuttgart*, na Alemanha e que foi o embrião das Escolas da *Pedagogia Waldorf* ou *Escolas Rudolf Steiner*, espalhadas pelo mundo. Outras iniciativas antroposóficas, surgiram hoje como as próprias escolas, clínicas, fazendas, instituições ligadas à pedagogia curativa, indústrias e até uma Instituição Financeira, um Banco, que têm buscado praticar a Trimembração Social. Os resultados obtidos nessas iniciativas são positivos e percebe-se a introdução de uma nova mentalidade nas pessoas que se envolveram com essas instituições. Com abrangência global, as ideias da Trimembração nunca foram experimentadas e Lanz afirma que isso é compreensível, pois transformar uma instituição é uma tarefa mais fácil do que reformular a vida comunitária de um país inteiro.

Como resposta a estas perguntas: “Acaso a introdução da trimembração social é de todo impossível?” e “Valerá a pena dedicar-se a uma solução que, utópica, parece ser a solução para muitos males fundamentais de nossa

sociedade?” (LANZ, 1990, p. 71-72), o autor argumenta que uma iniciativa dessa natureza, tendo o amor como base, nunca poderá ser imposta como fruto de uma revolução. Deverá pressupor ações de introdução voluntária, fundamentadas no bom senso. Rudolf Steiner, alerta que enquanto a sociedade basear-se na postura tradicional, muitas crises serão vivenciadas e que as pessoas optam por caminhos errôneos não sendo difícil enxergar isso como verdade, basta “olhar para a sociedade”. Mas, também, há sempre a esperança da mudança e, talvez, parte da Humanidade possa vir a ser convencida de que a questão social necessita de uma guinada para a qual as ideias da Trimembração do Organismo Social poderão ajudar muito.

## **2.6. Desafios para uma Pedagogia Social.**

Ao constatar os contribuições dos estudos realizados na área da Pedagogia Social por Alexander Bos<sup>22</sup>, pudemos perceber que seus estudos eram pertinentes à nossa investigação e, por essa razão, fizemos opção por apresentá-los neste tópico, pois, por meio de uma reflexão mais apurada desses estudos, podemos enriquecer ainda mais as discussões iniciais a respeito do tema da nossa Tese. Alexander Bos em seu livro, “Desafios para uma Pedagogia Social”, explica como concebe a Pedagogia Social, com ideias e conceitos fundamentados na Ciência da Antroposofia de Rudolf Steiner. O autor define a “Pedagogia Social” da seguinte forma:

Pedagogia Social significa lidar de tal forma conosco mesmos, com seres humanos e com perguntas, que o nosso próprio agir possibilite um sadio desenvolvimento de outras pessoas e das condições sociais. (BOS, 1986, p. 56).

---

<sup>22</sup> Dr. Alexander Bos, conhecido como Lex Bos, nasceu em 1925, em Djember, Java. Estudou Sociologia e Geografia na Universidade de Amsterdã, tendo trabalhado durante oito anos como colaborador em uma firma de consultoria. Desde 1958 pertenceu a uma equipe de consultores do NPI (*Nederlands Paedagogisch Instituut*), um instituto de pesquisa e aplicação de métodos para o desenvolvimento organizacional em empresas, situado em Zeist, Holanda. Doutorou-se em 1974 com um trabalho sobre o tema “Julgamento em Grupos”. Conhecido como autor e conferencista, foi co-fundador do *Triodosbank*. De 1979 a 1990, Dr. Bos veio ao Brasil para ministrar palestras nos “Seminários de Introdução e Aprofundamento em Pedagogia Social” em São Paulo. Biografia tirada de sua obra intitulada “Desafios para uma Pedagogia Social” (1986).

Observa-se, por essa definição, que o termo “sadio” contempla três aspectos: lidar conosco mesmos; lidar com os outros; lidar com as perguntas advindas do mundo isto é, “Atuar em si, para atuar no Mundo”, como defendia Rudolf Steiner.

### **Lidar conosco mesmos.**

O primeiro aspecto refere-se à necessidade de lidar conosco mesmos. Bos (1986) inicia com uma pergunta: “Como podemos lidar conosco mesmos, de modo que o nosso próprio agir se torne frutífero para outras pessoas e para as condições sociais?”. E isso caminha para o autodesenvolvimento.

Explicamos este tópico com o auxílio dos estudos de Steiner (1996, p. 72-80) que considera sete condições para que uma pessoa possa atingir um entendimento mais profundo de si próprio, o que possibilita o encaminhamento para o seu autodesenvolvimento, fazendo do pensar, do sentir e do querer um instrumento digno do seu próprio “eu”. Steiner explana que essas condições permitem ao indivíduo vivenciar um desenvolvimento de sua vida interior, mas, para que isso de fato ocorra, é necessário que o indivíduo deseje seguir essas condições, que são rigorosas, porém não são duras, já que não apenas se recomenda, mas se exige que seu cumprimento seja fruto de uma ação livre.

Discutimos, de forma sequencial, estas condições na ordem em que Steiner as concebeu. Ele faz a ressalva de que de nenhuma dessas condições se exige um cumprimento integral, pois “ninguém é capaz de cumprir integralmente as condições”, porém esforçar-se e pôr-se a caminho de seu cumprimento, isso sim é possível. O que importa é a vontade, a intenção de pôr-se nesse caminho.

A primeira condição é dedicar atenção em aprimorar a saúde física e espiritual. Só de uma pessoa sadia pode advir conhecimento sadio. A pessoa não tem controle total sobre a sua saúde, pois a saúde depende em boa parte do funcionamento do organismo. Todavia manter-se saudável e ter vontade de viver de modo sadio depende da pessoa, por isso cada um terá de esforçar-se para cuidar de si mesmo. Nesse sentido, Steiner (1996, p. 72-80) é bastante incisivo ao afirmar: “[...] os bons conselhos alheios – que geralmente são dados sem ser solicitados – são, via de regra, totalmente supérfluos”. No sentido físico, Steiner diz que se trata muito mais de afastar influências nocivas do que de outra coisa. Para cumprir nossas obrigações, muitas vezes, temos que nos sujeitar a situações não favoráveis

a nossa saúde, mas devemos contrabalancear com boa vontade. Para que uma pessoa possa ser saudável integralmente, ela precisará da sua saúde espiritual plena, o que pressupõe pensamentos claros e calmos, vivências e sentimentos seguros. Para alguém que deseje se autodesenvolver nada mais prejudicial do que a inclinação ao fantástico, à excitação, à nervosidade, à exaltação ou ao fanatismo. Essa pessoa terá de evitar tudo o que for exagerado e unilateral em seu julgar e sentir.

A segunda condição consiste em sentir-se como um membro de toda a vida existente. No entendimento dessa condição, está inserido muito ensinamento, mas cada pessoa só pode cumpri-la a sua maneira. Um exemplo que Steiner dá é a de um aluno que não corresponde àquilo que o educador espera dele e, então, ao invés de culpar ao aluno o educador deveria se questionar: “Acaso aquilo que no aluno é insatisfatório não é uma consequência de meu próprio agir?” Com esse pensar, tudo se modificaria, porque faria com que o educador se visse como parte ativa daquela situação. Com essa mentalidade, toda vez que observássemos algo que acontece no mundo, inclusive coisas mais graves e mais sérias, seríamos capazes de nos imaginarmos parte dessas situações, como se elas fossem pertencentes a nós, também, e assim como corresponsáveis. Steiner explica, no entanto, que em tais assuntos cada um só pode partir da reforma de si próprio e de nada adiantará fazer exigências gerais à humanidade em função de tais pensamentos.

A terceira condição diz respeito à pessoa que pretende se autodesenvolver e, para isso, deverá lutar para elevar-se à concepção de que seus pensamentos e sentimentos são tão expressivos para o mundo quanto seus atos. Isso leva à percepção de que quando me aperfeiçoo, não estou apenas fazendo algo por mim, mas em prol do universo que tira proveito dos pensamentos e sentimentos puros da minha boa conduta. Portanto, é relevante apoderarmo-nos da convicção de que no âmbito social pensamentos e sentimentos são tão importantes quanto as ações, o que implica admitir que o sentimento produzirá tanto um efeito quanto uma ação.

A quarta condição está expressa no entendimento de que a verdadeira vida humana reside no mundo interior do homem e não no seu exterior; aquele que se reconhece unicamente como produto do mundo exterior não vai longe no âmbito social. Steiner (1996) explica, porém, que aquele que se percebe também fruto desse mundo interno não deve esperar aprovação para suas verdades e nem deverá querer impor ao meio ambiente algo para o qual este não pode ter

compreensão alguma, mas também deve estar totalmente livre do vício de só fazer o que é aprovado por esse meio ambiente e deverá dar voz a sua alma honesta e a sua busca pelo conhecimento. Deverá buscar equilibrar essas duas forças com firmeza interior e perseverança inabalável.

A quinta condição diz respeito à perseverança, à obediência a uma decisão tomada e isso tem uma grande importância na nossa vida, pois cada vez que desistimos da nossa iniciativa, por um motivo que não justifique esse abandono, enfraquecemos a nossa vontade, o nosso querer e o nosso agir. Somente o reconhecimento de que uma decisão tomada foi errada é que nos deve levar a desistir dela. Bos (1986) faz uma observação interessante a respeito dessa condição, quando pede para que notemos quanta confusão e quantas dificuldades ocorrem entre as pessoas, por elas não levarem a sério suas próprias decisões. E acrescenta lembrando, não se tratem de decisões, mas de ações por instintos passageiros que acometem as pessoas. Em contrapartida a esse possível enfraquecimento, a perseverança em relação à decisão tomada tem como fruto uma força interna e o fortalecimento dos sentimentos de colaboração e de convivência entre as pessoas.

A sexta condição refere-se ao desenvolvimento do sentimento de gratidão diante de tudo o que é proporcionado ao ser humano. É preciso tentar visualizar aquilo que nos tornamos porque outras pessoas preocuparam-se conosco: nossos pais, professores, isto, porque alguém nos orientou para a prática de um determinado esporte, ou para a prática de um instrumento musical, ou as pessoas que estiveram até agora envolvidas com a produção dos alimentos que nós consumimos e assim por diante; é preciso estarmos cientes de que a própria existência é um presente do cosmo, assim, o mundo surge diante de nós. Bos (1986, p. 58-59) sugere um exercício para essa condição que é fazer uma retrospectiva de nossa biografia e perguntar-nos que pessoas nela desempenharam um papel positivo, dando-nos algo tanto positivamente quanto negativamente, antepondo-nos resistência. É essa, portanto, a sexta condição: desenvolver um sentimento de gratidão por tudo que o destino nos deu.

Todas as condições supracitadas devem unir-se a uma sétima condição: compreender a vida sempre no sentido em que as condições exigem. A primeira atividade de um pedagogo social praticante é justamente prezar por esse trabalho interno, pelo preparo do seu próprio instrumento para um trabalho social frutífero.

Outro exercício que Bos (1986, p. 59) sugere para fortalecer essa condição interna no indivíduo é fazer uma retrospectiva do dia antes de dormir. Também podemos fazê-lo aos sábados, como retrospectiva semanal, antes de iniciarmos uma nova semana. Dessa forma, encerramos o primeiro aspecto da Pedagogia Social, “o agir consigo mesmo”. Lembra-nos Rudolf Steiner ao escrever que:

Salutar é quando  
no espelho da alma humana  
se forma a comunidade inteira,  
e na comunidade  
vive a força da alma individual.  
Eis o princípio da ética social.

Haetinger (1998, p.18)

### **Lidar com os outros.**

O segundo aspecto da Pedagogia Social é o lidar com os outros, e o autor nos faz uma pergunta a esse respeito: “Como podemos lidar com o próximo, de forma a tornar o nosso agir proveitoso para ele e seu ambiente social?” (BOS, 1986, p. 59). O lidar com pessoas assume uma coloração especial, quando os indivíduos se reúnem em grupo ou em organizações. Um grupo é um organismo vivo e, ao observá-lo, é possível perceber a sua trimembração, como explicamos pelo exemplo: vamos supor que um grupo de estudantes se reúna em um grupo de estudos para aprofundar um tema que pretendem estudar em conjunto. Cada integrante do grupo encontra-se ali, porque pretende “conseguir algo para si próprio”. Isso é aceitável, pois cada um tem interesse no tema central do grupo e pretende enriquecer-se com essa experiência grupal. Com o passar do tempo, pelas experiências pessoais de cada um, chega-se ao sentimento de não haver mais o que aprender com o grupo. Nesse momento, o grupo pode desfazer-se, mas, pode também ultrapassar o seu próprio limite. Para tal, seria necessário “aguçar mais o interesse pelas pessoas integrantes do grupo”, aprofundar-se em questões ligadas a cada pessoa, no sentido de entender o significado do que elas vivenciam no grupo, o que pretendem fazer com o que estão aprendendo, entre outros questionamentos

que levam as pessoas para uma condição mais visual, enquanto o conteúdo vai se esvaindo e o grupo assume uma posição de um “grupo de encontro”. Essa condição também é transitória, pois mesmo um grupo com interesses mútuos pode desfazer-se. Isso poderá ser evitado, se o grupo conseguir devolver ao mundo externo o que desenvolveu como grupo, tornando-se, então, um “grupo de trabalho”.

Bos (1986) prossegue, mostrando qual é a “força motriz” de cada um desses grupos. No caso do grupo de estudos, é o “interesse” que os move, o que significa obter respostas a certas perguntas até então, incompreendidas. No grupo de encontro, é a “aceitação”, de forma que o integrante reconheça que o outro é diferente, que se expressa de forma diferenciada, que tem outros pensamentos, tem outro temperamento, mas que é importante, mesmo que seja muito difícil, aceitá-lo para que o grupo possa prosseguir o que representa a “força da aceitação”. A terceira força é a “força da responsabilidade” e isso significa que o grupo pretende responsabilizar-se por uma questão que vem de fora, que vem do mundo e isso sempre inclui uma resposta ligada a uma pergunta. O trabalho, nesses grupos, já significaria um “caminho aberto à autoeducação”, porque essas três forças – interesse, aceitação e responsabilidade – abrangem a alma no seu todo.

O autor explica ainda que para o grupo de estudos a pergunta é: "O que aconteceu?" Nesse momento, tentamos descrever exatamente o que houve. Em seguida, vem a preocupação com a pergunta: "O que vivenciamos?" É o momento em que os sentimentos afloram e esse é o início de um julgamento. O que finaliza é encontrar a resposta à pergunta: "O que faremos?" E, conseqüentemente, vem a resposta pelo que estamos dispostos a nos responsabilizar, o que queremos fazer e como continuaremos.

### **Lidar com as perguntas do mundo.**

Para complementar a definição de Pedagogia Social, faz-se necessário explicar como o homem deve lidar com as perguntas que advêm do seu meio ambiente. Sobre esse aspecto, Bos (1986) previne que daí advêm as maiores aberrações, quase inexistindo a possibilidade de um diálogo. Os interesses das partes envolvidas quase sempre se apresentam como divergentes. Rudolf Steiner ao explicar a vida econômica, enfatizou a relevância de se encontrarem formas práticas de se estabelecer um diálogo entre as partes, entre perguntas e respostas, entre

necessitados e aqueles que seriam capazes de suprir as necessidades. Essas possibilidades favoreceriam a atuação de um “pedagogo social”.

Bos oferece alguns exemplos de situações bem sucedidas e diálogos que foram estabelecidos com base nas ideias de Rudolf Steiner. O primeiro exemplo vem da Holanda, no qual um grupo de chacareiros que passaram a fazer o cultivo de verduras por métodos biológicos ou biodinâmicos chegaram à conclusão de que não deveriam mais utilizar substâncias químicas no cultivo, pois violentavam constantemente a terra. Isso só foi possível, porque um número grande de consumidores, também, pretendia consumir produtos cultivados de forma diferente da usual. O grupo de produtores e o grupo de consumidores passaram a se encontrar e estabelecerem negociações a respeito do que produzir, quanto produzir e em que momento. Essas reuniões mostraram-se muito produtivas em relação ao diálogo estabelecido entre as partes e se constituíram como um interessante exercício de fraternidade, de objetividade e de transparência de processos econômicos.

Outro exemplo de uma atividade associativa é o tipo de contrato estabelecido entre pais e professores na Escola *Waldorf*. Nesse tipo de Escola, há uma escolha livre do currículo, mas para que isso possa acontecer de uma forma equilibrada, é necessário que os pais entendam de maneira mais aprofundada os princípios dessa pedagogia e que os professores não se isolem em uma postura de superioridade, ou seja, "sabemos o que devemos fazer". Os professores devem ser sensíveis às perguntas que vem dos pais e perceber nas próprias crianças de que elas necessitam. Para que esse objetivo seja alcançado, são necessárias reuniões de pais e debates entre as duas partes.

O terceiro exemplo, escolhido pelo autor, refere-se a uma iniciativa em um Banco. Ele começa explicando que, quando alguém procura um banco para aplicar seu dinheiro não sabe como ele será movimentado pela instituição financeira. Também o tomador de crédito não tem ideia da origem do dinheiro. Essas transações são feitas de forma anônima. Morgensztern (1999, p. 142-149), em seu livro “Administração Antroposófica”, descreve, em detalhes, sua experiência nessa instituição financeira e pareceu-nos pertinente inseri-lo nesse tópico. Conta-nos o autor que essa experiência fez parte de seus estudos pessoais. Em 1968, um grupo de quatro pessoas em *Zeist*, na Holanda, teve uma iniciativa de buscar formas de atuação que concretizassem uma “mais-valia-social”. Em 1971, foi criada a

Fundação *Triodos*, que começou a receber doações para essas iniciativas. Para efeito de financiamento bancário, percebeu-se que não ofereciam garantias que fossem consideradas seguras pelos bancos tradicionais. Então, em 1973, surgiu um fundo com garantias adicionais e, a partir de 1977, constituiu-se um grupo de trabalho para investigar se seria possível criar um banco para financiar empreendimentos inovadores e ambientalmente responsáveis e, assim, o Banco *Triodos* foi fundado em 1980 e reconhecido pelo Banco Central Holandês. Em 1986, foi criado um seguro médico e, mais tarde, expandem-se essas iniciativas para as áreas dos seguros, dos serviços intermediários, para as hipotecas e demais serviços. Esse Banco tornou-se, assim, um instrumento de aprendizagem. Os empréstimos são concedidos a pessoas jurídicas ou físicas que não tem de ser necessariamente antropósofas. Empréstimos são direcionados para os setores da educação, assistência médica, agricultura, comércio, serviços, indústria, artes e interesses sociais de uma forma geral. Em 1986, após o acidente de Chernobyl, o Banco *Triodos* decidiu entrar na área da energia e, em 1991, tornou-se o maior investidor em energia eólica. *Triodos* vem da palavra grega *trihodos*, que significa “tripartide” ou “trimembrado”, e Morgensztern define que para o banco isso significa:

As pessoas desenvolvem e exercitam suas habilidades individuais de maneira livre.

Cada ser humano como co-trabalhador autônomo pode ser parte de uma organização.

Uma economia sustentável desenvolve-se por meio de associações adequadas, que levam em consideração o interesse da humanidade e da Terra. (MORGENSZTERN, 1999, p. 145).

Algumas práticas diferenciam o Banco *Triodos* das demais instituições financeiras: a primeira refere-se à maneira “como o Banco capta o dinheiro”: os depositantes recebem taxas de mercado ligeiramente inferiores e os acionistas recebem dividendos menores. Essas duas categorias têm consciência de que devem abrir mão da máxima de juros e de dividendos e que isso permitirá ao banco emprestar a juros mais baixos. A responsabilidade da distribuição da carteira é do banco, mas uma vez ao ano é disponibilizada aos depositantes. Em uma reunião anual, prevê-se ouvir reclamações e o cliente pode ser ouvido ou até sacar seu dinheiro. Contas de poupança, por exemplo, têm um rendimento maior e parte de sua lucratividade (1,5%, por exemplo) vai para iniciativas escolhidas pelo cliente

como, por exemplo: *Amnesty* (Anistia Internacional), agricultura, saúde e meio ambiente.

A segunda é o critério “com que o Banco empresta dinheiro”, visando à “mais-valia-social”. Morgensztern explica que esteve presente a uma reunião do Comitê de Crédito do Banco, na qual estavam sendo analisadas diversas solicitações de empréstimo, as taxas de juros, as garantias e presenciou as preocupações com que os projetos sejam éticos e que atinjam o maior número de pessoas, ou seja, que sejam ecologicamente sustentáveis, e/ou contribuam cultural, artística e espiritualmente.

Retomando Bos (1986) em seu livro: “Desafios para uma Pedagogia Social”, o autor acrescenta que a iniciativa é sempre examinada a partir da sua viabilidade econômica e há aconselhamento de formas jurídicas e organizacionais.

Após esmiuçar os exemplos, Bos (1986, p. 70-71) faz “algumas considerações a respeito de como lidar com perguntas”. A primeira é que “as perguntas mudam”, sendo assim, não é possível ter uma resposta eterna a uma determinada pergunta. As perguntas modificam-se e surgem novas perguntas, é preciso dialogar constantemente, mas o autor alerta que para que o diálogo seja adequado, é necessária certa “fantasia social”. A segunda é a “de que não é fácil formular perguntas e dar respostas”, pois quando se trata de quem formula as perguntas nem sempre se sabe, exatamente, de que se precisa e, em relação às respostas, às vezes, elas são padronizadas e, por vezes, inadequadas às necessidades. A terceira é que o encontro entre duas partes como, por exemplo, entre produtor e consumidor deve ser um processo criativo que favoreça a ambos.

Do ponto de vista pessoal ou biográfico, o autor alerta que existem alguns perigos eminentes em uma iniciativa social: o primeiro perigo é que pessoas venham a empreender prematuramente, imbuídas de vontade, mas pouco amadurecidas para uma iniciativa mais social. O segundo perigo é que se visualize uma oportunidade, que depois de analisada de maneira mais criteriosa, mostre-se inexistente, por várias razões, como falta de dinheiro ou número insuficiente de pessoas e isso traria desistência e falta de coragem para continuar com a iniciativa. O terceiro perigo é concentrar-se exclusivamente dentro da iniciativa, no grupo de estudos e esquecer-se do que acontece no mundo externo, então, além do trabalho de autoeducação e do trabalho interno, também será necessário descobrir situações externas que contenham perguntas a serem respondidas.

## 2.7. Algumas Dificuldades enfrentadas nas Iniciativas Sociais pela Visão da Antroposofia.

Os estudos de Lex (Alexander) Bos (2005) no Ensaio, “Doze Dragões em luta contra iniciativas sociais”, oferece-nos repertório para uma discussão realista a respeito das dificuldades para um trabalho social bem dirigido e eficiente. Seu trabalho foi fruto de sua vivência ao longo de uma década, no sentido de preparar pessoas voltadas para questões sociais. Naquele tempo, Bos reconheceu a existência de forças que levavam as pessoas para decisões pouco sadias na área social e justamente aquelas pessoas das quais o sucesso do trabalho social dependia. Seus estudos sobre a Pedagogia Social também foram fundamentados na Antroposofia, de Rudolf Steiner e, por essa razão, pareceu-nos pertinentes aos interesses deste trabalho.

Inicia suas observações no ano de 1970 quando desenvolvia atividades como consultor do *NPI – Nerdelands Pedagogisch Instituut* (Instituto Pedagógico da Holanda). Em 1981, em uma conferência em São Paulo, durante os “Seminários de Pedagogia Social”, denominou esses desvios de conduta com o nome de “dragões”, em um paralelo com o dragão do “Apocalipse” de São João que espreita o nascimento da criança da Virgem, a fim de devorá-la.

Voltando ao início dessa história, em 1970, segundo Bos (2005), surgiu a necessidade de formar novos colaboradores para o grupo *Triodos* e transmitir-lhes know how na área de trabalho de consultoria na área social, pois estava sendo iniciada a “Fundação *Triodos*”. Nesse momento, o interesse era o cultivo de metas, de formas sociais e jurídicas para o financiamento. O autor conta que, nesse trabalho de treinamento interno, surgiu uma questão que se mostrou fundamental: Que forças de resistência atuam dos lados interno e externo, no trabalho dessas iniciativas?

Em 1978, foi organizada uma conferência de trabalho no *Steinerhall*, em Londres, e foi solicitada a Lex Bos uma contribuição sob o título *Midwifery of social initiatives* (O Trabalho de parto de iniciativas sociais). Desse trabalho surgiu a imagem do “dragão”.

Durante essa década, esse assunto foi amadurecendo, o que justificou o registro final nesse trabalho do autor. A seguir, apresentamos os doze dragões das iniciativas sociais.

**A contradição entre “social” e “iniciativa”, seu desfecho pela subjugação das forças de resistência:**

Segundo Bos (2005), a questão social torna-se cada vez mais premente. Exige trabalho social árduo e as iniciativas das pessoas são o ponto de partida. As coisas não acontecem ao acaso e as pessoas têm que se empenhar concretamente, por meio de sua força de vontade, para que ações sejam realizadas.

Primeiramente, o autor discute a expressão “iniciativas sociais” que, para ele, possui uma contradição, pois o uso dessa expressão tornou-se desgastada. As “iniciativas sociais” fazem parte, efetivamente, do âmago das pessoas, pois uma iniciativa verdadeira tem algo de sagrado. Diz em respeito à nossa própria vontade, se nos envolvemos pessoalmente com essa iniciativa e se ela for criticada ou ameace fracassar, isso nos atinge diretamente e nos sentimos agredidos.

O adjetivo “social” diz respeito ao próximo e direciona-se para uma ideia altruísta, orientada para o outro, despojada. Pergunta, então, o autor: o que significa reunir as palavras: “social” e “iniciativa”? Indica algo que está no interior de uma pessoa e que, ao mesmo tempo, está totalmente voltado ao outro. Essa questão traz, segundo o autor, um impasse, pois, ao mesmo tempo, que se pensa em satisfazer a própria vontade, também surge a preocupação de entender a necessidade do outro. O autor afirma acreditar que iniciativas sociais estejam constantemente em perigo e surge uma metáfora para as “iniciativas sociais” que é a da mulher que espera seu filho, que ao nascer parece-lhe frágil, precisa ser protegido, porque por todos os lados existem perigos ameaçadores.

Citando novamente um trecho do livro do “Apocalipse de João”, apresenta a imagem da Virgem que vai dar à luz uma criança, enquanto o dragão está pronto a devorá-la. Nossas “crianças-iniciativas”, segundo Bos (2005), também são ameaçadas por um dragão e, às vezes, por muitos dragões dispostos a devorá-las. É necessário conhecê-los para, então, poder enfrentá-los, ou utilizar suas forças positivamente.

O autor afirma que, apesar de os dragões serem potencialmente do mal, nós precisamos deles como forças de resistência, pois nossas iniciativas, depois de enfrentadas, tornam-se mais fortes e frutíferas.

Bos (2005) refere-se a sua experiência com a fundação do Banco *Triodos*, que possibilitou o nascimento de inúmeras “crianças-iniciativas”. Todo apoio era dado a essas iniciativas, desde a questão do financiamento, até sobre a forma jurídica adequada, sobre possíveis métodos de trabalho, enfim, sobre um caminho a ser seguido. Surgiu, então, um caminho tríplice de uma iniciativa que se expressa em perguntas:

A iniciativa é espiritualmente sadia? Quais são suas fontes? Há uma ideia por detrás dela? A iniciativa é socialmente sadia? É apoiada por outras pessoas? Em que manto jurídico e organizacional ela se envolve? Ela é economicamente sadia? Ela atende às reais necessidades de outras pessoas? (BOS, 2005, p. 18).

Conforme essas perguntas foram sendo respondidas mais positivamente, tudo fluiu de maneira mais natural. O Grupo *Triodos* acompanhou centenas de iniciativas que vinham de diferentes ramos de atividades. O autor constatou que muitos dragões ameaçavam essas iniciativas que são aqui apresentadas, de forma resumida.

### **Os seis primeiros dragões.**

#### **✓ O dragão da subvenção.**

O autor inicia dizendo que toda pessoa que já tentou concretizar uma iniciativa esbarra na falta de dinheiro. Precisa-se de dinheiro para tudo e o que se pensa é que com ele será possível concretizar tudo e sem ele não será possível fazer nada.

Como se tem necessidade de dinheiro para muitas finalidades, então é dado ao dinheiro uma importância primordial. Pensamentos assim podem provocar nas pessoas uma grande tentação, pois dá a impressão de que é só por meio dos recursos financeiros que uma iniciativa torna-se possível de concretizar-se no mundo. O autor alerta que chega um momento que o dinheiro acaba e que resta apenas a resposta à pergunta: essa iniciativa social é, de fato, necessária às

peessoas? Somente essa resposta positiva é que dará sentido à continuidade de determinado trabalho.

A partir da resposta a essa indagação, quais possibilidades aparecem?

Primeiramente, o grupo de iniciativa sente-se impulsionado a falar para outras pessoas a respeito do seu trabalho, porque é bem possível que o grupo só tenha falado sobre isso para seu próprio círculo. Em nosso próprio círculo, todos entendem o que dizemos, mas ao expormos nossas ideias a outros grupos de pessoas, sentiremos as suas impressões e, talvez, seja possível que se entusiasmem a ajudar também.

Em segundo lugar, é possível que o grupo de iniciativa perceba que entre os próprios membros há divergências quanto ao conteúdo da Instituição. Essas diferenças aparecem, possivelmente, quando outras pessoas fora da iniciativa dão suas opiniões a respeito dela. O autor considera que essa experiência pode elucidar, num estágio inicial, aspectos que não estão claros para os membros, e que são, potencialmente, conflitantes.

E, por último, o autor fala a respeito de “um manto de calor”, que se forma quando outras pessoas doam e se identificam com os objetivos da iniciativa social. Agora, esse tipo de campanha pode trazer, também, desapontamentos, porque pode não surgir interesse pela bela iniciativa; quando isso ocorre pode não ser agradável, mas vai merecer um olhar mais realista por parte das pessoas.

#### ✓ **O dragão burocrático.**

Nesse tópico, o autor fala a respeito das boas ideias de certas pessoas, que apesar de bem intencionadas e, por vezes, detentoras de iniciativas relevantes, não têm tempo de colocá-las em prática, porque estão ocupadas demais. Dessa forma, essas pessoas procuram por outras que estejam disponíveis para colocar seu projeto no mundo.

Não existe, na opinião do autor, qualquer problema em relação a outras pessoas se interessarem por determinado trabalho, o que não deve acontecer é que aquele, de onde se originou a ideia, pretenda ter o monopólio da iniciativa para si, caso os outros queiram fazer modificações, ao colocar essa ideia em ação. Por essa razão existe o perigo de nomearem administradores que dirigirão de longe e de maneira burocrática.

O autor dá o exemplo da fundação da primeira Escola *Waldorf*, em 1919, quando Rudolf Steiner expressou, de maneira enfática, a necessidade de os professores participarem da autoadministração da escola. Steiner dizia que os professores poderiam ser liberados, em parte, de suas atividades pedagógicas para se dedicarem a questões mais administrativas e organizacionais. No entanto, ele alertava para a admissão de especialistas e administradores profissionais, que não estariam engajados no trabalho com as crianças e que não se encontrariam afinados com os interesses da corrente principal da Escola. Para o autor, esse tipo de situação levaria as questões escolares à burocracia e a criatividade poderia ser, assim, esmagada.

#### ✓ **O dragão da organização.**

Sobre esse obstáculo, o autor considera que, algumas vezes, apesar de uma iniciativa social se encontrar ainda em um estágio bem inicial, ela possui uma estrutura bem desenvolvida e cita como exemplos uma fundação com finalidade de apoio e uma fundação de trabalho, com diretorias, conselhos, atas completas de fundação, regimentos e organogramas.

Bos (2005) afirma que quem tem confiança na vida sabe que a própria vida cria as formas e que o grupo de iniciativa tem pouca confiança na vida, pois criaram as formas antes mesmo de existir vida como, por exemplo, as formas organizacionais, a distribuição de tarefas, as formas jurídicas, entre outras.

As questões, nesse caso, dizem respeito às dúvidas: será que a vida poderá realizar-se dentro das formas já concebidas? É possível desenvolver-se livremente dentro de uma estrutura preconcebida? Essas energias já terão sido canalizadas para que curso de ação?

Por vezes, esse dragão pode apresentar-se em forma de modelo, com um caráter mais ideológico e dogmático. Bos exemplifica de uma forma muito fácil de entender. Conta que acompanhou um Grupo de Iniciativa que queria criar um café, uma loja e um espaço para cursos. O grupo estava tão objetivado na Trimembração Social, que dizia: a loja pertence à vida econômica, o café é lugar de encontro, pertence à vida social e o espaço para cursos pertence à vida espiritual. Quando pessoas quiseram colaborar com a iniciativa, elas sentiram o peso do dogmatismo, o que inviabilizou qualquer auxílio.

✓ **O dragão desintegrador.**

Esse dragão pode ser reconhecido, quando os participantes de uma iniciativa recebem uma recusa a uma determinada situação, mas ainda não têm claro o que pretendem modificar e, assim, podem ter diferentes imagens do que gostariam de conseguir para o futuro.

Nessa indecisão, aparece o dragão desintegrador que pode levar o Grupo de Iniciativa a falhar no seu próprio ninho. O grupo deve buscar um caminho de consenso, porque esse dragão traz muitas tensões internas e na vida espiritual não existe divisão de trabalho. Ali as mais variadas correntes espirituais devem mostrar sua identidade e isso significa lutar em prol da ideia.

O dragão desintegrador faz a consciência "adormecer", termo usado pelo autor, e, ainda, traz o perigo de se cortar a cabeça e de surgirem outras duas. Sobre esse tema é feita uma abordagem mais à frente.

✓ **O dragão do narcisismo.**

Bos inicia lembrando que "Narciso" é uma figura da mitologia, que descobre a sua imagem refletida no lago e se apaixona por ela. Assim, um grupo de pessoas pode se apaixonar por suas próprias ideias, de tal maneira, que pensa ter completamente claro o que, de que forma e quando fazer, podendo advir um sentimento de responsabilidade para tornar essa ideia uma realidade, pois pode se convencer de que o mundo precisa dessa concretização para se sentir feliz. Essa paixão por suas próprias convicções pode torna-se tão forte que não é mais possível perceber a realidade.

O autor cita Goethe que disse que "o olho não deve ter desejos", porque as forças do desejo são capazes de cegar nossas percepções e nos afastar da visão da realidade. Um fabricante de determinado produto, como calçados, por exemplo, vê unicamente as pessoas necessitando de calçados e da sua fabricação. O mesmo pode ocorrer com ideais e com imagens que são idealizadas. Quando os desejos se colocam em primeiro plano, a visão fica turva e pode levar a um caráter de fanatismo, de missão e de martírio.

✓ **O dragão do amadorismo.**

Para colocar uma iniciativa no mundo, é preciso ter certa capacidade. Determinada ideia pode estar muito clara para uma pessoa, mas ela precisa avaliar se está apta à sua concretização. As habilidades necessárias podem ser sociais, financeiras, pedagógicas, organizacionais, administrativas, artísticas, entre outras. Bos (2005) afirma que boa vontade e entusiasmo não são capazes de substituir permanentemente a falta de capacidade.

Às vezes, uma pessoa começa uma iniciativa sem habilidade, mas essa vem com o tempo e a pessoa pode se desenvolver no seu próprio fazer, mas para que isso ocorra, é necessário esforçar-se e trabalhar em si própria.

Se um grupo de iniciativa não tem determinadas capacidades, cabe a ele buscar desenvolvê-las. Existe uma lei que diz que toda mudança no mundo provoca mudança interior, então como esperar uma mudança no mundo exterior, se a pessoa individualmente não se coloca em movimento? (BOS, 2005).

Quando tudo transcorre diferentemente do que se imaginava, é comum procurar-se as razões dos problemas no governo, na prefeitura, no país, nas finanças e assim por diante. Procuram-se as razões no mundo exterior, pois o dragão do amadorismo sempre sussurra para as pessoas que elas devem continuar como estão, que não é culpa delas se as coisas não deram certo.

**Outros seis dragões. Inter-relações entre os doze dragões:**

**Os dragões complementares.**

A partir deste momento, Bos (2005), apresenta-nos os dragões mais presentes nas iniciativas que já se encontram crescidas, de forma que, “mesmo maduras, as iniciativas sociais continuam sujeitas ao efeito de certos dragões”, que apresentamos a seguir.

✓ **O dragão do sectarismo.**

Este dragão do sectarismo pode fazer com que uma iniciativa com base antroposófica dirija-se a um grupo limitado de pessoas, como, por exemplo, aquela que se dirige apenas a um grupo de antropósofos. Bos alerta que quando o dragão do sectarismo alcança seu intento, escolas *Waldorf* se dirigem apenas a filhos de

antropósofos, as hortas biodinâmicas voltam-se apenas para os conhecedores da Antroposofia, e assim por diante, de forma que os membros de um Grupo de Iniciativa considerem apenas os seus próprios irmãos como dignos de sua iniciativa.

Esse dragão também é capaz de agir de fora para dentro, como, por exemplo, algumas pessoas que pensam: “Escolas *Waldorf* são escolas estranhas e adequadas apenas para as crianças, cujos pais conhecem a Antroposofia”.

Bos oferece como exemplo, o que ocorreu quando a Iniciativa do Banco *Triodos* estava sendo empreendida com muita dificuldade e as pessoas do próprio Banco Holandês comentavam: “Porque vocês do *Triodos*, tornam as coisas tão difíceis para si próprios? Poderiam formar uma sociedade fechada – um banco para antropósofos”. (BOS, 2005, p. 36). Ao que retrucavam que gostariam de ser um banco para todas as pessoas e queriam lidar de uma maneira diferente com o dinheiro, de uma forma mais consciente.

Seguindo a Trimembração Social, os que carregam a iniciativa devem ter liberdade para fazer o que for preciso e se manter abertos para toda a comunidade, de maneira fraterna. O dragão do sectarismo tenta fazer com que a atuação do Grupo de Iniciativa fique fora desse princípio da Trimembração e, por se trancar para dentro, faz com que surja o caráter sectário.

#### ✓ **O dragão do parasitismo.**

Este dragão pode surgir, porque as pessoas revoltam-se algumas vezes contra o fato de o trabalho não oferecer mais possibilidades de desenvolvimento. Acreditam que o trabalho deveria enriquecer suas vidas, e podem cair na tentação de, por exemplo, aproveitarem um projeto, que está orientado para o social, em proveito próprio. Entre os exemplos dados, Bos (2005) recorda-se de uma escola que foi criada por um Grupo de Iniciativa, porque o grupo pretendia passar por um “processo de escolarização social”. Essa escola carrega até hoje, as cicatrizes dos motivos impróprios que motivaram sua criação.

#### ✓ **O dragão da pressa.**

Existe outro nome possível para esse dragão: “dragão da expansão”. Ele atua acelerando o processo de desenvolvimento da Iniciativa e provoca o caos nas relações internas. Toda Iniciativa precisa de um tempo para amadurecer, para que

as individualidades possam constituir-se como um verdadeiro grupo e para que surja um interesse comum a todos. Uma vez nascida a Iniciativa, o crescimento tranquilo é necessário, para que a forma correta de organização seja alcançada.

O dragão da pressa, entretanto, faz com que aconteça um nascimento prematuro de uma determinada Iniciativa, que faz com que ela se desenvolva muito rapidamente. A Iniciativa acaba perdendo-se por falta de substância e pode ruir por falta de estrutura.

Esse dragão pode surgir de uma “oportunidade imperdível”, como a compra de um imóvel em condições muito favoráveis, por exemplo, mesmo o Grupo de iniciativa tendo a consciência de que ainda é cedo para colocar a ideia em ação. O autor observa como “bens imóveis tornam as pessoas fanáticas e como estreitam sua consciência.” (BOS, 2005, p. 40).

Também, pode acontecer deste dragão vir de fora de outra maneira. O tempo para o início das atividades pode estar maduro, possuir já uma demanda, mas ainda não se encontrar estruturado o suficiente. Como exemplo, o autor cita o início de uma escola, quando aparecem “crianças de todos os lados” e a Iniciativa sofre uma pressão excessiva, de maneira a acelerar o início das atividades. Nesse caso, a ação desse dragão é muito sutil, paradoxalmente negativa, pois não é pela quantidade que surge a qualidade, pode assim, persistir a falta de uma energia formativa interna e externa que venha a prejudicar a Iniciativa.

#### ✓ **O dragão da autonomia.**

Todas as pessoas gostam de ser independentes, querem conseguir os resultados, por si próprias e depender o mínimo de outras pessoas.

Para exemplificar a ação desse dragão, ele observa, ainda, que o dinheiro pode ser um problema no início de uma Iniciativa. Há quem queira colocar o projeto em ação, mas faltam as condições materiais. Nesse caso, seriam necessárias doações, que só poderão acontecer caso a Iniciativa seja benquista. É, nesse momento, que o dragão da autonomia sussurra ao ouvido: “Você não deve ficar esmolando donativos, não deve tornar sua iniciativa dependente de uma série de senhoras e senhores. Uma iniciativa que se respeite deve poder manter-se a si mesma”. (BOS, 2005, p. 41-43). Então, o Grupo procura o dinheiro que tenha menos juros de mercado e, em um estágio precoce, a Iniciativa já se vê

sobrecarregada de compromissos financeiros e, espiritualmente, com a obrigação de um desempenho positivo e rápido.

Como exemplo é citado a Iniciativa de um restaurante alternativo que planejou tornar-se rentável no prazo de um ano e não percebeu que levaria esse mesmo tempo para que o estabelecimento entrasse no cotidiano da vizinhança, até que as pessoas pudessem reconhecer a qualidade de suas refeições, ou o ambiente agradável entre outros fatores. Depois de anos, esse restaurante ainda mostrava as cicatrizes do efeito desse dragão da autonomia.

✓ **O dragão do conformismo.**

Também pode ser denominado o dragão da rotina. Bos (2005) cita que um Grupo de Iniciativa pode ter pensamentos idealistas e sentir que determinada ideia deve ser colocada no mundo, mas logo tem que se defrontar com a dura realidade. Por exemplo, na iniciativa de uma escola, a exigência de tantos metros quadrados por criança, pode tornar de certa forma, a Iniciativa inviável.

O grupo, de repente, sente-se pressionado pela realidade dos fatos e coloca em questão se deve agir da forma como acha correto, se serão obrigados a se adaptar às novas condições, ou se serão capazes de um confronto direto com o sistema, defendendo seus ideais. O dragão do conformismo diz a cada passo: “Adapte-se, pois isso vai custar muito esforço e não vale a pena insistir”. Por essa razão, o grupo resolve se adaptar e trabalha pela “tática do salame”, uma tática de negociação que significa fazer concessões passo a passo até alcançar o objetivo pretendido. Nesse movimento, o dragão do conformismo pode levar o grupo a perceber que não restou quase nada da essência da Iniciativa e da motivação inicial.

✓ **O dragão solista.**

Algumas vezes, os próprios empreendedores tornam-se um perigo para suas próprias iniciativas, como “um pai que come seus próprios filhos”. Isso significa que o dragão solista impossibilita a participação de outras pessoas na sua iniciativa.

Mesmo quando o empreendimento já está crescendo, alguns pioneiros não permitem a participação de outras pessoas e pode acontecer de pessoas, profissionalmente capazes serem afastadas por eles.

Quando o pioneiro ainda se encontra presente, isso pode ser claro para ele, agora o dragão solista começa a atuar, quando o pioneiro se torna invisível, de maneira que os colaboradores têm a impressão de que, apesar da aparente abertura, “alguém continua com as rédeas” e, nesse caso, o empreendimento pode vir a afundar junto com o seu pioneiro.

Apresentamos o Quadro 6, de forma resumida, para que se torne possível contextualizar a abrangência dos dragões discutidos neste capítulo.

<b>DRAGÕES DAS INICIATIVAS SOCIAIS</b>	
<b>Os dragões iniciais:</b> podem fazer-se presentes quando “surgem” as iniciativas sociais:	
<b>O Dragão</b>	Diz Respeito:
<b>Da subvenção:</b>	Aos recursos financeiros necessários à iniciativa.
<b>Burocrático:</b>	À atenção às pessoas que estarão á frente da iniciativa.
<b>Da organização:</b>	À forma como a estrutura será desenvolvida.
<b>Desintegrador:</b>	À busca de consenso pelo grupo de iniciativa.
<b>Do narcisismo:</b>	À paixão pelas próprias convicções
<b>Do amadorismo:</b>	À capacitação adequada das pessoas
<b>Os dragões complementares:</b> fazer-se presentes quando as iniciativas “já estão crescidas”	
<b>O Dragão</b>	Diz Respeito:
<b>Do sectarismo:</b>	A quem se dirige a iniciativa.
<b>Do parasitismo:</b>	Às expectativas das pessoas envolvidas na iniciativa.
<b>Da pressa:</b>	Ao imediatismo ou ao amadurecimento da iniciativa.
<b>Da autonomia:</b>	Ao desenvolvimento financeiro da iniciativa.
<b>Do conformismo:</b>	Ao confronto com a realidade.
<b>Solista:</b>	À continuidade da iniciativa.

**Quadro 6 – Os Dragões das Iniciativas Sociais**

Fonte: Elaborado pela Autora

O capítulo que segue apresenta a Associação Monte Azul, empresa objeto do estudo de caso.

## CAPÍTULO III – ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL – FASES DE DESENVOLVIMENTO.

### 3.1. A Marca



**Figura 1 – A logomarca da Associação Comunitária Monte Azul**  
Fonte: Associação Comunitária Monte Azul (2010)

A Marca Monte Azul aqui apresentada foi reestilizada em 2008.

A logomarca também é uma imagem. No nosso caso é um ser humano em movimento, com o coração em volta da cabeça, feito de uma linha só. A leveza e a simplicidade da linha são elementos que queremos preservar na nossa instituição. A figura pode ser uma criança, principal foco do nosso trabalho, mas também um jovem saindo para o mundo ou a força juvenil dentro de cada um de nós adultos. O coração em volta da cabeça indica o nosso exercício diário de pensar com o coração e de sentir com objetividade. No fundo desta linha temos formas irregulares que remetem à comunidade, casa, proteção. Uma perninha da figura está neste porto seguro enquanto a outra vai em busca do novo. (CRAEMER; IGNACIO, 2008, p. 157).

## 3.2. Introdução.

Antes de iniciarmos a apresentação das fases de evolução histórica da Associação Comunitária Monte Azul<sup>23</sup> – objeto de nossa pesquisa – devemos justificar as razões que nos levaram à escolha desta associação comunitária para nosso Estudo de Caso.

Como já justificado anteriormente, a Associação Comunitária Monte Azul é uma organização não governamental, orientada pelo pensamento antroposófico, que atua, prioritariamente, para o desenvolvimento integral do ser humano. Seu trabalho tem reconhecimento tanto nacional como internacionalmente.

Atualmente, beneficia diretamente mais de cinco mil famílias, por meio de um trabalho que abrange três núcleos estabelecidos na periferia da cidade de São Paulo. Seus programas explicitados no Anexo agregam colaboradores e voluntários, brasileiros e estrangeiros, em um modelo de atuação multidisciplinar e disseminador para além dessas comunidades.

Os três núcleos da Associação Comunitária Monte Azul são compostos pelas seguintes comunidades: Núcleo Monte Azul, Núcleo Horizonte Azul e Núcleo Peinha, que são orientados por um pensamento fundamentado na Antroposofia que norteia as ações da Associação, fortemente vinculadas por sua causa, missão e valores. São inter-relacionados no ideal e na atuação, compartilhando projetos, programas e vivências.

A Associação Comunitária Monte Azul define-se como: “um organismo vivo com um cerne espiritual, cujo trabalho renova incessantemente o potencial transformador de cada um de nós e do outro”. Seu grande objetivo é o “desenvolvimento integral do ser humano”.

Esta associação tem por missão:

Promover o amor ao ser humano independentemente da nacionalidade, raça, religião, posição política e condições sociais e físicas. Proporcionar oportunidades por meio de educação, cultura e saúde, principalmente para as pessoas não-privilegiadas

---

<sup>23</sup> As informações constantes na Introdução deste Capítulo III foram retiradas de materiais concedidos pela Associação Comunitária Monte Azul e, também, do site oficial da Instituição, conforme consta nas Referências desta Tese.

desenvolverem-se material, social e espiritualmente, estimulando-as a agirem conscientemente, com liberdade e amor.

Defende como valores fundamentais:

O respeito ao Ser Humano; o ser verdadeiro; o respeito à individualidade e a crença no potencial transformador de si próprio e do outro; ser igualmente livre como responsável e solidário no contexto socioambiental; ter abertura à colaboração de quaisquer pessoas, independente de hierarquia; ter esperança e confiança no desenvolvimento da humanidade e na ajuda sempre presente do mundo espiritual.

A Associação Comunitária Monte Azul foi fundada pela Pedagoga Antroposófica alemã *Ute Else Ludovic Craemer*, depois de um período de trabalho voluntário na humanização de favelas no Paraná, em 1965. Ute Craemer estabeleceu-se em São Paulo, em 1971, como professora da “Escola Waldorf Rudolf Steiner”. Paralelamente, iniciou um trabalho de educação com as crianças da Favela Monte Azul, localizada na Zona Sul de São Paulo, recebendo-as em sua própria casa, de forma natural, para a concretização de suas convicções.

O ideal da educadora Ute Craemer ganhou progressivamente forma, criou uma ponte entre realidades sociais diferentes, como um caminho possível para melhorar o mundo. Foi essa motivação que a fez criar a Associação e a estimula sempre em suas destacadas atividades dentro do cenário mundial da Educação. Atualmente, como Conselheira do Grupo de Metas, é responsável pela gestão da Associação Comunitária Monte Azul.

Ute Else Ludovike Craemer, nascida em Weimar, Alemanha, em 1938, é pedagoga, membro ativo da Sociedade Antroposófica no Brasil (SAB), Co-fundadora da Escola Oficina-Social, Aliança pela Infância no Brasil, *Alliance for Childhood*, no Japão e na Nova Zelândia. Conselheira do Conselho Parlamentar pela Cultura da Paz (CONPAZ) de São Paulo, Conselheira de Projetos da Fundação Mahle, tem trabalhos publicados em português, alemão, inglês e espanhol, incluindo livros, relatos, materiais didáticos e ensaios. É palestrante sobre Pedagogia e Questão Social, no Brasil, Europa, Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul e Nova Zelândia.

A Associação Comunitária Monte Azul desenvolve um trabalho muito reconhecido e vem recebendo diversos prêmios durante a sua trajetória, que seguem elencados.

### 3.3. Prêmios.

**IX Prêmio PROIN – Troféu Prof. Paquale Cascino:** Ute Else L. Craemer - Notória Competência Profissional, 2009.

**Prêmio Conselho Comunitário de Segurança Jardim São Luís,** por promover e estimular a segurança do Distrito São Luís, 2008.

**Prêmio Mídia pela Paz,** vídeo “Monte Azul, uma Favela Digna”, produzido pela TV Cultura de São Paulo, 2002.

**Prêmio Bem-Eficiente,** pela transparência na prestação de contas, 2002 e 1997.

**Prêmio Criança da Fundação Abrinq,** destaque para a proteção e defesa dos direitos da criança e do adolescente, 1999.

**Prêmio Coca-Cola de Teatro Jovem,** Categoria Especial, 1998.

**Prêmio Ashoka,** destaque para ideias inovadoras na área social, 1998.

**Prêmio Pestalozzi,** entregue pela Fundação Pestalozzi, na Alemanha, pela promoção da educação comunitária, 1997.

**Prêmio Itaú-Unicef,** Menção Honrosa por Educação e Participação, 1995.

**Prêmio ao Mérito do Governo Alemão para Educação Comunitária,** Bundesverdienstkreuz – Ute Craemer, 1987.

### 3.4. Histórico da Associação Monte Azul nas suas Diversas Fases.

Craemer e Ignacio (2008, p. 46-60) descrevem, em seu livro sobre a Associação, as diversas fases de desenvolvimento desse trabalho que vem sendo realizado por mais de 30 anos. Iniciam seu relato explicando que uma iniciativa social, assim como em qualquer outra organização é um organismo vivo, que nasce, cresce e desenvolve-se a partir das relações humanas, passa por crises internas e

externas, dá frutos, envelhece e, por vezes, morre, deixando suas sementes. O que motiva o nascimento de uma entidade social pode ser, por exemplo, a injustiça social; a iniciativa desse trabalho social pode advir de certos ideais, de ideias norteadoras, capazes de promover o ser humano e criar empatia com pessoas que sofrem dessa injustiça humana, gerando uma cultura de paz.

As autoras explicam que pioneiros iniciam o trabalho que, aos poucos, vai crescendo de tamanho e se estabilizando, até iniciar uma estrutura administrativa, ter bases de financiamento e organização no seu todo. Igualmente, vai se movimentando, começando a trocar com o mundo experiências novas, com outras entidades, com outros movimentos pedagógicos e sociais, diversificando suas próprias áreas de atuação iniciais e expandindo-se para outras regiões. Não sucumbe, definitivamente, se conseguir forças suficientes para aguentar as crises pessoais, organizacionais e financeiras, muito comuns e até inerentes às iniciativas sociais.

Nas fases apresentamos algumas fotografias que ilustram um pouco da vida da Associação Monte Azul.

### Fase Embrião (1975 a 1978)



**Figura 2 – Início dos trabalhos com a Comunidade em 1975**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Também chamada de “época de gestação”, inicia-se com a professora Ute Craemer, na Escola Rudolf Steiner, que lecionava e procurava passar aos seus alunos habilidades sociais que lhes permitissem, na fase adulta, tornarem-se ativos e criativos, quanto à questão social do país e do Mundo. Enquanto aguardava que essa conscientização trouxesse uma nova realidade, as crianças da favela Monte Azul batiam à sua porta pedindo qualquer coisa que pudesse ser doada. A partir desses dois fatos, Ute passou a receber de 50 a 70 crianças em sua casa, que se tornaram seus alunos e puderam vivenciar outra realidade, por meio de tardes criativas, em que as crianças brincavam, desenhavam, escutavam histórias, apresentavam pequenas peças e faziam passeios.

Esse foi o início desse trabalho que, depois, apoiado por outras pessoas, desenvolveu-se. Ute afirma que o germe, a semente foi resultado de um processo de vivências, pensamentos e indignação.

Vivências como: ver nas beiras das marginais do Pinheiros e do Tietê centenas de barracos miseráveis e imaginar a vida das pessoas em tais condições. Pensamentos como: Como pessoas podem viver dessa maneira, sem perder a sua dignidade? Por que elas têm que viver assim e eu não? E as crianças? Indignação com as injustiças sociais. - Percebi também preconceitos como aqueles: Essas pessoas não querem outra coisa além dessa vida, são preguiçosas e só sabem fazer filhos. E assim surgiu a vontade forte de mudar esse quadro. (CRAEMER; IGNACIO, 2008, p. 47).

Nos primeiros três anos, o trabalho na favela foi desenvolvido somente com base nos ideais que eram muito fortes por parte de Ute, sendo que o maior problema enfrentado por ela, nessa fase, foi o financeiro, porque as pessoas diziam a ela palavras pouco encorajadoras como, por exemplo, que estava “Arrumando sarna para se coçar!” ou “Onde você vai conseguir dinheiro?”, porque ainda não tinha nenhum apoio efetivo. Ute, então, fez um folheto e com ele andou pelas ruas dos bairros nobres, mas sem resultado. Escreveu sobre sua experiência com as crianças e sua intenção de construir uma escolinha, pois não cabiam mais na sua casa, mas não teve sucesso. Até que um dia, uma pessoa desconhecida de Munique – capital da Baviera e terceira maior cidade da Alemanha – perguntou a Ute o que ela faria se recebesse 10.000 marcos, a moeda da época. Ela respondeu descrevendo seus planos e recebeu o dinheiro. Comprou, então, madeira no Paraná e “invadiu” uma

praça abandonada, nas proximidades da favela, onde construiu um barracão com duas salas de aulas, cozinha e banheiros.

Ute, em seu relato sobre a Fase Embrião, ressalta alguns desafios inerentes dessa época e que tiveram de ser ultrapassados, para que ela pudesse dar continuidade ao trabalho que vinha desenvolvendo:

Não perceber o momento certo para começar a expor a ideia no mundo. Precisamos perceber que se trata realmente de uma fase de gestação que tem como característica ser íntima, ser pouco perceptível aos olhos dos outros. Não devemos enfraquecer o impulso, divulgando-o precocemente, nem tampouco deixar passar a oportunidade para a sua realização. Não se deixar desencorajar pelas palavras dos outros. Sufocar o impulso com planejamentos rígidos e teóricos. Este novo 'ser' precisa de vida e abertura para o desconhecido, pois o que nascer é algo para o futuro, algo que não conhecemos ainda. (CRAEMER; IGNACIO, 2008, p. 48).

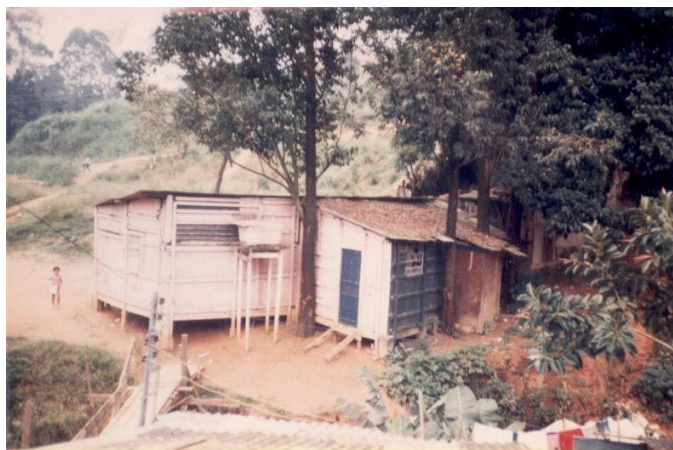
### **Fase Pioneira (1979 a 1982)**

A Associação Comunitária Monte Azul foi fundada em 25 de janeiro de 1979. Naquele ano, contava com 110 crianças matriculadas, divididas em grupos de crianças em idade escolar, dois jardins de infância, um grupo de trabalhos manuais e um curso noturno de marcenaria.

Por meio de um mutirão com os moradores, foi construído um barraco para servir de Ambulatório. Em 1980, surgiu a primeira creche e, em 1981, foi instalado um forno caipira, que possibilitou o início da padaria.



**Figura 3 – Moradores envolvidos na Construção em 1979**  
 Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)



**Figura 4 – Barraco que serviu como Ambulatório em 1980**  
Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

A Associação e os moradores reivindicaram luz e água e surgiu a primeira voluntária, vinda da Holanda, Béa. Nesse ano, iniciaram-se as reuniões, às quintas-feiras, prática seguida até hoje, que reúne os colaboradores para discutirem as questões relativas ao trabalho e para se relacionarem uns com os outros, envolvendo os afazeres e papéis de cada pessoa. Em 1979 eram 7 colaboradores, em 1981 já perfaziam 35 colaboradores e, em 1982, com 35 colaboradores e voluntários foi possível criar uma "reunião de metas", para garantir a continuidade dos trabalhos e o futuro da Associação.

Financeiramente, a Associação contava, naquele momento, com dois salários oferecidos pela Giroflex, empresa do segmento de cadeiras giratórias e um salário doado pela Congregação Católica. A Escola Porto Seguro oferecia um donativo para a merenda escolar, mas, como esses recursos não eram suficientes começaram a buscar mais parcerias. A Associação recebeu a visita de pessoas representantes da Amencar (Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente), parceira da *Kindernothilfe*, da Alemanha, que iniciaram uma ajuda regular equivalente a R\$ 50,00 por criança (55 crianças em 1979 e 155 no ano seguinte). Também contaram com a ajuda de um professor com formação na Pedagogia Waldorf, da Alemanha, que iniciou a divulgação desse trabalho e fundou o primeiro círculo de doadores da Favela Monte Azul. Ute Craemer lançou um livro sobre sua história: "Crianças de Favela" (*Favelakinder*) na Alemanha, o que possibilitou o surgimento de "padrinhos", que passaram a ajudar mensalmente o trabalho da Associação.



**Figura 5 – Festa junina – Livro que Ute Craemer escreveu para difundir o trabalho comunitário na Alemanha**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Os desafios dessa fase, por ser uma fase pioneira, dependeram do carisma e da ação de seus fundadores. Se os pioneiros não se abrirem às opiniões de outras pessoas, podem tornar a organização marcada por características patriarcais e até, endurecida. Ao mesmo tempo, que se trata de uma fase que necessita de certa firmeza de propósitos e de convicção nos seus ideais, para que possa surgir uma "organização com sua própria cara", se faz necessário muito empenho por parte de todos os envolvidos.

### **Fase de Expansão e Diversificação (1982 a 1987)**

No ano de 1982, a Associação comprou mais dois barracos para servirem de creche e todos, inclusive os pais das crianças, tentaram deixá-los os mais agradáveis e bonitos possíveis. Eram 4 creches com 15 crianças cada e uma educadora, que também cozinhava e limpava. Inspirado em um ambiente familiar, recebiam crianças de 4 meses a 7 anos, em um mesmo grupo. Mais tarde, as crianças foram separadas: bebês em um berçário e crianças de 2 a 3 anos em maternais. A formação das educadoras da creche era feita na prática, com o auxílio de Renate Keller Ignacio (educadora Waldorf), em um curso de formação semanal.

Em 1983, o trabalho começou a expandir-se para a Peinha, favela localizada ao lado da Monte Azul. A Associação apoiava os moradores da Peinha para conseguirem água e luz e os voluntários brincavam com as crianças.



**Figura 6 – Peinha em 1983**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

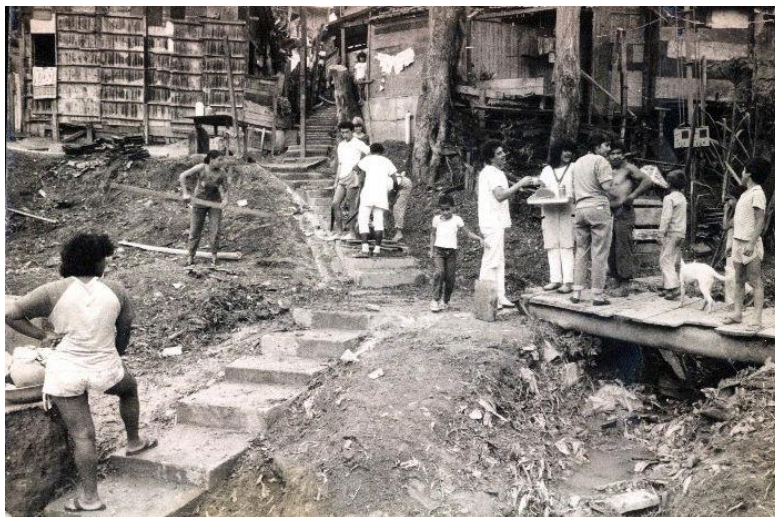
Nesse mesmo ano, a Associação, com a venda dos livros e com as palestras proferidas por Ute, na Alemanha, comprou um terreno no Jardim Horizonte Azul, para que se tivesse uma área verde para levar as crianças para admirarem a natureza. Logo, nasceu também um lar para crianças, cujas famílias não tinham condições de criá-las.



**Figura 7 – Chácara Adquirida em 1983**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Em 1984, devido ao desemprego, as pessoas foram organizadas em mutirões para ajudar em um plano de melhorias à infraestrutura das favelas Monte Azul e Peinha e, por meio de doações, uma cesta básica era oferecida aos desempregados.



**Figura 8 – Mutirão para Melhoria em 1984**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Em 1985, ampliaram-se os serviços prestados pelo Ambulatório e uma casa de alvenaria de dois andares foi construída para abrigar os consultórios, salas de terapias, farmácia e sala de espera.



**Figura 9 – Construção do Prédio do Ambulatório em 1985**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Tudo crescia e as áreas se diferenciavam em necessidades mais específicas; para equilibrar essa tendência, com a autonomia de cada área, foi criada uma Reunião Geral e uma comissão de organização, para enxergar o todo e auxiliar na tomada de decisão. Foram instituídas avaliações anuais e processos de planejamento. Criaram-se comissões para necessidades específicas: comissão salarial, comissão de festas e comissão editorial, entre outras. O maior desafio foi o da Comissão Salarial, para discutir as várias faixas de salário.

Também, o Estudo Pedagógico para os Educadores e a Medicina Antroposófica no Ambulatório foram introduzidos. Para a organização da parte administrativa, foi criado um escritório com dois funcionários e a parte contábil era doada por uma empresa especializada. Duas senhoras voluntárias cuidavam da correspondência e do arquivo.

A Associação crescia cada vez mais e as creches que funcionavam em quatro barracos, tiveram parte de sua estrutura construída em alvenaria. Em um terreno de doação foi planejada a construção do Centro Comunitário, com as oficinas e salão para o teatro, e uma marcenaria nova, que foi inaugurada em 1987.

Financeiramente, em 1982, a Associação conseguiu um convênio com a Prefeitura para a construção de um Centro de Juventude, para 150 jovens e para as creches em 1984. Nesse período, começou a haver uma troca de experiências com outras instituições e, desse movimento, surgiu a AMESC (Associação de Movimentos e Entidades Sociais Conveniadas), que durante anos serviu de intermediária entre os interesses das entidades e o poder público.

A Associação Beneficente Tobias, mantenedora da Clínica Tobias, especializada em Medicina Antroposófica, começou a apoiar o trabalho da Associação Monte Azul e oferecia internação para os pacientes necessitados com médicos voluntários, dentre eles e especialmente, o Dr. Michael Friedrich Blaich, médico antroposófico, psiquiatra, que ainda atende em seu consultório particular na cidade de São Paulo-SP. Havia voluntários estrangeiros, que se dedicavam à captação de recursos em seus países e, com isso, a Associação descobriu muitas organizações nacionais e internacionais, voltadas ao apoio de projetos sociais.

A marcenaria passou a produzir brinquedos pedagógicos, vendê-los e aceitar encomendas. E, roupas e objetos usados, que eram doados, eram vendidos em bazares a preços simbólicos.

Os desafios dessa fase foram muito parecidos com os desafios da fase anterior, pois cada área específica tem características de trabalho pioneiro. O desafio maior foi a união de todas as partes (áreas específicas), sem que se perdesse a visão do todo.

Outras questões referiram-se à qualidade da informação, que tinha que ser preservada e o estímulo à compreensão do trabalho do outro, o que, na época, significou um exercício diário por parte de todos. Para que isso fosse possível, houve a necessidade de promover reuniões regulares e muita conversa entre as pessoas.

### Fase de Aprofundamento e Intercâmbio Maior (1988 a 1993).

As áreas pedagógicas foram diferenciadas como, por exemplo, o Maternal para crianças de 18 a 36 meses, devido às necessidades específicas dessa idade.

A área de saúde mesclou-se mais com as áreas pedagógicas e passou a oferecer orientações acerca da alimentação, de higiene, atendimentos terapêuticos para as crianças com necessidades especiais, entre outros. Aumentou, também, o interesse de alunos de Pedagogia, do Brasil todo, na realização de estágio na área da educação.



**Figura 10 – Atendimento no Ambulatório – Refeitório – Serviços Dentários**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

O trabalho cultural expandiu-se por meio de teatro, festas, resgate da cultura popular, coral infantil e de adultos, dança, edição de livros, entre outras manifestações culturais.

O ambulatório profissionalizou-se e criaram-se vários outros serviços, como exames laboratoriais, ultrassom, massagem terapêutica, atendimento a gestantes; a parteira Ângela Gehre da Silva atendia as mulheres que a procuravam e, além disso, criou-se o Posto de Saúde na Peinha.

As oficinas de marcenaria e de tecelagem desenvolviam-se cada vez mais, com melhor qualidade. Foi fundada, então, a oficina de bonecas, na chácara, para as mulheres terem um ganho trabalhando em casa e, ao mesmo tempo, cuidando dos filhos. A reciclagem de papel cresceu e iniciou-se um projeto de lixo seletivo.

As visitas à favela e as reportagens de TV, jornais e revistas trouxeram maior visibilidade para o trabalho social, tanto no Brasil, como no exterior. Tornaram-se constantes as participações em Congressos de Pedagogia Waldorf, Medicina Antroposófica e em Festivais de Teatro Popular da América Latina.

Fortificaram-se os núcleos da Peinha e do Horizonte Azul; criou-se uma classe de crianças com necessidades especiais na Peinha e no Horizonte Azul que depois vieram para a Creche, para a Pré-Escola e para o Centro de Juventude.

Começaram a ser organizados os "dias alegres" que, por duas vezes ao ano, reuniam todos os colaboradores para uma confraternização, por meio de gincanas, recreações e até forró, bem como, uma premiação pelo trabalho executado.

No ano de 1991 deu-se o início da urbanização na Peinha e, em 1992, na Monte Azul. Em 1993, foram atendidas cerca de 700 crianças diariamente e a Associação contava, nessa época, com 100 colaboradores.

Financeiramente, além do Convênio com a Prefeitura e a ajuda dos amigos da Europa, foram possíveis palestras no Japão e no Brasil, foi firmado um convênio com a Secretaria de Cultura e também projetos para o Rotary Club, UNESCO do Japão, Centro Latino Americano em Bonn, entre outros. Esse período ficou conhecido como o "período das vacas gordas", que durou sete anos (1982-1988). Depois deste período, começaram as crises financeiras.

O desafio dessa fase refere-se ao engajamento dos colaboradores com o trabalho da Instituição. Predominava a diversidade, pois os colaboradores vinham dos mais diversos níveis sociais e de formação. Craemer e Ignacio (2008) abordam

algo bem peculiar, pois, em um primeiro momento, pensa-se que os menos instruídos aprendem com os formados, e isso deve acontecer certamente, mas os formados aprendem com os moradores das favelas, a sabedoria adquirida na escola da vida. E o respeito mútuo torna-se um desafio a ser superado.

Outra questão desafiadora refere-se à remuneração dos colaboradores. Nessa fase, foi necessário contratar mais "especialistas", como, por exemplo, pedagogos, médicos, administradores, entre outros, que demandam salários mais altos e, com isso, os colaboradores, de muito tempo e comprometidos com o trabalho, continuam com salários mais baixos. Esse impasse salarial perpetua-se até hoje, apesar das incansáveis discussões a esse respeito.

**Fase de Descentralização e de Conscientização Maior das Metas e Sementeira (1993 a 1999).**



**Figura 11 – Mutirão em 1993**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)



**Figura 12 – Crianças da Comunidade na Escola em 1998**  
 Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

A Associação crescia cada vez mais. Agora já eram 1000 crianças assistidas diariamente, entre as quais 80 necessitando de cuidados especiais. A tomada de decisões e a visão do todo se tornavam mais complexas; se por um lado, havia a busca pela descentralização do poder, por outro, havia o receio de que a Associação viesse a se desagregar e que cada área de prestação de serviços criasse seu próprio caminho. As pessoas envolvidas não eram contra o desenvolvimento, desde que a filosofia antroposófica fosse mantida.

Os profissionais envolvidos nos trabalhos, das diversas áreas, perceberam que a visão, o cerne do trabalho não estavam suficientemente claras e firmes para todas as pessoas e, por isso, resolveram trabalhar mais nesse contexto. Alguns questionamentos foram feitos aos colaboradores, tais como:

O que queremos com o nosso trabalho? Quem queremos atingir? Como queremos trabalhar e com quem? De onde tiramos as nossas forças? Qual é a ajuda que a Antroposofia nos proporciona? Qual é a nossa motivação pessoal neste trabalho social? (CRAEMER; IGNACIO, 2008, p. 56).

Em 1994, houve uma descentralização da reunião geral, que passou a ser realizada em cada núcleo, na Monte Azul, Peinha e Horizonte Azul. Depois de certa estranheza de início, cada área fortaleceu-se e ganhou identidade; houve uma conscientização geral da característica de cada um. Foi decidido que todos os colaboradores seriam reunidos para trabalhar certos temas e, sendo assim, formou-

se uma comissão responsável por coordenar o “Encontro de Integração” uma vez ao mês. Os temas escolhidos foram, por exemplo, a História de São Paulo, os encontros, as religiões do mundo, a paz, entre outros.

Em 1996, foi descentralizada a reunião de metas e criou-se um grupo de coordenação em cada área específica. O Grupo de Metas e Metas Ampliadas foi mantido para conduzir a Associação como um todo.

Para preparar bem as pessoas que colaboravam com a Associação, e que aumentava a cada ano, em 1997 foi criada a Escola Oficina Social. Nessa iniciativa, cada um aprendia, tanto o professor, como o aluno, porque todos têm algo a ensinar e a aprender nessa vida de acordo com as autoras. Foram desenvolvidos os currículos necessários e oferecidos grupos de estudos, oficinas artísticas e aulas de conhecimentos gerais. Esse interesse teve como objetivo que cada pessoa iniciasse o seu caminho de autodesenvolvimento, participando dos estudos e, por meio das oficinas artísticas pudessem desenvolver a criatividade e as habilidades sociais. Cada colaborador contava com um orientador que também era orientado.

Em 1998, a Associação assumiu um trabalho com crianças e adolescentes especiais, que antes era executado por uma Instituição chamada ACESO, e esse trabalho deu início a um Convênio com a Prefeitura, chamado PRODEF (Programa de Atenção à Saúde da Pessoa com Deficiência), um dos programas prioritários e estratégicos do governo do Estado de São Paulo, para garantir atenção integral à saúde das pessoas com deficiência, promover a redução da incidência de deficiências, contribuir para a melhoria das condições de autonomia e mobilidade das pessoas e favorecer a inclusão social.

Financeiramente, essa fase teve como marco o déficit financeiro, o que se tornou ameaçador. Até aquele momento, a Associação tinha uma reserva dos "anos de vacas gordas", o que permitia financiar mensalmente a diferença da verba da Prefeitura. Mas, a pergunta era: Até quando seria possível aguentar tal situação? Todos os colaboradores foram conscientizados e passaram a economizar ao máximo, pois não era cogitada a diminuição dos serviços prestados, essa estratégia só seria adotada em último caso. Foi contratada uma pessoa especialmente para angariar doações e ampliar recursos. Em 1996, foi iniciado um processo de Planejamento Estratégico, coordenado pelo Prof. Luiz Carlos Merege, do Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas. Surgiu, também, um convênio com a Fundação Abrinq, no projeto "Nossas Crianças" e as oficinas foram

mais estruturadas, porque encontravam-se deficitárias. Foi, também, implantada uma horta no núcleo Horizonte Azul, com o auxílio do Instituto C&A, o que possibilitou fornecer verduras e legumes para os três núcleos e que significou uma relevante economia.

Em 1997, depois de muitos percalços, a Associação conseguiu a condição de Instituto de Utilidade Pública Federal e Certificado de Entidade com fins filantrópicos. Com isso, a Associação passou a se isentar da Cota Patronal do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), o que ajudou muito o déficit financeiro. Nesse mesmo ano, a Instituição ganhou o Prêmio Bem Eficiente. A Associação, apesar da premiação, não conseguia apoio das empresas nacionais e nem das alemãs, então, voltou-se mais aos órgãos públicos e, em 1999, conseguiu apoio para as oficinas profissionalizantes dos três núcleos.

Em 1997, a Associação enviou um Projeto ambicioso para o Governo Alemão (BMZ, Ministério para Cooperação Econômica da Alemanha, entidade de desenvolvimento social para países pobres), por meio da ONG *Freude der Erziehungskunst Rudolf Steiner* (Amigos da Arte de Educar Rudolf Steiner), que foi aprovado e, em 1998, foram construídas duas salas de aula no Horizonte Azul, o berçário e o Centro de Juventude da Peinha. Também foi contratada uma nutricionista e dois pedagogos experientes.

Os desafios dessa fase firmaram-se em muitas questões, entre elas: a transformação das relações a partir de uma estrutura mais descentralizada; confiança nos grupos coordenadores de núcleos; reflexões a respeito de como fortalecer o "espírito Monte Azul"; trabalho de captação de recursos, sem a certeza de consegui-los; uma administração financeira mais transparente; desenvolvimento de uma organização administrativa menos burocrática; manutenção dos registros e certificados, de acordo com a legislação do país; compreensão dos colaboradores sobre as exigências administrativas e manutenção dos canais de comunicação abertos e horizontalizados.

**Fase de Reorganização, Maturação e Expansão Maior (2000 a 2007).**



**Figura 13 – 25 anos da Monte Azul em 2004**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Em 2000, a Associação completava 21 anos, atingia a sua maioridade e estava planejada uma festa de comemoração, mas no final de 1999, a fundadora, Ute Craemer, foi assaltada e extorquida por três vezes, por uma gangue criminosa, o que a fez decidir viajar para fora do país durante um ano. A Associação, nesse momento, sentiu-se órfã, mas, ao mesmo tempo, confrontou-se com a incumbência de tornar-se uma Instituição adulta, bem como, a necessidade de todos os colaboradores responsabilizarem-se e lutarem por sua continuidade.

Foi criado um Conselho Consultivo, formado por profissionais de diversas áreas, como marketing, finanças, direito e recursos humanos, composto por pessoas que trabalhavam em empresas e poderiam enxergar a Associação sob outras ópticas e auxiliá-la com suas experiências profissionais. Esse grupo enxergou algumas dificuldades dentro da Associação como, por exemplo, fofocas, conflitos, falta de clareza de papéis, preconceitos, entre outros. Foi desenvolvido, então, o trabalho de dois anos com a ADIGO (Apoio ao Desenvolvimento de Indivíduos, Grupos e Organizações), uma consultoria organizacional, apoiada em preceitos antroposóficos. A partir daí surgiu um novo planejamento estratégico, denominado "Planejamento Participativo". Muitos aspectos financeiros progrediram e com a ajuda

da Associação Beneficente Tobias, foi contratado um profissional de comunicação e também começou a ser usado o sistema "Quichken" para a contabilidade, que passou a gerar relatórios financeiros mais rapidamente. A Comissão iniciou um trabalho de controle mais aguçado, o que propiciou mais transparência.

No ano de 2001, a Associação foi convidada pela Secretaria de Saúde do Município de São Paulo para uma parceria da implantação do PSF (Programa de Saúde da Família), no distrito São Luiz, da Zona Sul da cidade. Tratava-se de um projeto desafiador e grandioso, pois envolvia 700 funcionários no Distrito São Luiz. A Associação percebeu uma oportunidade de expandir a Medicina Antroposófica para a população. O convênio com a Prefeitura, ainda em vigência, cobre as despesas e este projeto é tratado mais separadamente, pois é impossível permeá-lo pelo Espírito da Associação Monte Azul.

Financeiramente, em 2001, foi realizada uma campanha para recrutar sócios contribuintes, que foi um sucesso, pois os próprios colaboradores foram incentivados a envolver amigos e parentes e aumentou de 40 para quase 200 pessoas contribuintes.

No final do relato, Craemer e Ignacio (2008) fazem uma reflexão, ao afirmarem que mais pessoas poderiam ser assistidas se houvesse mais recursos, pois há filas de espera para certos trabalhos desenvolvidos na Associação. Os salários continuam baixos, variando de R\$ 400,00 a R\$1.200,00, com raras exceções. Alertam para o dinheiro da especulação, da Bolsa de Valores, e consideram que se parte desse montante fosse direcionado às Instituições sérias do país, parte da desigualdade social poderia ser solucionada, mais postos de trabalho seriam criados e as questões ambientais, educacionais, culturais e sociais poderiam ser atendidas de forma mais eficaz.

Os desafios dessa fase, de acordo com as autoras, dizem respeito à profissionalização do terceiro setor, que faz com que seja necessário fortalecer a ponte entre os diversos setores da sociedade. Observam que o interesse na responsabilidade social trouxe um olhar mercantilista de algumas empresas em direção às ONGs, uma visão de marketing e, sem muito critério, essas empresas apoiam trabalhos sem conhecê-los de maneira aprofundada. Mas, as Instituições sérias necessitam do apoio legítimo das empresas, para fazerem o que mais conhecem: o trabalho social.

Outro desafio observado refere-se à necessidade de harmonizar a administração à legislação vigente, pois, de acordo com as autoras, vivemos em uma Sociedade de muita desconfiança, na qual tudo é regulamentado. Essa burocracia excessiva parece matar a vida da organização e, por essa razão, tem como objetivo estimular a reflexão sobre a missão, os valores, além de não se deixar levar pela correria que impeça o encontro entre as pessoas, a conversa informal e a percepção do que se passa ao redor.

**Fase Atual, após a edição do livro, período de 2007 até 2012.**

Tivemos o cuidado de pesquisar a atual situação da Associação Comunitária Monte Azul, após a edição do livro, que compreende o período de 2007 até aproximadamente 2012.

Segundo Renate Keller Ignacio, que foi entrevistada e cuja entrevista consta no anexo correspondente, a Associação encontra-se com dificuldades financeiras graves, mas não muito diferente de outras fases igualmente difíceis.

Uma das conquistas deste período foi a “Casa Ângela”, uma casa de parto que tem esse nome em homenagem à parteira alemã, já falecida, Angela Gehrke da Silva, que apesar de prestar serviços às gestantes desde 1997, teve as suas instalações mais apropriadas aos seus fins, inaugurada a partir de 2008.



**Figura 14 – Casa de Parto – Foto de Angela Gehrke da Silva (falecida)**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)



**Figura 15 – Nova Casa de Parto inaugurada em 2008**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Outro fato importante é o “Planejamento Participativo” que, neste trabalho, tem uma parte destinada ao propósito de apresentá-lo ao leitor, devido à sua relevância para nossa análise, que compreende o período de 2009-2013. Conta-nos, Renate Keller Ignacio, em entrevista, que esse é o Terceiro Plano Estratégico e que a Associação já teve dois Planos anteriores até chegar a esse mais aperfeiçoado.

Os desafios da atual fase referem-se basicamente às questões financeiras que demandam maior atenção, devido aos desgastes que elas provocam e pela Associação passar, neste momento, por essa fase difícil. Isso se deve, basicamente, à escassez dos recursos das pessoas físicas, apesar de a Associação contar com uma “Rede de Amigos” da Alemanha, contudo, de acordo com Renate Keller Ignacio, além dos problemas de câmbio (de desvalorização do euro), os alemães estão dando preferência a ajudar outros países mais carentes como os que compõem o Continente Africano, por exemplo, pois a imagem do Brasil para o mundo é de 6ª potência mundial, situação esta que a educadora acha natural e aceita como uma verdade, em parte. Quanto aos brasileiros, há uma constatação interessante, a classe alta não doa, ela acredita que seja parte de uma “Cultura do Povo”, uma vez que as pessoas de tal classe conhecem os trabalhos, comovem-se, mas não doam financeiramente.



**Figura 16 – Monte Azul 30 anos em 2009**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

Nesse período, infelizmente, a Associação Comunitária Monte Azul teve que desativar dois serviços de Ambulatório que prestava nos Núcleos Peinha e Horizonte Azul, por falta de recursos para continuidade e, também, o Projeto “Mãe Querida” encontra-se desativado, no momento, pelo mesmo motivo. Essas são algumas das consequências deste período financeiro delicado da Instituição.



**Figura 17 – Foto de Ute Craemer e Apoiadores em 2010**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)



**Figura 18 – Vista Interna da Associação em 2010**  
Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)



**Figura 19 – Quadra de Esportes dentro da Comunidade em 2010**  
Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

## **Uma História Verdídica e Pitoresca.**

Durante muito tempo, e depois de muitos anos, Craemer e Ignacio, em seu livro, contam-nos que não sabiam a origem do primeiro dinheiro recebido para iniciar a Construção da Creche. E relatam-nos:

Johannes morava numa casa ao lado de uma pequena fábrica de baterias. Quando tinha 3 anos, o menino encontrou um recipiente na janela da empresa e bebeu seu conteúdo. O líquido era soda cáustica, que corroeu totalmente seu esôfago. A partir daí, Johannes sofreu várias cirurgias e passou por muito sofrimento. Faleceu com 9 anos. A Empresa havia dado uma grande indenização. Johannes manifestou o desejo de que este dinheiro fosse destinado a ajudar crianças pobres e animais em risco de extinção. Esta foi a origem dos recursos que financiaram a construção da primeira Escolinha da Associação Comunitária Monte Azul. (CRAEMER; IGNACIO, 2008, p. 33).



## **CONTRIBUA NO PRESENTE PARA TER UM PRESENTE NO FUTURO**

**Figura 20 – Um dos Lemas da Associação Comunitária Monte Azul**

Fonte: Linha do Tempo da Associação Comunitária Monte Azul (2010)

O capítulo que segue apresenta o Planejamento Participativo da Associação Monte Azul, elaborado e construído passo a passo por seus integrantes, bem como todos os programas desenvolvidos nos três núcleos: Monte Azul, Peinha e Horizonte Azul.

## **CAPÍTULO IV – PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO DO PERÍODO DE 2009-2013<sup>24</sup>**

Este capítulo resgata dos próprios documentos fornecidos pela Instituição, o conceito de planejamento participativo, caracterizando-o como instrumento de gestão da instituição que é nosso objeto de análise.

**Elaboração:** Colaboradores da Associação Comunitária Monte Azul.

**Orientação:** Nenete Marien Almeida, Raquel Martins Calcina, Renate Keller Ignacio e Valéria Carrilho.

Se queremos criar uma empresa que seja apta para o futuro...  
temos que criar uma que seja apta para os seres humanos.

Martin Nelzow  
Vice-presidente da Associação Comunitária Monte Azul.

Historicamente, em 1998, a convite da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com o auxílio do consultor e professor Luiz Carlos Merege, foi realizado o primeiro planejamento estratégico da Associação, para o período de 1998 a 2001. A publicação dos resultados acarretou o apoio da Fundação W. K. Kellogg, e levou a Associação Monte Azul a servir de estudo de caso no curso de Administração de Organizações Não Lucrativas, ministrado pela FGV-EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo) e que engloba as Organizações Não Governamentais (ONGs). As Organizações Não Lucrativas são também conhecidas pela sigla NPO (*Non Profit Organization*).

Esse primeiro planejamento da Associação ainda serve de referência para pessoas que trabalham no terceiro setor e ainda rende visitas à Associação.

Em 2001, ao ser completado o período do primeiro planejamento, surgiu a necessidade de um novo caminho e para isso foi convidado o Sr. Bernhard Walzberg, consultor da ADIGO (Apoio ao Desenvolvimento de Indivíduos, Grupos e

---

<sup>24</sup> As informações deste capítulo foram retiradas e resumidas do material original: "Planejamento Participativo de 2009-2013", fornecido pela Associação Comunitária Monte Azul.

Organizações), para auxiliar nessa nova tarefa. A elaboração desse planejamento, resumidamente, resultou em uma avaliação de forças e capacidades necessárias para enfrentar os novos desafios.

Por meio dessas duas experiências anteriores, a Associação encarregou-se de desenvolver o planejamento participativo do período de 2006 a 2008, o que resultou em um processo de capacitação para coordenadores e a construção de macro objetivos para os três núcleos da Associação.

No segundo semestre de 2008, durante uma reunião de coordenadores, foi instituída uma Comissão de Planejamento, com o objetivo de orientar o Planejamento Participativo para o período de 2009-2013, incluindo todos os colaboradores da Monte Azul. O resultado desse processo, voltado tanto para o público interno quanto para o externo, mostram características que são apresentadas na sequência.

#### **4.1. Metodologia.**

A metodologia adotada para a construção do Planejamento Participativo levou em conta que para se compreender o processo é preciso saber que cada área da Associação conta com um coordenador. Dessa forma, cada área ficou responsável pela elaboração do seu planejamento; cada coordenador recebeu orientações da Comissão central de Planejamento para que pudesse desenvolver o planejamento específico de sua área de atuação.

Foram feitas duas perguntas aos coordenadores: “Por que é importante planejar?” e “Quem deve participar do processo?”

Em decorrência da conclusão de que todos deveriam participar do processo, a Comissão decidiu dedicar um dia para a integração dos 220 colaboradores, para juntos entenderem o papel da Associação. Foi apresentada, inicialmente, “A lenda da criação do mundo”<sup>25</sup> para reflexão dos participantes. Nesse dia, os colaboradores foram divididos em grupos de 15 pessoas e foram apresentados os seguintes temas para reflexão: vida afetiva, família e comunidade; espiritualidade e religião; educação (formal, informal e de pessoas com necessidades especiais); alimentação, hábitos e

---

<sup>25</sup> A lenda da criação do mundo foi copiada do original e colocada em Anexo para o leitor que se interessar em conhecê-la.

costumes; saúde, medicina e genética; economia, dinheiro, emprego e bens de consumo; segurança pública, violência e justiça; meio ambiente; mídia, entretenimento, comunicação e tecnologia; aldeia global, diferenças sociais e relações entre povos; governança, sistemas de governo, política e serviços do Estado; artes, movimentos culturais e linguagens (por exemplo, libras e esperanto); imigração, êxodo e urbanismo; autoeducação; comportamento, moda e estilo.

Cada grupo conversou entre si, projetando como todos do grupo gostariam de estar daqui a 10 anos em relação ao tema proposto; as conclusões foram colocadas por escrito e foi organizada uma apresentação artística. Esse material foi compilado e retomado na próxima etapa: a construção de temas transversais.

A Comissão dividiu-se entre os três núcleos da Associação – Monte Azul, Horizonte Azul e Peinha – para refletir sobre as características de cada núcleo e para elaborar os temas transversais.

Cada núcleo selecionou aproximadamente cinco temas, considerando sua vocação e elaborou o planejamento de cada uma das áreas daquele núcleo.

Em reunião com os coordenadores, foi realizada uma capacitação a respeito do planejamento e decidiram trabalhar com a metodologia de análise F.O.F.A.

A referida análise é um mapeamento das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças que os colaboradores reconhecem na própria área, tanto no âmbito interno (forças e fraquezas) quanto no externo (oportunidades e ameaças). Trata-se do método de análise ambiental SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), mas com tradução para o português.

Com foco nessa metodologia, cada área refletiu sobre suas visões de futuro, tendo como base o seguinte questionamento: como queremos estar em 2013?

A partir daí, passou-se à construção dos objetivos e cada área criou suas ações, que consistem em identificar o que, como, quando, com o que ou quem, isto é, elementos necessários para que os objetivos possam ser atingidos.

A intenção foi que cada área fizesse a sua proposta de planejamento e pudesse revê-la em um intervalo de, no máximo, um ano, para possíveis ajustes.

## 4.2. Temas Transversais.

Esses temas foram elaborados por cada um dos núcleos – Monte Azul, Peinha e Horizonte Azul – e, após reflexão, foram construídos os objetivos principais de acordo com suas respectivas necessidades.

Cabe ressaltar que neste tópico os programas e os departamentos foram expostos de acordo com sua existência em cada núcleo específico. Algumas atividades são realizadas unicamente na sede, no Núcleo Monte Azul, outras nos três núcleos.

### MONTE AZUL

- ✓ Monte Azul de coração aberto e mangas arregaçadas para a recuperação do meio ambiente.
- ✓ Consciência e persistência são as bases para a formação da pessoa.
- ✓ Caminhando para uma economia justa, solidária e transparente com consumo consciente. Fazer isso através do envolvimento dos colaboradores, comunidade e sociedade, por meio da sensibilização e do exemplo.
- ✓ Promover o senso de justiça e a confiança, conseguindo assim promover segurança interna e externa. Combater a proliferação da violência.
- ✓ Fortalecer a família e integrá-la à Monte Azul.

### PEINHA

- ✓ Dar espaço para as pessoas adultas e crianças se encontrarem, formando e fortalecendo vínculos afetivos.
- ✓ Buscar, na alimentação natural e saudável, o bem-estar para o corpo e para a alma.
- ✓ Trabalhar para que cada vez mais pessoas acreditem na força interior do ser humano envolvendo, inclusive as crianças e jovens.
- ✓ Autoeducar-se e promover a autoeducação dos moradores da Peinha, para juntos ajudarmos a transformar o mundo em que vivemos.

- ✓ Educar por uma sociedade integrada, sem discriminação e preconceito, resgatando valores perdidos, considerando as pessoas com necessidades especiais e os diversos grupos sociais ao redor da Peinha.

## HORIZONTE AZUL

- ✓ Percepção de que a autoeducação depende deles mesmos, o que leva ao desenvolvimento de uma consciência voltada para o social.

- ✓ Conscientizar as famílias e acolhê-las, buscar o coletivo, trabalhar o consumo responsável.

- ✓ Reeducar os adultos para o consumo consciente (para o ser e não para o ter), e assim contribuir para o nascimento de uma sociedade menos egoísta e individualista.

- ✓ Promover a não-violência (cultura da paz).

- ✓ Promover o envolvimento de idosos nos espaços educativos existentes.

- ✓ Trazer informações a respeito das diferentes religiões, para as pessoas terem liberdade de pensamento e poderem fazer suas escolhas.

- ✓ Informação e educação para cada um desenvolver uma consciência de que é possível mudar o meio ambiente e colocar isso em prática, a partir de hábitos domésticos.

### 4.3. Programas Pertencentes ao Planejamento Participativo.

Todos os programas foram analisados a partir da Análise F.O.F.A. (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), contudo, especificamente neste estudo não apresentamos os aspectos dessa análise, concentrando-nos na Visão de Futuro e nos Objetivos de cada programa, para não tornarmos essa apresentação muito extensa.

A Visão de Futuro significa para o Planejamento Participativo da Associação Monte Azul uma visão que, além de apontar a direção que a área deseja seguir, também motive o desenvolvimento da organização e dos seus colaboradores.

Os Objetivos, por sua vez, correspondem aos focos das áreas para as quais se pretende contribuir, visando alcançar sua visão de futuro.

Os programas foram distribuídos nas diversas áreas como mostra o Quadro 7.

<b>Quadro Explicativo das diversas áreas e dos diferentes programas da Associação:</b>	
<b>Áreas Funcionais da Associação:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Educação</li> <li>✓ Saúde</li> <li>✓ Cultura</li> <li>✓ Meio Ambiente</li> <li>✓ Geração de Renda</li> <li>✓ Administração</li> </ul>	
<b>Área da Educação:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infância querida</li> <li>✓ Nossa Ciranda</li> <li>✓ Tecendo o Futuro</li> <li>✓ Caminhando Juntos</li> <li>✓ Escola Básica</li> </ul>	
<b>Área da Saúde:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambulatório</li> <li>✓ Casa da Trilha</li> <li>✓ Casa Ângela</li> <li>✓ Cozinhas</li> <li>✓ E.S.F.</li> </ul>	
<b>Área da Cultura:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Raízes Culturais</li> </ul>	
<b>Área de Meio Ambiente:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meio Ambiente/Horta</li> </ul>	
<b>Área de Geração de Renda:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Loja</li> <li>✓ Padaria Nascente</li> </ul>	
<b>Área da Administração:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola Oficina Social</li> <li>✓ Desenvolvimento Institucional</li> <li>✓ Financeiro-Contábil</li> <li>✓ Recursos Humanos</li> <li>✓ Manutenção</li> <li>✓ Compras</li> <li>✓ Representação Internacional</li> <li>✓ Urbanização</li> <li>✓ Metas</li> </ul>	

**Quadro 7 – As diversas áreas e os diferentes programas da Associação Monte Azul**

Fonte: Elaborado pela Autora

A partir deste ponto, segue uma explanação das áreas apresentadas no referido quadro.

## ÁREA DE EDUCAÇÃO

### ✓ INFÂNCIA QUERIDA

A criança pequena aprende através da imitação, fazendo e brincando. O programa atende a mais de 410 crianças, de 4 meses a 6 anos, em período integral, oferecendo um ambiente aconchegante, com brinquedos feitos de materiais naturais e repleto de fantasia infantil, o que propicia a segurança que a criança precisa.

### MONTE AZUL

#### Visão de Futuro

- Respeitar as diferenças entre educadores, assim como entre pais e alunos;
- Colaboradores antigos e novos da Monte Azul trabalharem em equipe de forma harmônica e integrada;
  - Fazer uma comunicação mais eficiente, tanto entre colaboradores da Infância Querida quanto com o público externo;
  - Ser um grupo consciente da importância de trabalhar junto e de respeitar as leis trabalhistas;
  - Colaboradores se capacitarem constantemente, na área da pedagogia *Waldorf*;
  - Ter boa relação com órgãos públicos;
  - Enaltecer o social dentro e fora de nós;
  - Usufruir de espaços físicos adequados para a realização de nosso trabalho;
  - Promover o conhecimento a respeito de meio ambiente, economia justa, combate à violência e desenvolvimento individual.

#### Objetivos

- Fazer planejamentos semanais de atividades das crianças;
- Realizar uma reunião pedagógica mais objetiva e consciente;
- Implementar o uso da caixinha de perguntas para obter respostas da coordenadora pedagógica;
  - Criar um mural onde todos os recados serão colocados;
  - Estudar leis trabalhistas em reunião;
  - Incentivar o estudo sobre pedagogia *Waldorf* em palestras, cursos, entre outros;

- Convidar órgãos públicos para palestras a respeito da pedagogia *Waldorf* e de nosso trabalho;
- Distribuir calendários da Monte Azul, no começo do ano, para todos os colaboradores, a fim de que eles não faltem em dia de integração ou festas;
- Organizar rodízio entre as educadoras, para que todas participem da reunião de quinta-feira;
- Elaborar projetos para aquisição de equipamentos que contribuirão para o bom funcionamento do programa;
- Fazer a manutenção adequada dos nossos equipamentos;
- Construir um complexo de salas;
- Realizar palestras com diferentes profissionais, que contribuam com o desenvolvimento dos colaboradores em diversos aspectos.

## **PEINHA**

### **Visão de Futuro**

- Membros do núcleo mais capacitados para o trabalho;
- Necessidades materiais melhor atendidas;
- Pais mais envolvidos, engajados e com conhecimento básico do trabalho desenvolvido;
- Transparência nas relações;
- Comunicação boa e correta entre todos os núcleos e áreas.

### **Objetivos**

- Promover o desenvolvimento de crianças até seis anos, atendendo às suas necessidades fundamentais e, juntamente com as famílias, dar base para se tornarem adultos capazes de trilhar seus caminhos, com liberdade de pensamento e escolha;
- Receber material pedagógico suficiente no prazo correto;
- Profissionais aprenderem e se atualizarem na pedagogia *Waldorf*;
- Ter reuniões objetivas e com metodologia aplicada;
- Promover grupo de estudo sobre temas voltados para as relações (ex.: comunicação não violenta).

## **HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as pessoas envolvidas em constante desenvolvimento, capacitando-se cada vez mais para o trabalho realizado;</li> <li>• Oferecimento de oportunidade de aprendizado e desenvolvimento para os pais;</li> <li>• Colaboradores capacitando-se constantemente em pedagogia <i>Waldorf</i>;</li> <li>• Pais envolvidos nas festas cristãs;</li> <li>• Vínculo entre pais e educadores, com intenção de fortalecer o desenvolvimento das crianças;</li> <li>• Colaboradores trabalhando em equipe e tomando decisões em grupo;</li> <li>• O número de pessoas adequado para o trabalho, atuando em conjunto.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a carga horária de professores de educação infantil;</li> <li>• Reativar a Escola de Pais;</li> <li>• Colaboradores se autodesenvolverem, através da Escola Oficina Social, cursos, congressos e seminários externos;</li> <li>• Elaborar conteúdo sobre festas cristãs para os pais;</li> <li>• Formar um grupo de estudos sobre processos de tomada de decisão, a partir do livro "<i>Transformar é Possível</i>";</li> <li>• Educadores fazerem visitas residenciais;</li> <li>• Buscar meios financeiros para a contratação de mais educadores;</li> <li>• Levantar conteúdo sobre temas de atendimento para pais, na visão da pedagogia <i>Waldorf</i>.</li> </ul>

### ✓ **NOSSA CIRANDA**

Trata-se de programa voltado para a faixa etária de 6 a 14 anos, que atende a 415 crianças, proporcionando atividades complementares ao ensino formal, fortalecendo-as, interiormente, por meio da arte. Também desenvolve os potenciais de convivência das crianças e estimula o interesse delas em aprender.

## **MONTE AZUL**

### **Visão de Futuro**

- Ter pontualidade nas funções burocráticas da área;
- Proporcionar às crianças um espaço adequado para as brincadeiras;
- Os colaboradores evoluírem sempre no trabalho;
- Informar as famílias sobre o trabalho e os eventos realizados pelo programa;
- Ter um currículo pedagógico específico para a realidade do Nossa Ciranda nos três núcleos da Monte Azul.

### **Objetivos**

- Proteger as crianças em relação ao tráfico de drogas;
- Auxiliar as crianças que apresentam dificuldade no aprendizado;
- Ter uma maior interação com a biblioteca;
- Envolver mais os pais no trabalho da Monte Azul;
- Mutirões de embelezamento dos espaços;
- Sensibilizar os pais sobre a importância de diminuir a quantidade de horas das crianças em frente a televisão, *lan houses* e jogos eletrônicos;
  - Fortalecer a estrutura familiar;
  - Proporcionar às crianças um espaço mais adequado e sem interferência nas atividades;
    - Usufruir dos espaços do Centro Cultural nas datas previstas no calendário do Nossa Ciranda;
    - Entregar as listas de presença, listas de pedidos (material pedagógico e material de higiene) e relatórios no prazo estimulado;
    - Realizar uma melhor preparação para as atividades de canto;
    - Aprimorar o desenho de lousa e aquarela para maior segurança na hora de trabalhar com as crianças;
    - Formar novos hábitos nas salas de aula referentes à preservação ambiental;
    - Aprofundar o currículo pedagógico dentro das várias faixas etárias.

## **PEINHA**

### **Visão de Futuro**

- Ter consciência da importância de preservar os espaços físicos;
- Oferecer às crianças e aos adultos uma melhor estrutura;

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuir uma maior área verde;</li> <li>• Ter consciência em relação ao cuidado das áreas verdes;</li> <li>• Possuir uma comunicação interna fluída e eficiente;</li> <li>• Ter uma melhor relação entre colaboradores.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter um espaço adequado para as crianças do segundo setênio brincarem;</li> <li>• Ter todos os espaços limpos, organizados, bonitos e com manutenção em dia;</li> <li>• Ampliar as áreas verdes nos nossos espaços, para que fiquem mais bonitos e inseridos dentro do nosso processo pedagógico;</li> <li>• Ter a participação de todos na comunicação interna e externa; fazer isso com maior facilidade e eficiência;</li> <li>• Facilitar a inserção dos voluntários e esclarecer o processo para quem os recebe;</li> <li>• Cada um desenvolver em si uma abertura para acolher, apoiar e compreender o outro.</li> </ul>

## **HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar às crianças, com dificuldades, apoio terapêutico;</li> <li>• Oferecer trabalhos junto com as famílias das crianças;</li> <li>• Aumentar a relação com as escolas nas quais as crianças estudam;</li> <li>• Oferecer atividades nas férias para as crianças;</li> <li>• Fortalecer os sentidos básicos e a força de vontade;</li> <li>• Oferecer e divulgar alternativas saudáveis de cultura e lazer;</li> <li>• Área de Saúde e Nossa Ciranda trabalharem de forma integrada;</li> <li>• Educadores integrados, sempre compartilhando conhecimento e aprendendo mais;</li> <li>• Ter um bom conhecimento em relação à autoeducação.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter mais terapeutas atendendo as crianças no Horizonte Azul;</li> <li>• Listar e agendar uma reunião pedagógica para as crianças no início do ano;</li> <li>• Convidar os profissionais da Saúde para reuniões e palestras;</li> <li>• Convidar um profissional dentista para falar sobre a importância da higiene</li> </ul>

bucal, tanto para as crianças quanto para seus pais;

- Cultivar o intercâmbio e a troca de experiência entre educadores;
- Fazer estágio em outras salas;
- Procurar opções terapêuticas oferecidas no ambulatório para os educadores;
- Esforçar-se para manter o ritmo de trabalho;
- Ajudar nas lições de casa fora do horário de atividades;
- Fazer da caderneta um meio de comunicação eficiente;
- Envolver os pais em nosso trabalho;
- Convidar os pais para a Escola de Pais;
- Fazer calendário dos eventos direcionados aos adultos com antecedência;
- O educador esforçar-se para se comunicar com os professores das crianças;
- Mandar a programação da Monte Azul para a escola e pedir a programação

desta;

- Participar de reuniões na escola;
- No dia dos professores, fazer uma homenagem a eles;
- Ir à escola pedir a programação de férias;
- Captar verbas para passeios e atividades nas férias de julho e de janeiro;
- Escrever projeto para as férias;
- Ter, semanalmente, um dia para jogos com a função de proporcionar desafios e

vivências corporais;

- Cuidar quinzenalmente dos jardins;
- Conscientizar pais e crianças em relação à importância de não consumir doces

em excesso;

- Abolir alimentos adoçados e docinhos da Prefeitura pela manhã;
- Usar mais açúcar mascavo e farinha de trigo integral na culinária;
- Usar mais a argila nos trabalhos manuais;
- Cultivar a pontualidade;
- Desafiar cada sala a fazer um pequeno projeto para desenvolver ações sociais

durante o ano. Por exemplo, escolher uma instituição, plantar mudas de árvores, revitalizar um ambiente, etc.;

- Fazer um painel do lado de fora para a faixa etária de 7 a 14 anos para divulgar a programação cultural existente na região;

- Falar aos pais sobre a importância de viver momentos de lazer nos parques da cidade.

✓ **TECENDO O FUTURO**

O programa oferece a 184 jovens, de 15 a 24 anos de idade, o despertar de vocações, com cursos de marcenaria, panificação e confeitaria, arte ambiental, artesanato em madeira, corte e costura, informática e auxiliar administrativo, preparando-os assim para o mercado de trabalho.

**MONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar espaços físicos adequados as nossas atividades;</li> <li>• Colaborar cada vez mais com a formação técnica e superior dos educadores;</li> <li>• Formar jovens para o mercado de trabalho;</li> <li>• Ser uma equipe compromissada com o trabalho.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontualidade de toda a equipe em seus compromissos diários;</li> <li>• Conseguir máquinas industriais para a oficina de Corte e Costura;</li> <li>• Combater o medo das ameaças;</li> <li>• Reforço escolar para jovens com deficiência em português e dúvidas escolares;</li> <li>• Organizar o espaço físico;</li> <li>• Conseguir mais duas salas: uma para aulas teóricas e dinâmicas do programa Enfrentando o Futuro com Coragem, que o curso de Informática irá oferecer, e outra para quando conseguirmos as máquinas industriais para a oficina de Corte e Costura;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientizar o jovem em relação à importância da preservação do meio ambiente;</li> <li>• Fortalecer as parcerias com empresas para a colocação do jovem no mercado de trabalho, contribuindo assim para vínculos duradouros;</li> <li>• Conseguir meios para melhorar a formação técnica e superior dos educadores;</li> <li>• Aprofundar o método “Enfrentando o Futuro com Coragem” e “Antropologia do 3º setênio”.</li> </ul> </li> </ul>

## **HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educadores trabalhando em equipe;</li> <li>• Processo constante de aprendizado e capacitação para educadores;</li> <li>• Jovens recebendo formação em diferentes áreas;</li> <li>• Situar-se em um espaço com estrutura física adequada;</li> <li>• Parcerias articuladas e que colaboram para o nosso trabalho com várias entidades;</li> <li>• Jovens recebendo bolsas de estudo;</li> <li>• Jovens, sendo encaminhados diretamente para o mercado de trabalho.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir na formação dos nossos educadores nos níveis universitário ou técnico;</li> <li>• Criar curso de panificação, voltado para uma alimentação saudável;</li> <li>• Criar curso de informática;</li> <li>• Criar curso de mecânica;</li> <li>• Criar curso na área de eventos;</li> <li>• Conquistar outros parceiros além da prefeitura;</li> <li>• Criar caminhos que possam oferecer aos jovens diversões saudáveis;</li> <li>• Trabalhar em conjunto com as escolas e entidades da região;</li> <li>• Adquirir equipamentos mais avançados para o desenvolvimento dos cursos de iniciação profissional; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer bolsas para os jovens matriculados nos cursos de iniciação profissional;</li> <li>• Conquistar convênio com as políticas públicas de São Paulo para os futuros cursos.</li> </ul> </li> </ul>

### ✓ **CAMINHANDO JUNTOS**

Programa que oferece atendimento a 85 jovens e adultos com deficiência mental. O programa promove o desenvolvimento pessoal e profissional, por meio de vivências em oficinas artesanais e culturais.

## **MONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico belo, reformado e com a manutenção em dia;</li> <li>• As oficinas trabalhando com materiais de qualidade;</li> <li>• Todas as oficinas, convivendo em um espaço físico próximo, aconchegadas;</li> <li>• Colaboradores trabalhando em equipe, cultivando um ambiente favorável ao desenvolvimento espiritual;</li> <li>• Colaboradores capacitados no âmbito da Antroposofia, apropriando-se da Terapia Social;</li> <li>• Voluntários atuantes e interessados, ajudando a área como um todo;</li> <li>• Passeios diferentes, adequados ao nosso público;</li> <li>• Famílias mais integradas ao atendimento; relacionamento com as famílias sendo cultivado;</li> <li>• Pais conscientes, apropriando-se dos seus direitos;</li> <li>• Colaboradores participando com voz ativa nas políticas públicas;</li> <li>• Atuação da área em sintonia com a preservação do meio ambiente.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma e manutenção do espaço físico;</li> <li>• Integrar o espaço físico da Oficina de Tecelagem aos demais;</li> <li>• Melhorar a qualidade do material pedagógico usado;</li> <li>• Fazer passeios variados e adequados a pessoas com necessidades especiais;</li> <li>• Integrar as famílias em alguns passeios;</li> <li>• Fortalecer as relações entre educador e familiares com melhor fluxo de informação;</li> <li>• Esclarecer a função dos educadores, que é de atuação no âmbito escolar;</li> <li>• Ter um voluntariado interessado, motivado e com iniciativa em sala;</li> <li>• Buscar ter voz ativa nas políticas públicas;</li> <li>• Acompanhar o projeto que está sendo redigido pelo Desenvolvimento Institucional para melhorias no atendimento à pessoa com necessidades especiais;</li> <li>• Unir a equipe de trabalho do programa “Caminhando Juntos”, na busca pela autoeducação e por um direcionamento espiritual em comum;</li> <li>• Conscientizar os pais a respeito de seus direitos e os de seus filhos.</li> </ul>

## ✓ ESCOLA BÁSICA

### HORIZONTE AZUL

O projeto da Escola Básica visa fundar no núcleo Horizonte Azul uma escola de Ensino Fundamental e Médio. Atualmente, esforçam-se para dar o primeiro passo, que é a criação de uma escola de Ensino Fundamental até a 4ª série.

A luta pela viabilização do projeto justifica-se por existirem, atualmente, apenas duas escolas públicas na região, as quais não atendem toda a demanda de alunos. Além disso, o ensino público no Brasil enfatiza o pensar (cabeça), o que tem levado a uma insatisfação geral por parte das crianças. Isso fica claro se citarmos as Organizações Não Governamentais (ONGs) que levam para dentro das escolas públicas a dança, o teatro, a música, a poesia, os “contadores de história”, o artesanato – levam o que ali falta: atividades que estimulam o desenvolvimento do sentir (coração) e do querer (membros).

Com a intenção de desenvolver em uma mesma instituição de ensino o pensar, o sentir e o querer, e sentindo-se prontos para dar esse passo, os colaboradores acreditam na viabilidade da estruturação de uma Escola *Waldorf* na comunidade Horizonte Azul.

Esta escola será um complemento a tudo o que eles vêm desenvolvendo com crianças e adolescentes de 0 a 18 anos de idade, não sendo, portanto, um “projeto à parte”. Sua função é intensificar e aprofundar a essência da pedagogia *Waldorf* na Associação Comunitária Monte Azul, e o projeto aproxima-se, cada vez mais, da possibilidade de receber estagiários de outras entidades sociais (inclusive professores de escolas públicas).

Como ainda não há um planejamento referente a toda Escola Básica, inclui-se aqui um resumo do que já caminha para a realidade: a primeira parte da escola de ensino fundamental.

As salas de aula já estão construídas e os professores receberam formação básica através de cursos para formação de educadores na pedagogia *Waldorf* e de grupos de estudos que acontecem, semanalmente, no núcleo Horizonte Azul. A proposta é começar com um 1º ano do Ensino Fundamental e a cada ano abrir uma nova classe, ou seja, serão necessários quatro anos para que se iniciem as quatro séries.

Os objetivos, de curto prazo, são: dar início ao primeiro ano da Escola Básica em 2010 e, assim, consecutivamente, cumprir a legalização oficial junto à Secretaria da Educação e à Secretaria da Habitação; e ao financiamento do projeto através de instituições públicas (Prefeitura de São Paulo) e privadas.

## ÁREA DA SAÚDE

### ✓ AMBULATÓRIO

Inseridos na vida social das três comunidades, os ambulatórios oferecem 2.200 atendimentos por mês, em diversas especialidades clínicas e terapêuticas. Existem três ambulatórios na Monte Azul, estando cada um localizado em um dos três núcleos – Monte Azul, Peinha e Horizonte Azul. No planejamento, a análise F.O.F.A., a Visão de Futuro e os Objetivos são comuns às três unidades.

### MONTE AZUL, PEINHA E HORIZONTE AZUL

#### Visão de Futuro

- Ambulatório como centro de referência em medicina antroposófica;
- Trabalhar com assistência, ensino e pesquisa, complementando os serviços prestados pelas Unidades Básicas de Saúde da região;
  - Ajudar a aumentar significativamente a resolubilidade dos problemas de saúde;
  - Trazer a lógica da salutogênese, para o âmbito da atenção primária à saúde;
  - Considerar a importância de preservar o meio ambiente durante o trabalho;
  - Ter colaboradores em número suficiente para a realização do trabalho;
  - Oferecer atividades culturais e de integração;
  - Colaborar com o fortalecimento da família;
  - Proporcionar acolhimento da mulher e família no ciclo gravídico-puerperal;
  - Incentivar a atividade corporal entre colaboradores e pacientes.

#### Objetivos

- Entregar os medicamentos somente em sacos ou sacolas de papel ou pano;
- Conscientizar a equipe e os clientes sobre a importância de se usar a sacola de papel ou pano em vez de plástico;
  - Incentivo ao uso da fralda de pano;
  - Providenciar recipientes para a separação dos materiais recicláveis em pontos

específicos dos ambulatórios;

- Organizar grupos abertos de terapia comunitária para frequentadores ou não do ambulatório;
- Promover palestras sobre salutogênese;
- Adequar os ambulatórios com um número suficiente de profissionais;
- Acolher a mãe com consultas de pré-natal, visitas domiciliares, grupos realizados no ambulatório, apoio no aleitamento e apoio para o fortalecimento do vínculo bebê-família.
- Realizar eventos comemorativos abertos na quadra, proporcionando momentos educativos e de lazer para as crianças e famílias;
- Promover uma ginástica em grupo no espaço da quadra;
- Contratar um assistente social para os núcleos Monte Azul e Peinha.

#### ✓ **CASA DA TRILHA**

Oferece mensalmente 40 atendimentos clínicos, psicológicos e terapêuticos a dependentes químicos (álcool e outras drogas) e pacientes psiquiátricos. A Casa da Trilha presta um serviço de atendimento, orientação e tratamento de dependentes químicos, além de ser um espaço de atividades de inserção social para pacientes psiquiátricos a partir de 17 anos. O trabalho tem como objetivo principal o restabelecimento ou a construção de competências: pessoal (ser), social (conviver), produtiva (fazer) e cognitiva (conhecer), orientados pela antroposofia.

### **MONTE AZUL**

#### **O processo**

A elaboração do planejamento, diferentemente da maioria dos outros, não foi feita a partir da análise F.O.F.A., mas de um processo coletivo orientado pelo Sr. *Bernardo Walzberg*, consultor da ADIGO. Através de conversas e dinâmicas, chegou-se a um levantamento da constelação em que o programa se encontrava na época, suas fortalezas e suas necessidades, assim como se esclareceram algumas questões internas do grupo, o que foi extremamente benéfico para o trabalho.

Nesse mesmo processo, definiram-se a missão, a visão de futuro e os objetivos que são apresentados a seguir.

<b>Missão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer atendimento médico, psicológico, terapêutico e oficinas a pacientes com dependência química (álcool e outras drogas), e possibilitar aos pacientes psiquiátricos a oportunidade de também participarem das oficinas, sem discriminação econômica.</li> <li>• Atender aos familiares de pacientes com dependência química e de pacientes psiquiátricos;</li> <li>• Promover atividades de orientação e prevenção do uso de álcool e drogas.</li> </ul>
<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os pacientes aderirem mais ao programa de tratamento da Casa da Trilha;</li> <li>• A casa funcionar na sua capacidade máxima, contemplando todos os dias úteis da semana e os horários de funcionamento;</li> <li>• Publicações de materiais sobre dependência química, sob o conceito antropológico traduzidas para o português;</li> <li>• Material de comunicação para divulgação do trabalho realizado;</li> <li>• Transparência na parte administrativa, tanto em relação às finanças quanto aos processos trabalhistas em geral;</li> <li>• Desenvolver habilidades sociais, aprendendo a respeitar o limite do outro e sendo transparente;</li> <li>• Grupo coeso fortemente motivado por seus propósitos.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimizar a adesão do paciente ao tratamento;</li> <li>• Desenvolver um regulamento interno que inclua: cuidados com o espaço físico, responsabilidades de profissionais e pacientes, formas de trabalho da equipe e como interligar-se ao regimento da Monte Azul;</li> <li>• Desenvolver um plano de atendimento para cada paciente, baseado na visão multidisciplinar;</li> <li>• Prospectar pacientes até a capacidade máxima;</li> <li>• Publicar material sobre dependência química, sob o conceito antropológico;</li> <li>• Melhorar a comunicação com a equipe e com a Monte Azul;</li> <li>• Preparar um plano financeiro para obter os recursos necessários;</li> <li>• Ter uma equipe básica fixa;</li> <li>• Buscar parcerias com clínicas para internação de pacientes;</li> <li>• Oferecer atividades o dia inteiro;</li> </ul>

- Conseguir a legalização da casa;
- Elaborar um plano gradual de divulgação (folder e outros), de acordo com a capacidade de atendimento da casa;
- Trabalhar a prevenção do uso de drogas.

### ✓ **CASA ÂNGELA**

O programa proporciona assistência integral e humanizada à mulher e seus familiares, durante os períodos de gravidez, parto e pós-parto, com capacidade de realizar 150 partos por mês.

### **MONTE AZUL**

#### **Visão de Futuro**

- A Casa Ângela consolidada como casa de parto e referência na assistência integral e humanizada à mulher em ciclo grávido puerperal e na promoção do aleitamento materno;
- A casa legalizada, mantida pelo SUS (Sistema Único de Saúde) por meio de convênio e funcionando de forma integrada com as Unidades Básicas da Estratégia, Saúde da Família, o E.S.F. que é um dos programas mantidos pela Associação e os hospitais de referência;
- Gerência compartilhada, incluindo um conselho gestor;
- A equipe completa, estável e bem afinada, capacitada para lidar com os desafios específicos da assistência ao parto em casa de parto, no que se refere à ética, às posturas e práticas profissionais;
- Busca contínua da equipe em se desenvolver;
- Equipe preparada para lidar com intercorrências patológicas e emergências, encaminhando-as de forma segura, quando necessário;
- A qualidade da assistência prestada pela equipe profissional à mulher, ao recém-nascido e seus familiares reflete-se em bons resultados de saúde maternos e perinatais, no bem-estar completo de mãe e bebê;
- As orientações, vivências e experiências das mulheres e casais na gravidez e no parto refletem-se no fortalecimento da autoestima, da autonomia e dos laços familiares, no bem-estar e no desenvolvimento sadio da criança;
- As mulheres que optaram por ter seus filhos na Casa Ângela e suas famílias formam vínculos de longo prazo com os profissionais da casa, permitindo o

acompanhamento à família durante os primeiros três anos de vida da criança;

- Ser referência para adolescentes de ambos os gêneros em todas as questões relacionadas à sexualidade, contracepção, relacionamentos e gestação;
- O curso “*Jovens Tecendo Laços*” traz maior consciência, sensibilidade e responsabilidade dos jovens em suas relações amorosas, menos gravidezes indesejadas e maior preparo para seus futuros papéis de mães e pais.

### **Objetivos**

- Criar e manter espaços físicos e ambientes da casa bonitos, confortáveis e acolhedores, considerando usuários, profissionais e as exigências específicas de higiene, segurança e dos processos de trabalho desenvolvidos nas diversas áreas de atendimento;
- Ser uma equipe profissional completa, competente, responsável e bem afinada, integrada com as outras áreas da Monte Azul;
- Manter e aumentar recursos complementares para atividades e atendimentos não cobertos pelo SUS;
- Garantir a manutenção dos recursos humanos e dos custos mensais para o funcionamento durante 24 horas;
- Ampliar o número de atendimentos, conforme recursos e o número de profissionais;
- Integração da Casa Ângela na rede de saúde pública local;
- Processos de trabalho fluidos, harmoniosos e tranquilos;
- Integrar a Casa Ângela aos movimentos em favor do parto humanizado, a outras casas de parto existentes e a movimentos sociais em defesa da primeira infância;
- Divulgar a importância da gravidez, do parto e dos primeiros três anos de vida da criança, tanto para o ser humano quanto para a sociedade.

### ✓ **COZINHAS**

As cozinhas são responsáveis pela alimentação dos beneficiados nos três núcleos, assim como dos colaboradores, oferecendo uma comida gostosa e saudável, com alimentos integrais.

### **MONTE AZUL, PEINHA e HORIZONTE AZUL**

#### **Visão de Futuro**

- A equipe em processo constante de qualificação profissional;
- Dispor de espaços físicos adequados às cozinhas;

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar da saúde das cozinheiras;</li> <li>• Oferecer alimentos feitos em grande parte com ingredientes integrais.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover dois a três dias de vivência possibilitando que cozinheiros(as) e auxiliares trabalhem em outro núcleo que não o seu;</li> <li>• Buscar capacitação profissional e conhecimento dentro da alimentação integral e natural;</li> <li>• Combater o desperdício de alimentos;</li> <li>• Promover um movimento entre os colaboradores para a conscientização do desperdício de alimentos;</li> <li>• Desenvolver projetos para adequação dentro da legislação da Portaria 12/10, de acordo com a Consultoria Técnica da Vigilância Sanitária (COVISA);</li> <li>• Dentro da nossa realidade socioeconômica e educativa, devemos melhorar a qualidade nutricional da alimentação fornecida pelo DME (Departamento de Merenda Escolar), por meio do convênio com a prefeitura;</li> <li>• Dentro do cardápio diário, os cozinheiros serão orientados e incentivados a acrescentar ingredientes mais vivos e frescos para atingir o ideal para uma alimentação saudável;</li> <li>• Implementar um plano para a saúde dos cozinheiros por meio de massagem rítmica e fisioterapia.</li> </ul>

✓ **ESF (Estratégia Saúde da Família)**

Além de promover a humanização do atendimento à saúde, busca compreender o indivíduo de forma integral. Beneficia aproximadamente 300 mil pessoas, em 14 unidades básicas de saúde, nos distritos Jd. São Luís e Jd. Ângela, em parceria com a Prefeitura de São Paulo.

**MONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Monte Azul como uma organização social que cuida da nossa região e do distrito de Campo Limpo com qualidade;</li> <li>• Mudança de paradigma para a educação permanente. Evoluir para um trabalho cada vez mais preventivo e de promoção da saúde;</li> </ul>

- Transdisciplinaridade acontecendo na prática;
- Ações compartilhadas entre os profissionais;
- Boa motivação para o trabalho nas U.B.S. (Unidade Básica de Saúde);
- Equipes odontológicas suficientes;
- Um farmacêutico em cada U.B.S.;
- Colaboradores conscientes da importância da segurança no trabalho;
- Setor de R.H. (Recursos Humanos) bem estruturado.

### **Objetivos**

- Maior integração entre E.S.F. e Monte Azul;
- Maior conhecimento da equipe administrativa do E.S.F. do trabalho realizado nas U.B.S.;
- Fortalecer os cuidadores;
- Melhorar a vida das crianças através de parceria com a Aliança pela Infância;
- Evoluir para um trabalho cada vez mais preventivo e de promoção da saúde;
- Promover a saúde bucal;
- Seguir os objetivos já estabelecidos pelo E.S.F. (Pacto pela Saúde);
- Estruturar melhor o setor de R.H.;
- Promover a conscientização das normas de segurança;
- Melhorar o fluxo das informações;
- Manter o suprimento dos medicamentos nas U.B.S.;
- Combater a automedicação;
- Desenvolver um plano de comunicação, para conscientizar a população em relação ao trabalho realizado pela E.S.F.

## **ÁREA DA CULTURA**

### ✓ **RAÍZES CULTURAIS**

O programa promove encontros, grupos de estudos, palestras, mostras e oficinas de diversas manifestações, como música, teatro, dança e artes plásticas. Além do acesso às bibliotecas, o incentivo à arte popular é feito por meio da prática de capoeira, folia de reis, maculelê, entre outros. Mensalmente, mais de 600 pessoas participam das atividades.

## **MONTE AZUL**

### **Visão de Futuro**

• Raízes Culturais como um centro irradiador de cultura diversificado, mobilizando público de todas as faixas etárias das favelas, dos bairros ao redor, promovendo trocas, aprendizagem e crescimento. Ter uma boa infraestrutura e qualidade de produção, sendo assim um espaço para outros grupos e para a revelação de novos artistas.

### **Objetivos**

- Aumentar a equipe para melhorar a qualidade;
- Ampliar os recursos financeiros e materiais, assim como os serviços;
- Reconquistar antigos parceiros;
- Acompanhar os editais;
- Escrever projetos de gestão, de espaço físico e equipamentos e de linguagens específicas;
- Aumentar o número de voluntários;
- Promover e caracterizar o sarau;
- Continuar sendo um lugar de encontro;
- Fazer do barzinho um espaço de convivência;
- Ter um violão e um som;
- Abrir às quintas-feiras, das 19h às 22h, como espaço de encontro e criação;
- Criar um público constante;
- Fazer programação bimestral;
- Fazer exposições de dois em dois meses;
- Despertar o interesse do público para os eventos realizados;
- Melhorar a comunicação interna;
- Completar o trabalho de documentação histórica do Centro Cultural;
- Pedir doação de câmera digital;
- Abrir o espaço para a comissão de festas fazer eventos;
- Melhorar a articulação com os grupos da região;
- Estruturar melhor os cursos de línguas;
- Promover a integração com o movimento de literatura da região;
- Fomentar eventos nas bibliotecas;
- Fornecer certificados para aqueles que fizerem algum de nossos cursos;
- Ter sempre a grade de oficinas impressa;

- Cuidar dos espaços e equipamentos.

## **HORIZONTE AZUL**

### **Visão de Futuro**

- Designar alguém para cuidar da área cultural;
- Trabalhar em grupo;
- Fazer divulgação eficiente dos eventos;
- Ter um planejamento cultural anual;
- Contar com apoio do Raízes Culturais do núcleo Monte Azul;
- Fortalecer os ideais culturais do núcleo Horizonte Azul.

### **Objetivos**

- Incluir *release* na divulgação;
- Diagnosticar as necessidades para juntos buscarmos verbas;
- Formar um grupo ativo de cultura;
- Elaborar plano de ação cultural;
- Ter um coordenador;
- Fortalecer o trabalho voluntário;
- Formalizar a programação cultural;
- Estar presente nos movimentos culturais e sociais da região.

## **ÁREA DE MEIO AMBIENTE**

### ✓ **MEIO AMBIENTE - HORTA**

O programa de meio ambiente capacita 70 alunos por mês, em oficinas sobre papel artesanal, reciclagem de papéis, tingimento natural e artes manuais. Já a horta abastece, há 13 anos, as cozinhas dos três núcleos, Monte Azul, Peinha e Horizonte Azul, com mais de 160 caixas por mês de verduras e legumes orgânicos.

## **HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança do meio ambiente através de hábitos domésticos;</li> <li>• Aprender a consumir alimentos orgânicos e sem agrotóxicos;</li> <li>• Ter o costume de reciclar o lixo doméstico, dando maior atenção aos orgânicos;</li> <li>• Orientar os moradores sobre a importância da conservação das nascentes dos rios e da represa de Guarapiranga;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o conhecimento em relação à autoeducação e colocá-la em prática;</li> <li>• Promover o consumo consciente.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter domínio sobre a agricultura biodinâmica;</li> <li>• Formar uma consciência social e ambiental entre os moradores e agentes ecológicos;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar encontros que destaquem a poluição das águas, usando exemplos da nossa realidade, trazendo também temas sobre a separação de lixo doméstico e resíduos orgânicos;                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar o desenvolvimento do ser humano, seus costumes, alimentação e comportamento em relação ao meio ambiente;</li> <li>• Formar um grupo para orientar as pessoas interessadas no assunto através de palestras e dinâmicas que exemplifiquem claramente o que é consumo consciente – a horta falará sobre alimentação e produção orgânica, enquanto a coleta seletiva falará sobre consumo desnecessário de embalagens e produtos e seu destino final;                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar a área autossustentável.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

## **ÁREA DE GERAÇÃO DE RENDA**

### ✓ **LOJA**

Oferece produtos artesanais para compra, como brinquedos pedagógicos, como bonecas de pano e carrinhos de madeira, materiais ligados à Associação, artigos como bolsas de pano e recipientes de madeira, cujo valor de venda é totalmente revertido para os programas da Associação.

## **MONTE AZUL**

### **Visão de Futuro**

- Equipe motivada;
- Funcionários mais capacitados;
- Novos produtos disponíveis para venda;
- Equipe de oficina de bonecas ampliada e melhor estruturada;
- Comunicação interna mais fluída e equipe de marcenaria mais coesa (marcenarias de diferentes núcleos relacionando-se);
  - Fluxo de produtos mais intenso – aumento do número de vendas;
  - Grupo de estudos ativos;
  - Sistema de controle de qualidade ativo;
  - Novo sistema de gestão participativa.

### **Objetivos**

- Estabelecer plano de carreira, estimulando o colaborador a se desenvolver;
- Ter participação no lucro;
- Transparência nos resultados mensais para toda a equipe;
- Promover cursos de capacitação aos colaboradores da marcenaria;
- Criar novos produtos;
- Criar produtos para faixas etárias que não são atendidas pela loja, tais como de 0 a 3 anos e de 7 a 12 anos;
  - Ampliar a equipe da oficina de bonecas;
  - Espaço adequado para a oficina das bonecas e para as marcenarias;
  - Implantar um controle de qualidade atuante;
  - Melhorar o relacionamento entre todos os grupos, a fim de formar uma equipe coesa;
- Marcenaria equipada e produzindo na sua capacidade máxima;
- Legalização da loja e de nossos produtos;
- Ter mais um funcionário na Horizonte Azul;
- Ampliar pontos de venda e melhorar a relação com os clientes;
- Ter outras opções de pagamento;
- Marcenaria separada da manutenção na Horizonte Azul;
- Grupo para pesquisar propostas ecologicamente corretas;
- Implementar um novo modelo de gestão.

### ✓ **PADARIA NASCENTE**

A padaria da Associação Comunitária Monte Azul oferece produtos como: pães integrais, sucos, biscoitos e bolos, que seguem o mesmo princípio da identidade da Associação e contribuem para uma alimentação mais saudável. Por ser um produto social diferenciado, são feitas parcerias com empresas, oferecendo lanches ou cafés da manhã.

### **MONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padaria com produtos e identidade, fortalecendo a imagem do Brasil;</li> <li>• Produtos com identidades próprias;</li> <li>• Embalagens que forneçam uma melhor identificação e tenham os ingredientes claramente especificados;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• A arquitetura e a decoração definidas e bem trabalhadas;</li> <li>• Bons atendimentos;</li> <li>• Equipe ampliada;</li> <li>• Praça de alimentação aconchegante;</li> <li>• Integrar conhecimentos culinários de voluntários estrangeiros;</li> <li>• Boa divulgação;</li> <li>• Oferecimento de <i>coffee break</i>;</li> <li>• Ter mais um padeiro;</li> <li>• Jovens capacitados para o <i>coffee break</i>;</li> <li>• Oferecer panfleto dos produtos que são feitos sob encomenda;</li> <li>• Forma de entrega diferenciada;</li> <li>• Ser uma área integrada às áreas de cultura e à loja;</li> <li>• Dispor de um forno à lenha;</li> <li>• Oferecer café da manhã no formato de <i>self-service</i>;</li> <li>• Conhecer a cultura dos pratos oferecidos;</li> <li>• Aceitar pagamentos em débito e crédito;</li> <li>• Todos os colaboradores da padaria com conhecimento dos ingredientes e de seus benefícios;                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão financeira eficiente.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a geração de renda da Padaria Nascente da Associação Comunitária</li> </ul>

Monte Azul, garantindo a qualidade e fidelizando clientes e parceiros;

- Aumentar a clientela;
- Melhorar a divulgação dos produtos;
- Adequar embalagens e etiquetas;
- Fazer um levantamento de tudo o que precisa;
- Contratação de pessoas em primeiro emprego;
- Ter mais uma pessoa com conhecimentos sobre a função de padeiro;
- Melhorar salários;
- Reorganizar as compras;
- Definir a lista de produtos permanentes e planejar os produtos de épocas

sempre em ritmo semestral;

- Cuidar para que o produto permanente sempre esteja disponível;
- Conciliar as demandas de produtos integrais e não integrais;
- Elaborar relatórios financeiros mensais;
- Elaborar os custos de todos os produtos;
- Falar com a loja e procurar o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas), para aprender a fazer levantamento de custo;

- Fazer uma reforma no espaço físico da padaria;
- Buscar a legalização da padaria;
- Verificar se a COVISA ou a lei permitem a legalização em decorrência do terreno ilegal (várias áreas);
- Buscar manter conversas e boa vizinhança;
- Manter contato com a coordenação do núcleo e com o Grupo de Metas.

## **ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO**

O setor administrativo da Associação Comunitária Monte Azul é composto pelas áreas de Compras, Desenvolvimento Institucional, Financeiro-contábil, Informática, Manutenção e Recursos Humanos. Elas buscam trabalhar de modo a contribuir para que as áreas de atuação possam se colocar no mundo, de maneira legal, transparente e com recursos físicos e financeiros adequados.

✓ **ESCOLA OFICINA SOCIAL**

Escola Oficina Social é um programa que atende ao modelo de gestão da Associação Comunitária Monte Azul, na formação de colaboradores, com alguns cursos extensivos à comunidade externa. Facilita o desenvolvimento da individualidade e potencial social do Ser Humano, para que possa contribuir com o coletivo; de forma criativa, segura e consciente da realidade. Tem como objetivo garantir uma atuação alinhada para todos os colaboradores, dentro da filosofia da Monte Azul, muitas vezes, considerada como exemplo de trabalho no âmbito social. As atividades desenvolvidas servem a uma concepção do Ser Humano e do mundo concebido nas esferas culturais, sociais e profissionais. A ideia é aprender trabalhando e trabalhar aprendendo.

A Monte Azul é uma escola e tudo que se faz nela é a Escola Oficina Social.

**MONTE AZUL, PEINHA e HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área administrativa, saúde, cultura, manutenção, geração de renda, E.S.F. e meio ambiente envolvidos, e participando plenamente da Escola Oficina Social;</li> <li>• Coordenadores conscientes da importância e da prática da Escola Oficina Social e comprometidos com isso;</li> <li>• Escola Oficina Social reconhecida e valorizada por todos os colaboradores, inclusive os novos;</li> <li>• Sustentabilidade financeira do projeto</li> <li>• Outras instituições com oportunidade de aprender sobre a Escola Oficina Social;</li> <li>• Experiência de gestão da Monte Azul difundida no mundo;</li> <li>• Colaboradores conscientes do sentido das festas anuais;</li> <li>• Currículos da Escola Oficina Social sendo praticados e avaliados;</li> <li>• Registro organizado das orientações e atividades da escola;</li> <li>• Consultoria remunerada;</li> <li>• A maior parte dos colaboradores beneficiada com bolsas de estudo;</li> <li>• Maior número de pessoas fazendo troca de área;</li> <li>• Processo de instrução dos novos colaboradores na Escola Oficina Social;</li> <li>• Participação nas discussões de políticas públicas.</li> </ul>

<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o envolvimento e a participação de todos os colaboradores na Escola Oficina Social;</li> <li>• Preparar os coordenadores para serem orientadores na Escola Oficina Social;</li> <li>• Manter a consciência do que ocorre na Escola Oficina Social (avaliação e planejamento);</li> <li>• Captar recursos financeiros para a realização das atividades;</li> <li>• Editar uma apostila sobre a Escola Oficina Social que inspire e sirva de modelo para outras instituições;</li> <li>• Capacitar coordenadores para difundir a experiência de gestão da Monte Azul;</li> <li>• Fazer os currículos da Escola Oficina Social;</li> <li>• Ter registros dos processos da Escola Oficina Social e do desenvolvimento de cada colaborador;</li> <li>• Estruturar a área de consultoria;</li> <li>• Ampliar a rede de parcerias para bolsa de estudo;</li> <li>• Fomentar a troca de área;</li> <li>• Elaborar e implantar o processo de introdução de novos colaboradores na Escola Oficina Social;</li> <li>• Promover a participação de colaboradores nas discussões de políticas públicas.</li> </ul>

✓ **DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**MONTE AZUL, PEINHA e HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar o número de parceiros pessoa física e pessoa jurídica;</li> <li>• Aproximar e articular de forma mais ativa doadores e parceiros;</li> <li>• Melhorar e incrementar as formas de doação;</li> <li>• Legitimar e fortalecer a área de Representação Internacional;</li> <li>• Reestruturar as visitas monitoradas com objetivo de aproximar realidades;</li> <li>• Criação de filme institucional com o objetivo de captar recursos;</li> <li>• Avaliar os Planejamentos Participativos das áreas;</li> <li>• Ampliar o número de projetos enviados;</li> </ul>

- Manter colaboradores mais conscientes sobre as parcerias, as doações e o trabalho voluntário;
- Elaborar e disponibilizar um acervo documentado sobre as atividades e conhecimentos produzidos na Monte Azul;
- Ter acompanhamento de uma assessoria de imprensa;
- Elaborar versões do *site* em inglês e em alemão;
- Colaboradores e voluntários com visão ampliada da Monte Azul;
- Fortalecer a imagem da Monte Azul, junto as áreas de atuação e ao meio acadêmico;
- Equipe engajada, comprometida e adequada às demandas.

### **Objetivos**

- Realizar duas campanhas anuais de captação de recursos;
- Elaborar Plano de M.R.C. – Marketing Relacionado à Causa;
- Pesquisar potenciais doadores;
- Atualizar o banco de dados dos nossos parceiros e doadores;
- Realizar palestras e oficinas;
- Buscar contribuições de amigos e parceiros para ações mais criativas na solução de demandas;
- Elaborar plano de comunicação;
- Criar Balanço Social;
- Pesquisar ferramentas de doação eficazes;
- Acompanhar o planejamento da área de Representação Internacional e Monte Azul International e das demandas por ela geradas;
- Rever conceito e procedimento das visitas monitoradas ao núcleo Monte Azul;
- Pesquisar potenciais parceiros para criação do filme institucional;
- Verificar demandas das áreas para ações respectivas;
- Contratar uma pessoa específica para projetos;
- Elaborar o Banco de Projetos (acompanhamento de produção, aprovação e finalização);
- Planos de comunicação interna (colaboradores), externa (doadores e parceiros) e com a comunidade (moradores dos três núcleos);
- Acompanhar os acontecimentos relevantes da Monte Azul, gerando informações para a área de Desenvolvimento Institucional. Manter as informações institucionais de cada área atualizadas;
- Pesquisar assessorias de imprensa para parceria;

- Buscar parceiros para a realização das versões do *site* em inglês e em alemão;
- Promover a capacitação na área Desenvolvimento Institucional para colaboradores e voluntários;
  - Elaborar apresentação institucional da Monte Azul para todas as áreas de atuação;
  - Manter o *site* atualizado e utilizado de maneira eficaz;
  - Elaborar plano de comunicação para os formadores de opinião do Terceiro Setor e professores universitários;
    - Grupo de estudos e/ou palestras e oficinas com o tema Dinheiro/Economia;
    - Acompanhar a Escola Oficina Social;
    - Contratar mais um colaborador;
    - Formar grupos de trabalho por segmento.

✓ **FINANCEIRO-CONTÁBIL**

**MONTE AZUL, PEINHA E HORIZONTE AZUL.**

**Visão de Futuro**

- Integrar nossa família à Monte Azul;
- Uso consciente de materiais e equipamentos;
- Atendimento às necessidades de compra do setor de Informática;
- Colaboradores treinados;
- Clareza nos processos internos por parte dos clientes;
- Os três núcleos interligados em um sistema de rede;
- Casos de primeiro emprego ou de mudança de área com acompanhamento mais próximo;
  - Móveis adequados na sala;
  - Reestruturação arquitetônica da sala;
  - Utilização integral do sistema atual;
  - Sistema integrado com o banco;
  - Pessoal mais qualificado na função que exerce;
  - Equipe fortalecida.

**Objetivos**

- Trazer os familiares para festas, oficinas e eventos dentro da Monte Azul, para haver mais integração;

- Unir relatórios dos setores Financeiro e Contábil;
- Buscar doações que viabilizem móveis adequados;
- Reestruturar a arquitetura dos departamentos;
- Unificar os sistemas dos três núcleos;
- Melhorar a comunicação externa e interna;
- Promover o uso consciente de materiais e equipamentos;
- Investir na área de informática para melhor atender aos clientes ou usuários;
- Finalizar e utilizar o manual de procedimentos internos e externos, além de divulgá-lo e sempre atualizá-lo;
- Treinar os colaboradores na área de informática;
- Interligar os sistemas dos três núcleos em rede;
- Encaminhar notas fiscais com formulário no prazo;
- Acompanhar as atividades periodicamente (através de reuniões da área);
- Formar um grupo de estudos sobre História da Economia;
- Cuidar melhor, apresentar, esclarecer as dúvidas e buscar entender a necessidade do outro.

## ✓ RECURSOS HUMANOS

### MONTE AZUL, PEINHA E HORIZONTE AZUL

#### **Visão de Futuro**

- Equipe harmônica no relacionamento interno;
- *Software* adequado às necessidades do R.H.
- R.H. agindo preventivamente, quanto ao nível de sinistralidade no plano de saúde;
- R.H. proativo nas informações e orientações que se referem aos prazos e procedimentos da área;
- R.H. desenvolvido de modo que tenha uma área que cuide de cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, em parceria com a Escola Oficina Social;
- Rotinas e normas documentadas;
- Horários determinados para atendimento aos colaboradores e para outros trabalhos de rotina interna;
- Reuniões periódicas com a equipe;
- R.H. consciente da imagem que os colaboradores têm da área;

- Isenção da obrigatoriedade de cumprir a lei de cotas para pessoas com necessidades especiais;

- *Internet* eficiente para o trabalho da área;
- Convivência com mudanças repentinas das leis.

### **Objetivos**

- Dar continuidade às oportunidades para o grupo se encontrar em orações e reuniões, para fortalecer os relacionamentos;

- Fornecer a solução de conflitos através de conversas dirigidas às pessoas envolvidas;

- Adquirir outro *software*, buscando melhor eficiência;

- Desenvolver campanhas educacionais, objetivando o uso adequado do plano de saúde;

- Pesquisar canais que possibilitem ao R.H. estar sempre bem informado e atualizado;

- Caminhar para uma estrutura mais completa de R.H. e uma maior capacitação dos colaboradores para tal;

- Desenvolver relatórios para ter rotinas e normas documentadas e atualizadas;

- Analisar as possibilidades de estabelecer horários para atendimento do público interno e externo;

- Manter reuniões periódicas com a equipe;

- Realizar uma pesquisa sobre a imagem que o R.H. tem, para gerar ações a partir desta;

- Continuar o trabalho de relacionamento com outras entidades, visando à isenção da cota para pessoas com necessidades especiais, em entidades beneficentes;

- Estar atento à qualidade da *Internet* da atual prestadora e ter alternativas para trabalhar com outra prestadora.

### ✓ **MANUTENÇÃO**

#### **MONTE AZUL**

#### **Visão de Futuro**

- Mais dois colaboradores com experiência, conhecimento e responsabilidade;
- Novas instalações, que gerariam menos manutenções emergenciais;
- Manutenção mais preventiva com uma eficácia maior;

- Novas instalações adequadas às áreas, gerando estabilidade e acabando com as mudanças contínuas;
- Equipe entrosada com pessoas responsáveis e cooperativas, focada no plano de trabalho;
- Área com transporte próprio (veículo de porte médio);
- Treinamento para os novos colaboradores das áreas com o objetivo de diminuir a manutenção emergencial;
- Coordenadores afinados com critérios objetivos;
- Cada área com um plano objetivo, para a manutenção de acordo com seus valores.

### **Objetivos**

- Especializar os conhecimentos em áreas específicas (eletrodomésticos, construção, arquitetura básica, geometria básica);
- Manter a boa relação com a comunidade;
- Conseguir novas doações e voluntários, com vontade de aprender as múltiplas facetas da área;
- Tempo para as oficinas sociais (desenvolvimento pessoal e profissional);
- Projetar novas instalações, para dar maior proteção aos equipamentos;
- Melhoria e adequação da rede de esgoto;
- Conseguir um sistema de transporte próprio;
- Adquirir e preservar ferramentas mais modernas;
- Melhorar instalações deterioradas ou obsoletas;
- Que todas as pessoas de cada área conheçam o funcionamento das mesmas;
- Diminuir custos e o mau aproveitamento do tempo;
- Trabalhar com colaboradores qualificados, mediante processo de seleção, demonstrando que a área tem as mesmas necessidades das demais áreas;
- Evitar mudanças desnecessárias;
- Fazer com que a concepção da pedagogia *Waldorf* seja aplicada em sua totalidade, considerando que os equipamentos e instalações são de uso coletivo, através da transmissão desse conceito aos colaboradores pela coordenação das áreas;
- Aumentar o número de colaboradores para mais dois;
- Aumentar as doações úteis para a área.

## **HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o espaço e os materiais da Horizonte Azul organizados;</li> <li>• Manter os frequentadores da Horizonte Azul conscientes da importância do cuidado com o patrimônio utilizado.</li> </ul>

### ✓ **COMPRAS**

## **MONTE AZUL, PEINHA E HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de uma estrutura física e de meios de transporte adequados para a realização do trabalho;</li> <li>• Colaboradores em constante processo de desenvolvimento;</li> <li>• Grupo comunicando-se bem, interna e externamente;</li> <li>• Busca constante pela melhor compra – foco no consumo consciente;</li> <li>• Parcerias com fornecedores que atuam com visão de sustentabilidade.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender adequadamente ao núcleo Horizonte Azul;</li> <li>• Possibilitar mais um motorista para compras e entregas;</li> <li>• Organizar e manter caixas nas áreas para entrega dos alimentos, dentro das normas vigentes da vigilância sanitária;</li> <li>• Agregar valores e conhecimentos necessários ao trabalho;</li> <li>• Tornar eficaz e legal o transporte de alimentos;</li> <li>• Construir um almoxarifado, de acordo com as necessidades vigentes;</li> <li>• Organizar os itens que entram no almoxarifado;</li> <li>• Manter a clareza nas compras e prestação de contas;</li> <li>• Pesquisa e contato com fornecedores que atuam com comprometimento sustentável.</li> </ul>

## ✓ REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL

### MONTE AZUL, PEINHA E HORIZONTE AZUL

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração e viabilização dos projetos relacionados à Monte Azul;</li> <li>• O <i>site</i> da Monte Azul mantido sempre atualizado no idioma alemão;</li> <li>• Fazer parte da associação dos ex-voluntários estrangeiros na Monte Azul;</li> <li>• Ampliação constante do número de alemães que fazem doações à Monte Azul;</li> <li>• Desenvolvimento da tradução do livro <i>Transformar é Possível</i>.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar do <i>site</i> da Monte Azul em alemão, atualizá-lo e prospectá-lo;</li> <li>• Traduzir os projetos da Monte Azul para o alemão e buscar recursos para eles na Alemanha;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar do banco de dados de doadores particulares alemães e prospectá-lo;</li> <li>• Pesquisar novos parceiros;</li> <li>• Cuidar do banco de dados dos ex-voluntários;</li> <li>• Manter contato com os ex-voluntários;</li> <li>• Ajudar na fundação de uma associação de ex-voluntários;</li> <li>• Ajudar a preparar e distribuir a revista Ponte Azul;</li> <li>• Organizar um estande de informações sobre a Monte Azul;</li> <li>• Cuidar dos doadores particulares da Casa Ângela;</li> <li>• Cuidar da coleta de roupas para crianças e organizá-la.</li> </ul> </li> </ul>

## ✓ URBANIZAÇÃO

### MONTE AZUL, PEINHA E HORIZONTE AZUL

#### **Breve histórico da relação entre a Associação Comunitária Monte Azul e a comunidade Monte Azul.**

Esse texto foi produzido a partir de um relato do Sr. Paulo Roberto Ignácio, cofundador da Associação Comunitária Monte Azul. Neste, ele conta como a iniciativa do projeto de urbanização surgiu e quais são seus objetivos hoje.

O processo de urbanização começou na década de 80, quando foi obtida a aprovação de um projeto na Secretaria de Habitação, que visava resolver alguns

problemas da comunidade, relacionados ao muro de arrimo e às áreas de risco na favela. A proposta era a construção de vielas e escadas, além de pavimentações. Como a comissão de moradores não podia apresentar-se como pessoa jurídica, o convênio foi feito através da Associação Comunitária Monte Azul e assim surgiu mais um vínculo entre a associação e a comissão de moradores pela urbanização.

O projeto estava sendo realizado, quando novos desafios surgiram: era necessário, por exemplo, canalizar o córrego que passa pelo meio da comunidade. Assim, Paulo Teixeira – o então Presidente da COHAB (Companhia Metropolitana de Habitação) – começou a visitar o local, e isso levou a um acordo de que a canalização do córrego seria incluída no já aprovado projeto de urbanização.

Com as sucessivas paralisações devido às mudanças de governo, o contrato que previa 11 meses de obras estendeu-se por 17 anos e, ainda hoje, o projeto não foi concluído. Há cinco casas que ainda não são de alvenaria e que aguardam as verbas da subprefeitura do M'Boi Mirim que, segundo o acordo firmado, deveriam ser encaminhadas para cada família.

Além disso, o córrego que passa sobre o duto da Petrobrás ainda não foi totalmente canalizado, por falta de licença ambiental; as águas pluviais correm junto ao esgoto que é jogado no Rio Pinheiros.

Além disso, todo processo de canalização de esgoto e das águas pluviais está parado devido a uma série de complicações com a SABESP (Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo).

A área de urbanização tem alguns objetivos pela frente: terminar a praça, remover as casas provisórias e construir casas de alvenaria para as famílias mencionadas, adequar a viela principal e conseguir que a SABESP faça essa canalização do córrego, com a devida separação entre água pluvial e esgoto.

Para tanto, é preciso que seja encaminhado o restante da verba que foi acordada com a COHAB para esse projeto. O resto depende de outros órgãos, como a subprefeitura do M'Boi Mirim e SABESP<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> No dia 23 de novembro de 2009, durante a elaboração desse material, a COHAB liberou a última parcela da verba acordada 17 anos atrás. Isso possibilitará a conclusão de parte do projeto de urbanização. Citação tirada do Material original "Planejamento Participativo 2009-2013" da Associação Comunitária Monte Azul.

✓ **METAS****MONTE AZUL, PEINHA E HORIZONTE AZUL**

<b>Visão de Futuro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende-se que a Associação Comunitária Monte Azul seja transformada numa Federação de Iniciativas Sociais Monte Azul, com uma gestão dinâmica, transparente, descentralizada e eficiente, baseada na motivação pela missão e no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar os planejamentos das áreas;</li> <li>• Zelar pela qualidade do nosso trabalho;</li> <li>• Tornar mais eficiente nossa reunião;</li> <li>• Entender e cumprir a Escola Oficina Social;</li> <li>• Manter colaboradores motivados, capacitados, em desenvolvimento e reconhecer os seus limites;</li> <li>• Elaborar claramente o papel de metas;</li> <li>• Fortalecer as coordenações dos núcleos;</li> <li>• Mostrar que a Monte Azul é uma federação;</li> <li>• Comunicar decisões;</li> <li>• Ter visão financeira;</li> <li>• Fazer valer o que foi decidido;</li> <li>• Fazer um calendário de metas;</li> <li>• Envolver mais a diretoria;</li> <li>• Ter uma relação de parceria com as várias Secretarias;</li> <li>• Fazer um levantamento externo de salários;</li> <li>• Elaboração de planejamentos anuais.</li> </ul>

Finalizamos este capítulo com uma citação, de Martin Luther King, que consta no material original do Planejamento Estratégico 2009-2013, da Associação Comunitária Monte Azul e que nos pareceu totalmente pertinente aos nossos estudos.

Todos os homens estão interligados numa teia sem escape de mutualidade. Entrelaçados num único tecido do destino. O que quer que afete alguém diretamente, afeta a todos indiretamente. Não posso nunca ser o que poderia ser, até você ser o que poderia ser. E você não pode nunca ser o que poderia ser, até que eu seja o que devo ser.

Martin Luther King

O capítulo que segue apresenta os resultados obtidos na pesquisa, a sistematização, análise e interpretação dos dados, bem como a discussão dos resultados.

## CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização do nosso Estudo de Caso e para efeito de análise de dados, entrevistamos coordenadores e gestores da Associação Comunitária Monte Azul, por meio de dois questionários, com questões abertas, dirigidos a dois perfis diferenciados de colaboradores. As entrevistas foram feitas pessoalmente, de forma individualizada e com total anuência dos entrevistados.

Dividimos a nossa amostragem em:

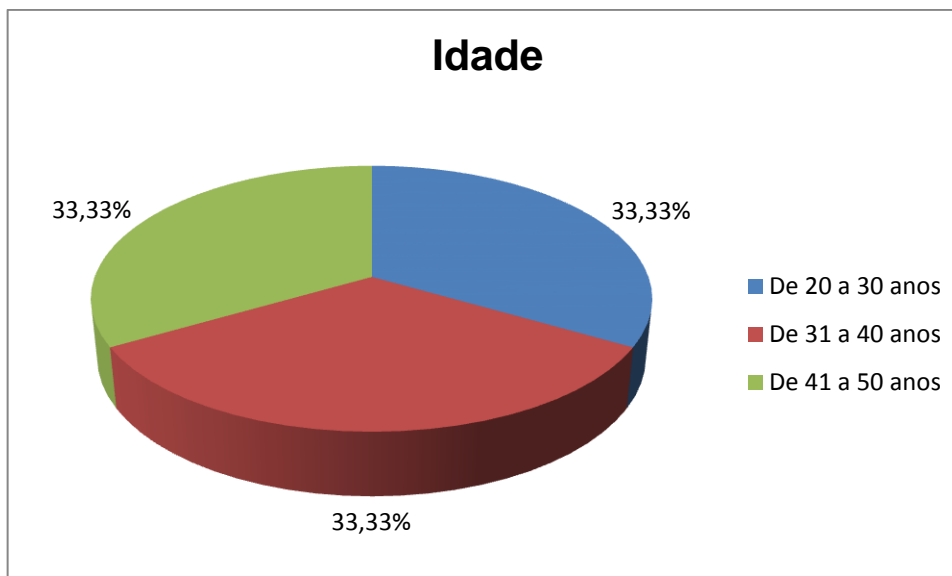
- **Grupo A: Apoio/Liderança**, composto por coordenadores.

- **Grupo B: Estratégico**, composto de pessoas pertencentes ao Grupo de Metas da Associação, com diferentes funções dentro da estrutura organizacional.

Apresentamos as características gerais dos dois diferentes grupos analisados.

### 5.1. Perfil dos Entrevistados do Grupo A: Apoio/Liderança

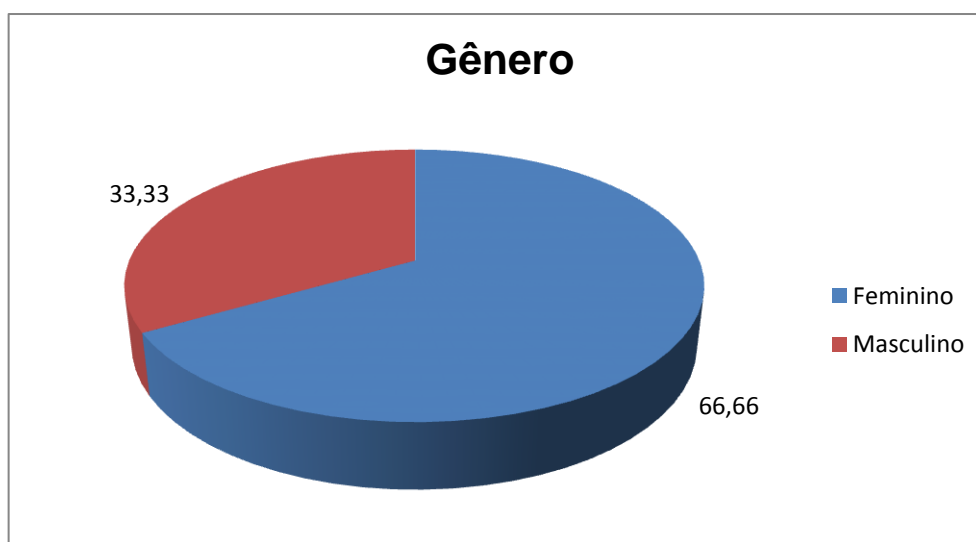
Idade	Participante
De 20 a 30 anos	01
De 31 a 40 anos	01
De 41 a 50 anos	01



**Gráfico 1 – Idade – Grupo A**

Fonte: Elaborado pela Autora

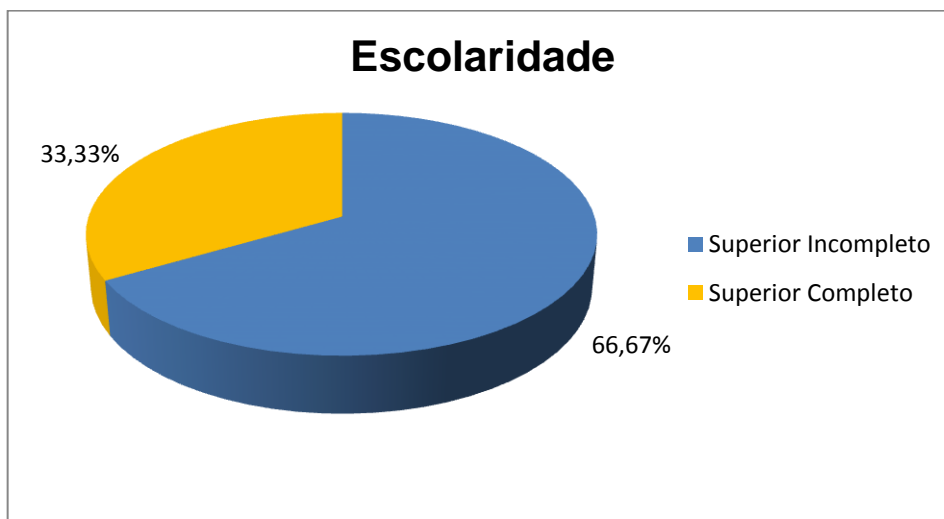
Gênero	Participante
Feminino	02
Masculino	01



**Gráfico 2 – Gênero – Grupo A**

Fonte: Elaborado pela Autora

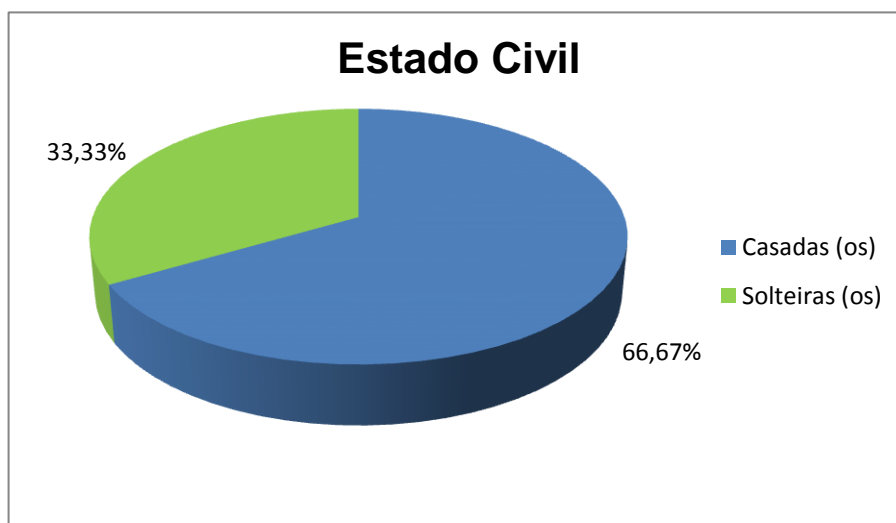
Escolaridade	Participante
Superior Incompleto	02
Superior Completo	01



**Gráfico 3 – Escolaridade – Grupo A**

Fonte: Elaborado pela Autora

Estado Civil	Participante
Casadas (os)	02
Solteiras (os)	01



**Gráfico 4 – Estado Civil – Grupo A**

Fonte: Elaborado pela Autora

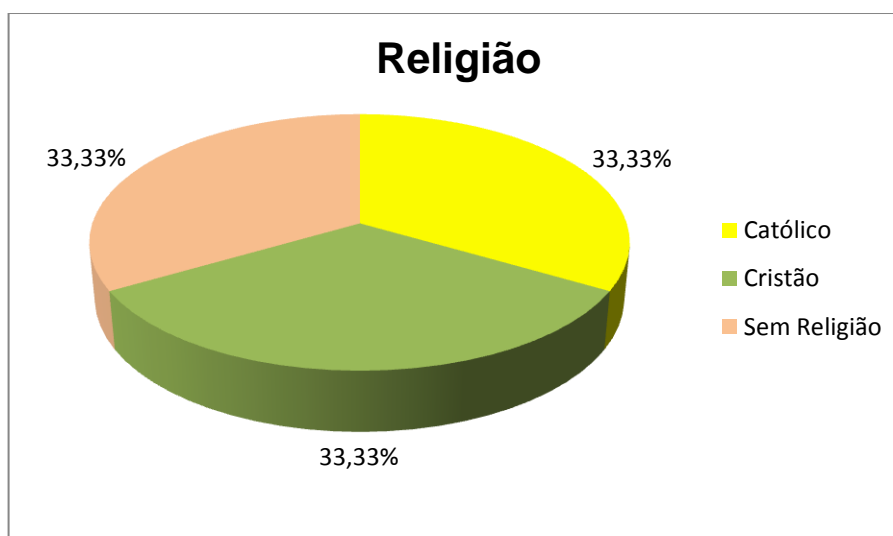
Região de Origem	Participante
Sudeste	03



**Gráfico 5 – Região de Origem – Grupo A**

Fonte: Elaborado pela Autora

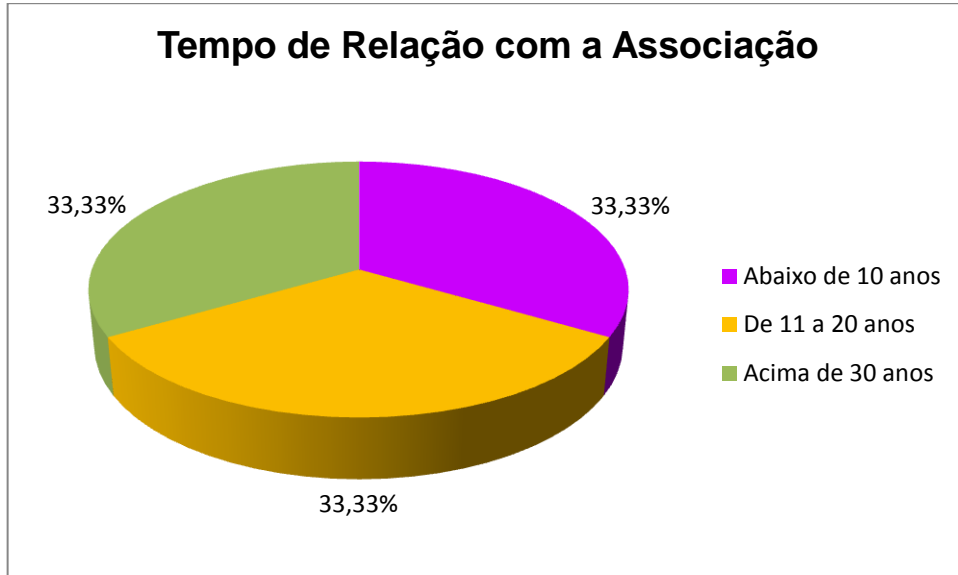
Religião	Participante
Católico	01
Cristão	01
Sem Religião	01



**Gráfico 6 – Religião – Grupo A**

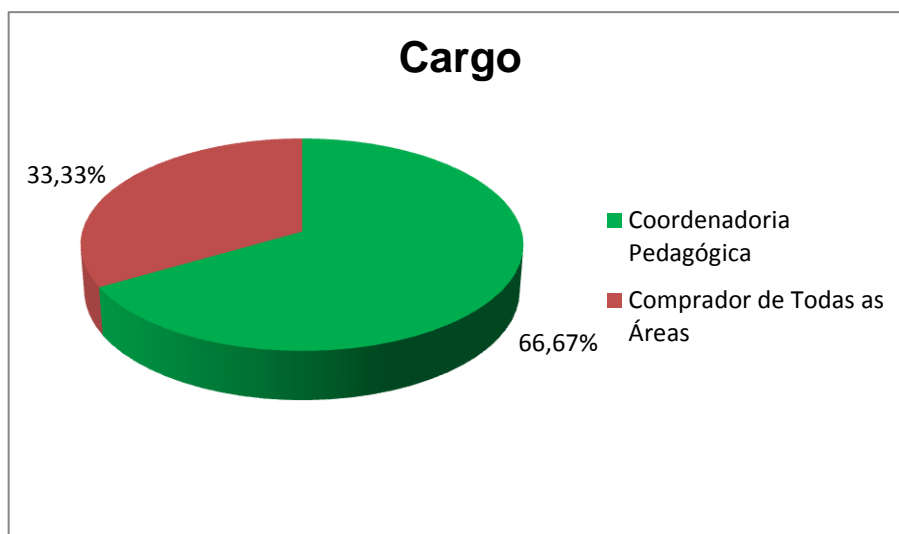
Fonte: Elaborado pela Autora

Tempo de Relação com a Instituição	Participante
Abaixo de 10 anos	01
De 11 a 20 anos	01
Acima de 30 anos	01



**Gráfico 7 – Tempo de Relação com a Associação – Grupo A**  
 Fonte: Elaborado pela Autora

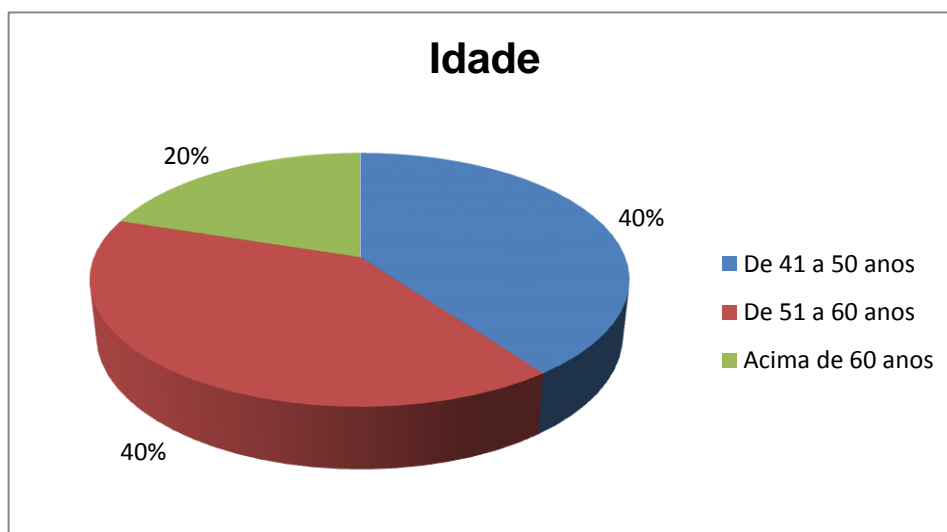
Cargo	Participante
Coordenadoria Pedagógica	02
Comprador de Todas as Áreas	01



**Gráfico 8 – Cargo – Grupo A**  
 Fonte: Elaborado pela Autora

## 5.2. Perfil dos Entrevistados do Grupo B: Estratégico (Grupo de Metas)

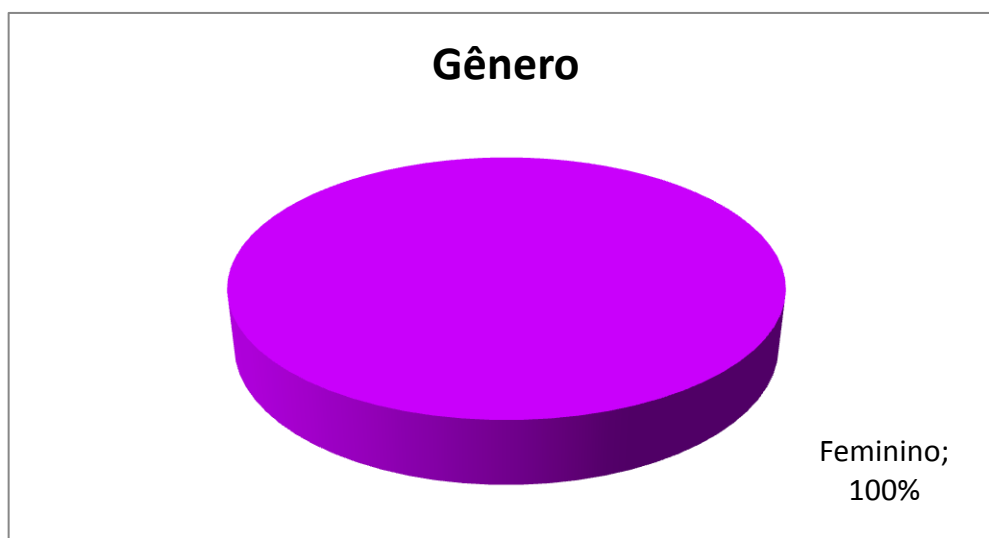
Idade	Participante
De 41 a 50 anos	02
De 51 a 60 anos	02
Acima de 60 anos	01



**Gráfico 9 – Idade – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

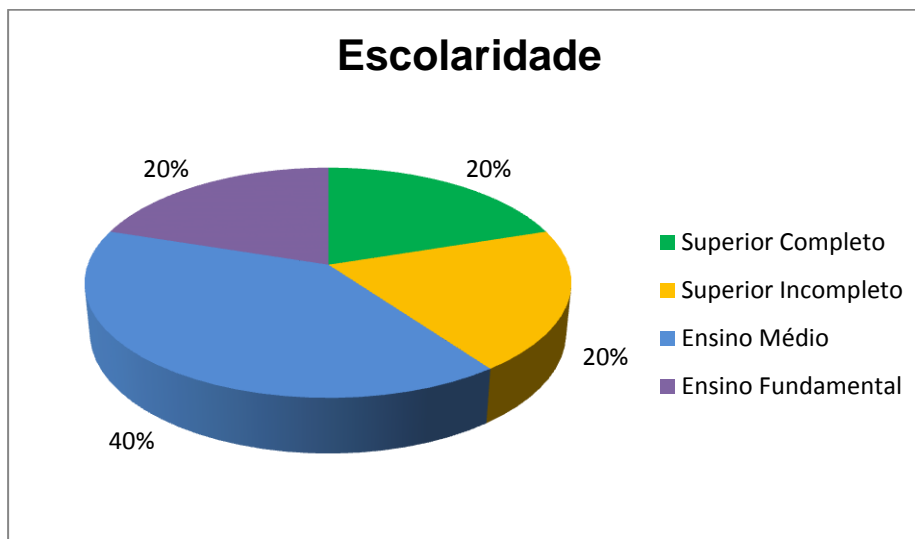
Gênero	Participante
Feminino	05



**Gráfico 10 – Gênero – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

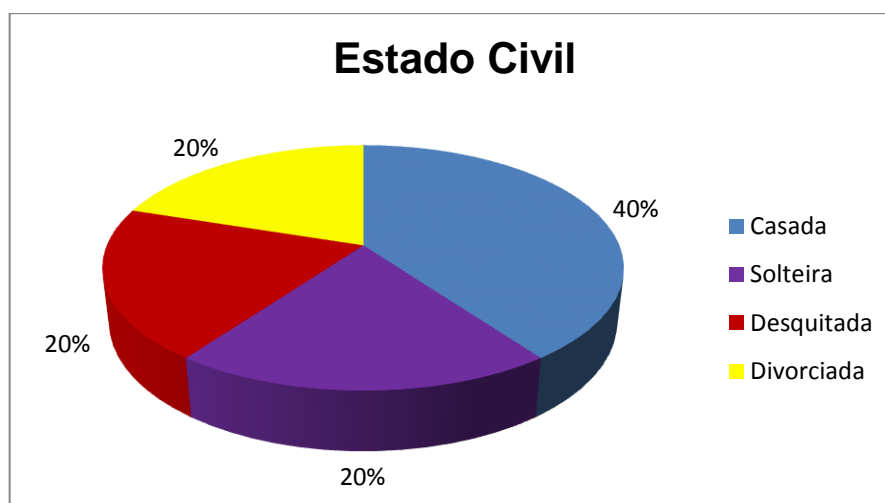
Escolaridade	Participante
Superior Completo	01
Superior Incompleto	01
Ensino Médio	02
Ensino Fundamental	01



**Gráfico 11 – Escolaridade – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

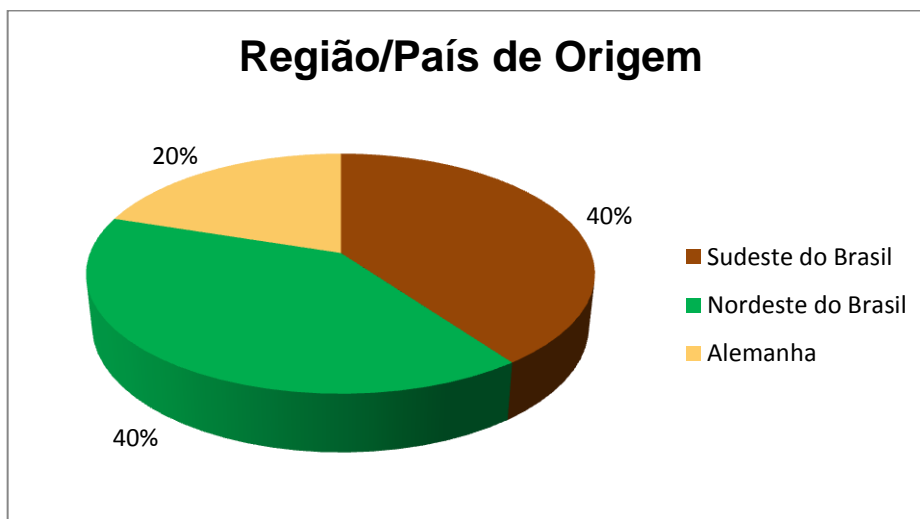
Estado Civil	Participante
Casada	02
Solteira	01
Desquitada	01
Divorciada	01



**Gráfico 12 – Estado Civil – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

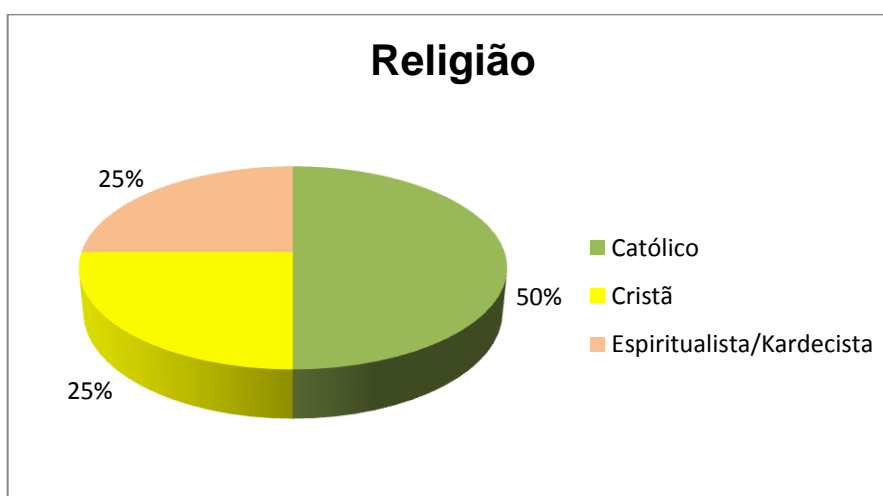
Região/País de Origem	Participante
Sudeste do Brasil	02
Nordeste do Brasil	02
Alemanha	01



**Gráfico 13 – Região/País de Origem – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

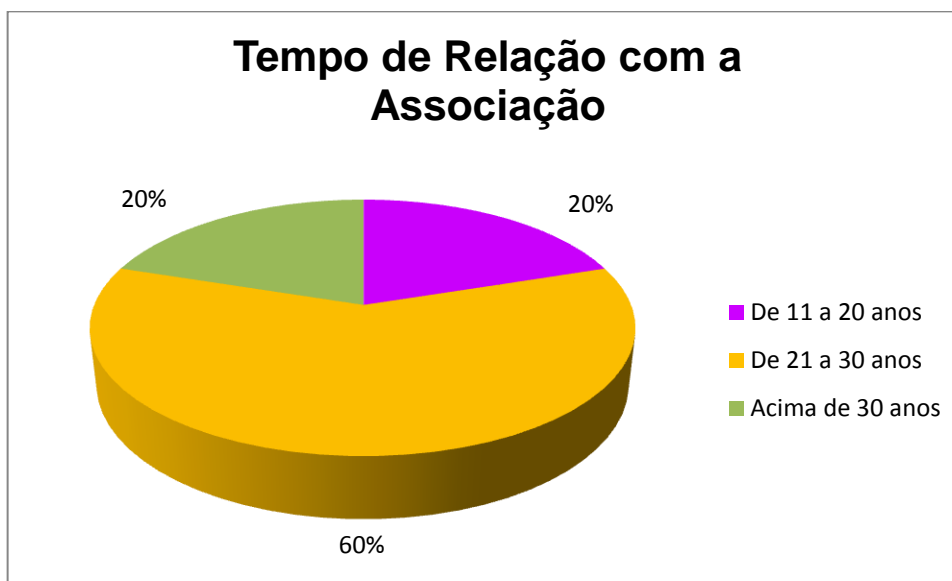
Religião	Participante
Católico	02
Cristã	01
Espiritualista/Kardecista	01



**Gráfico 14 – Religião – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

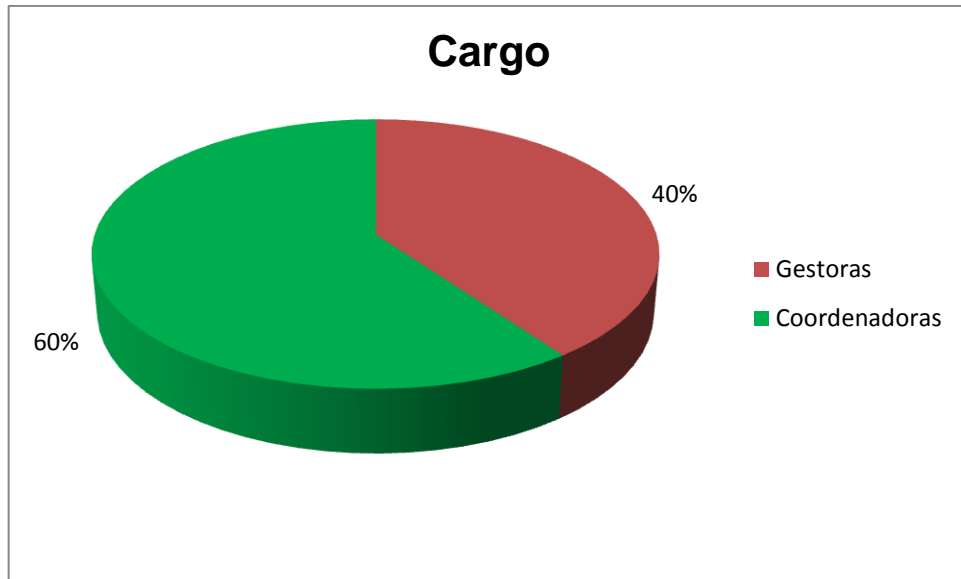
<b>Tempo de Relação com a Instituição</b>	<b>Participante</b>
De 11 a 20 anos	01
De 21 a 30 anos	03
Acima de 30 anos	01



**Gráfico 15 – Tempo de Relação com a Associação – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

<b>Cargo de Gestão</b>	<b>Participante</b>
Gestora ligada à Área Administrativa	01
Gestora de Desenvolvimento Institucional	01
<b>Cargo de Coordenação</b>	<b>Participante</b>
Coordenadora Geral da E.S.F.	01
Coordenadora Responsável pela Cozinha	01
Coordenadora do Projeto Mãe Querida	01



**Gráfico 16 – Cargo – Grupo B**

Fonte: Elaborado pela Autora

### 5.3. Análise Categrial Temática.

#### 1ª Questão: Relação com a Associação.

Grupo A: Nível de Liderança e Apoio: 03

Grupo B: Nível Estratégico: 05

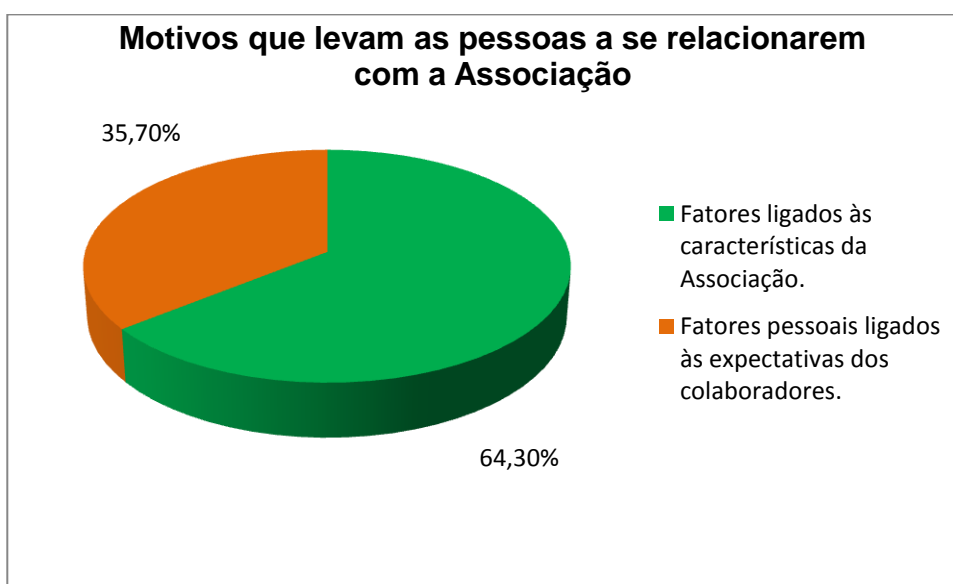
Número de respondentes: 08

Indicadores	Ocorrências	%
Aprendizado, conhecimento cultural, crescimento pessoal e profissional; fazer todos os cursos possíveis.	04	14,28%
Construção de valores, alimento da alma; descobrir metas e missão maiores, clareza em relação aos valores; sustentação de uma coisa maior; base estrutural boa; tem a ver com a cultura organizacional.	06	21,42%
O jeito Monte Azul de ser, o espírito Monte Azul.	01	3,58%
Buscar o mesmo norte, o mesmo sentido.	01	3,58%
Conhecimento de todas as áreas, preocupação com o todo.	01	3,58%
Acolhimento; carinho; nunca me senti só; grande família; senti que era minha casa; tudo estava dentro de mim; construção familiar; filhos sentem como se fosse a casa deles; pertencer a um grupo.	09	32,14%

Traz equilíbrio; tudo flui.	02	7,14%
Responsável por mostrar a minha vocação, meu talento; meu projeto de vida; pilar para o que sou hoje; trabalhar na área social.	04	14,28%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>28</b>	

### Correlação dos Indicadores

<b>Motivos que levam as pessoas a se relacionarem com a Associação:</b>		
Categoria 1	Fatores ligados às características da Associação.	64,30%
Categoria 2	Fatores pessoais ligados às expectativas dos colaboradores.	35,70%



**Gráfico 17 – Motivos que levam as pessoas a se relacionarem com a Associação**

Fonte: Elaborado pela Autora

**2ª Questão: Conhecer os programas sociais e a participação dos membros da família nesses programas.**

Grupo A: Nível de Liderança e Apoio: 03

Número de respondentes: 03

a) Conhecer os programas.

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Conheço todos os programas.	03	100%

b) Participação dos membros da família nesses programas.

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Membros da família participam.	02	75%
Membros da família não participam.	01	25%

c) Programas citados.

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Cursou o programa Enfrentando o Futuro com Coragem	01	16,66%
Mainumby - citado como programa importante	02	33,33%
Infância Querida – citada como programa importante	01	16,66%
Nossa Ciranda – citada como programa importante	01	16,66%
Escola de Música – citada como programa importante	01	16,66%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>06</b>	

**2ª Questão: Como são implantados os programas sociais e como surgem as iniciativas sociais.**

Grupo B: Nível Estratégico: 05

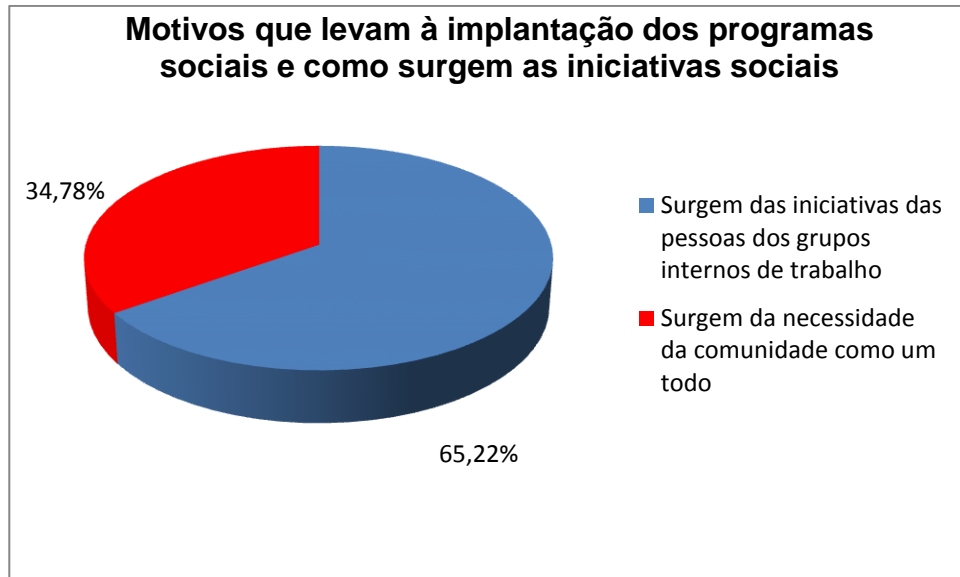
Número de respondentes: 05

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Primeiro surge a demanda (a necessidade) da comunidade, depois é criada a forma de atender a essa demanda; algo vivo; a partir da realidade das pessoas e da comunidade.	03	13,04%
Contextualização e devida observação; estar aberta para tudo; desenvolver as coisas a partir disso.	03	13,04%

A forma é conversada; construir juntos.	02	8,69%
Os programas são antigos.	01	4,34%
Surgem as sugestões de se trabalhar algo novo, pode vir também da prefeitura.	01	4,34%
A participação popular é importante, porque está inserida na realidade da comunidade.	01	4,34%
Na área da saúde (do SUS), os programas não incluem a Antroposofia, conteúdo antroposófico.	01	4,34%
Na área da saúde, a Antroposofia é inserida para os funcionários em algumas iniciativas.	01	4,34%
Na área da saúde, a Antroposofia pode ser divulgada através do próprio Convênio.	01	4,34%
É preciso participar das políticas públicas; não se pode ficar de fora, nunca.	02	8,69%
Participo de tudo ligado à saúde.	01	4,34%
Acredito que a gente faz a diferença.	01	4,34%
Surgem a partir da Dona Ute (fundadora); o Grupo de Metas procura o melhor para a comunidade; gosto de participar do Grupo de Metas porque fala da Associação.	03	13,04%
Gosto de desafios.	01	4,34%
É um processo.	01	4,34%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>23</b>	

### Correlação dos Indicadores:

<b>Motivos que levam à implantação dos programas sociais e como surgem as iniciativas sociais:</b>		
Categoria 1	Surgem das iniciativas das pessoas dos grupos internos de trabalho	65,22%
Categoria 2	Surgem da necessidade da comunidade como um todo	34,78%



**Gráfico 18 – Motivos que levam à implantação dos programas sociais e como surgem as iniciativas sociais**

Fonte: Elaborado pela Autora

**3ª Questão: Razões que o levam a trabalhar na Associação.**

Grupo A: Nível de Liderança/Apoio: 03

**4ª Questão: Razões que o levam a trabalhar na Associação.**

Grupo B: Nível Estratégico: 05

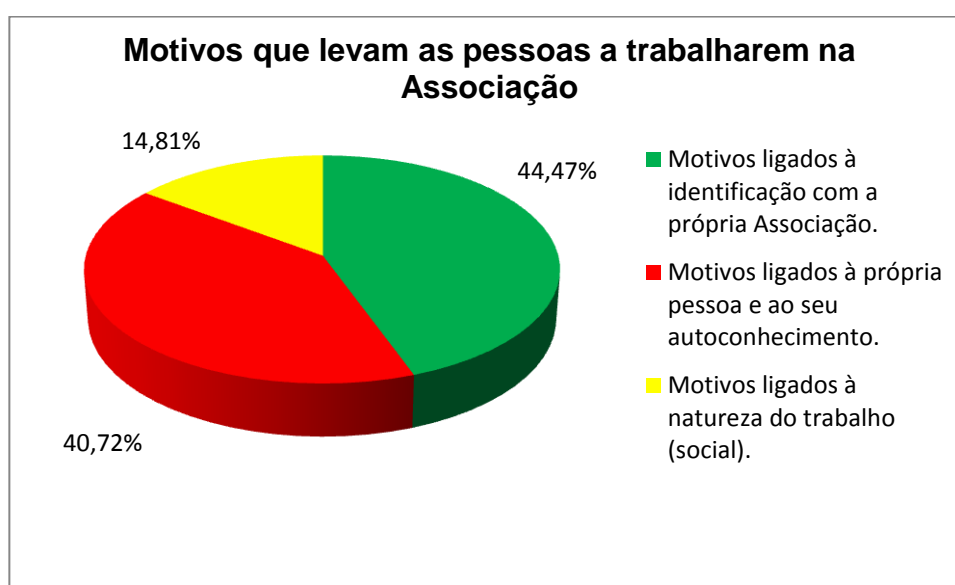
Número de respondentes: 08

Indicadores	Ocorrências	%
O trabalho social; minha primeira experiência em uma organização de fins sociais; pelo contexto social; comecei como voluntário da Associação.	04	14,81%
Acolhimento espiritual.	01	3,70%
Eu sou a própria Monte Azul; escolhi trabalhar na Associação porque senti que era meu lugar; foi pela identificação, achei meu lugar, achei tudo; confirmei que era muito bom trabalhar aqui; tenho certeza de que não quero trabalhar em outro lugar.	05	18,52%
Qualidade de vida que a Associação propicia; desenvolvimento como ser humano; um ser humano tem respeito pelo outro; meu ganho como ser humano, como profissional; onde nos sentimos realizados como profissional	08	29,62%

e como ser humano.		
Consciência maior da preservação do mundo.	01	3,70%
Relações dolorosas, conflitantes, complexas, densas, mas tudo feito com amorosidade.	01	3,70%
Processo criativo que está relacionado à flexibilidade e à confiança; respeito à liberdade de agir e de pensar; confiança no ser humano.	03	11,15%
Consciência do grau de responsabilidade, em relação ao próprio trabalho.	01	3,70%
Desafios; resolvemos juntar esforços.	02	7,40%
A Associação recebe pessoas de qualquer classe social.	01	3,70%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>27</b>	

### Correlação dos Indicadores:

Motivos que levam as pessoas a trabalharem na Associação:		
Categoria 1	Motivos ligados à identificação com a própria Associação.	44,47%
Categoria 2	Motivos ligados à própria pessoa e ao seu autoconhecimento.	40,72%
Categoria 3	Motivos ligados à natureza do trabalho (social).	14,81%



**Gráfico 19 – Motivos que levam as pessoas a trabalharem na Associação**

Fonte: Elaborado pela Autora

**3ª Questão: Como você definiria as políticas e diretrizes da Associação e o que é relevante e representativo nesse caso.**

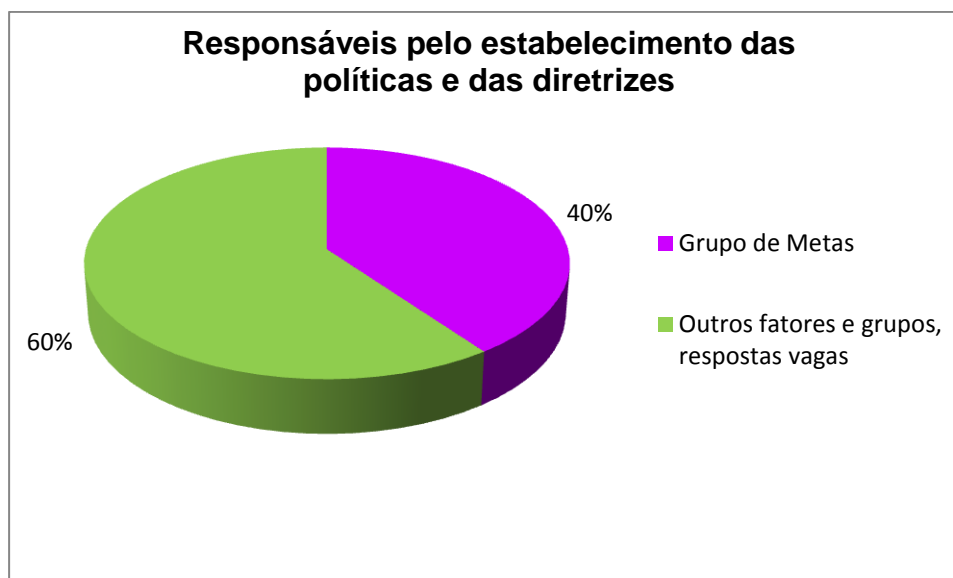
Grupo B: Nível Estratégico: 05

Número de respondentes: 05

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Estrutura descentralizada e orgânica; autonomia das próprias áreas que decidem depois de muita observação; como será daqui para frente?	03	20%
Grupo de Metas é voltado para a identidade, é o grupo guardião da identidade; grupo que vive diretamente a organização em suas diferentes áreas e núcleos; constrói as diretrizes, o planejamento e a metodologia; está ligado à questão da filosofia.	04	26,66%
Existe a Conselheira do Grupo de Metas (Dona Ute).	01	6,66%
Postura: esse é o melhor que podemos fazer nesse momento.	01	6,66%
As políticas: 1º olhar para os colaboradores, 2º oferecer o serviço conforme a necessidade e 3º buscar recursos.	01	6,66%
As diretrizes: 1º Grupo de Metas, 2º Coordenação de núcleos, 3º as Comissões e as Reuniões.	01	6,66%
Ter pessoas da comunidade como colaboradores.	01	6,66%
Entender que estamos em desenvolvimento, aprendendo juntos; ouvir e não julgar muito rápido; há um diálogo entre as partes.	03	20%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>15</b>	

### **Correlação dos Indicadores:**

<b>Responsáveis pelo estabelecimento das políticas e das diretrizes:</b>		
Categoria 1	Grupo de Metas	40%
Categoria 2	Outros fatores e grupos, respostas vagas	60%



**Gráfico 20 – Responsáveis pelo estabelecimento das políticas e das diretrizes**

Fonte: Elaborado pela Autora

**4ª Questão: A importância da Associação Monte Azul para a comunidade.**

Grupo A: Nível de Liderança/Apoio: 03

**5ª Questão: A importância da Associação Monte Azul para a comunidade.**

Grupo B: Nível Estratégico: 05

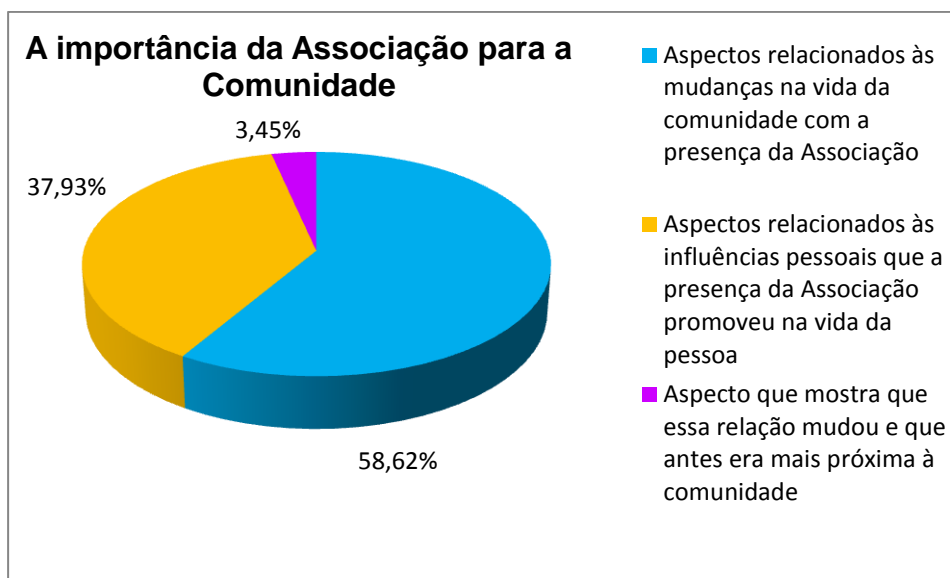
Número de respondentes: 08

Indicadores	Ocorrências	%
Possibilidade de reconhecimento como ser humano.	01	3,45%
Melhoria da comunidade como um todo; a comunidade faz parte do trabalho; as pessoas fazem os mutirões; a Associação deu uma guinada de 360º; qualidade dos serviços que são oferecidos; atendimento socioeducativo; muito importante para essa comunidade, sem a Associação nada teria mudado.	07	24,13%
As intrigas e a violência são diminuídas; até em relação à violência tem uma energia diferente.	02	6,90%
Não há muros, a Associação está dentro da comunidade.	01	3,45%
A Associação trouxe ações preventivas.	01	3,45%

A padaria – um ponto de encontro.	01	3,45%
Existe uma essência mágica, sempre aberta e de bem com a vida; produz felicidade.	02	6,90%
Tem relação com o enfoque de comunidade; a visão de comunidade foi ampliada por sua filosofia e por seus valores; para a comunidade é uma base bastante firme, ligada aos valores; a Associação traz um norte.	04	13,79%
Tem relação com a Pedagogia Waldorf e com a cultura organizacional.	01	3,45%
Despertar as pessoas para que percebam que podem fazer algo pelas outras; se existe alguém que faz elas podem fazer também; o exemplo e o incentivo; desenvolvimento físico e anímico; elevando a autoestima das pessoas; as pessoas se sentem acolhidas; entendo como acolhimento, como integração; o exemplo expande.	08	27,58%
Essa relação mudou muito ao longo do tempo, antes era mais próxima do que hoje, existia muita carência, era fácil o acesso às pessoas.	01	3,45%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>29</b>	

### Correlação dos Indicadores:

<b>A importância da Associação para a Comunidade:</b>		
Categoria 1	Aspectos relacionados às mudanças na vida da comunidade com a presença da Associação	58,62%
Categoria 2	Aspectos relacionados às influências pessoais que a presença da Associação promoveu na vida da pessoa	37,93%
Categoria 3	Aspecto que mostra que essa relação mudou e que antes era mais próxima à comunidade	3,45%



**Gráfico 21 – A importância da Associação para a Comunidade**

Fonte: Elaborado pela Autora

**5ª Questão: Como de dá a participação e a comunicação entre as pessoas.**

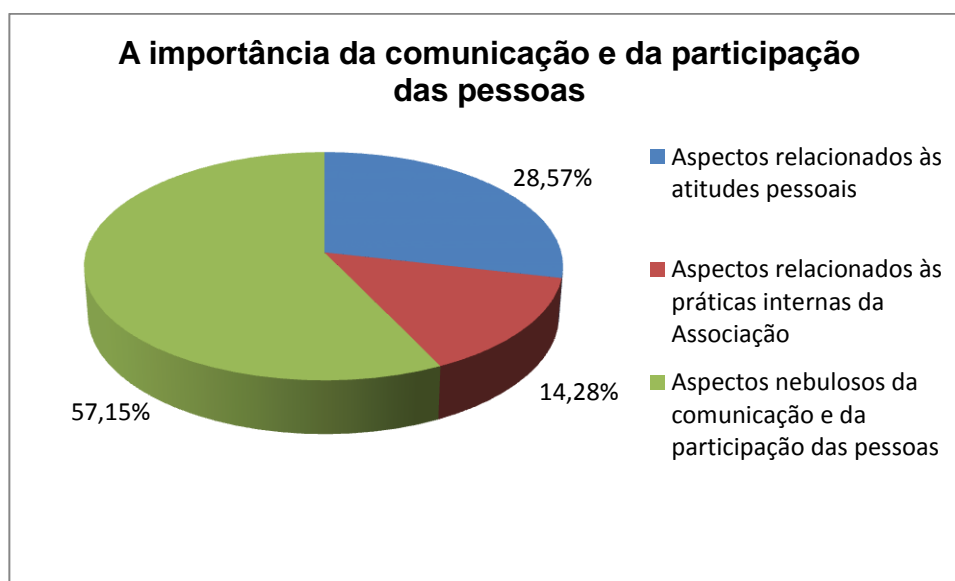
Grupo A: Nível de Liderança/Apoio: 03

Número de respondentes: 03

Indicadores	Ocorrências	%
Tenho participação atuante; minha participação é fundamental; minha participação é cada vez mais densa.	03	21,42%
A comunicação é boa; a questão da comunicação é grandiosa, porque precisamos alinhar a parte pedagógica.	02	14,28%
A comunicação fica perdida no espaço; fica no olhar do colaborador; as decisões ficam por conta do colaborador, na individualidade; a comunicação não é tão plena.	04	28,58%
Tem muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo; é preciso fazer escolhas, ganha-se de um lado e perde-se do outro; às vezes, há distorção dos objetivos da Monte Azul.	03	21,42%
Existe uma crença errada de que a Associação tem dinheiro, por causa dos alemães.	01	7,15%
É bom estar com as pessoas de dentro e de fora.	01	7,15%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>14</b>	

## Correlação dos Indicadores

A importância da comunicação e da participação das pessoas:		
Categoria 1	Aspectos relacionados às atitudes pessoais	28,57%
Categoria 2	Aspectos relacionados às práticas internas da Associação	14,28%
Categoria 3	Aspectos nebulosos da comunicação e da participação das pessoas	57,15%



**Gráfico 22 – A importância da comunicação e da participação das pessoas**

Fonte: Elaborado pela Autora

**6ª Questão: Como de dá a participação das pessoas no processo decisório da Associação.**

Grupo B: Nível Estratégico: 05

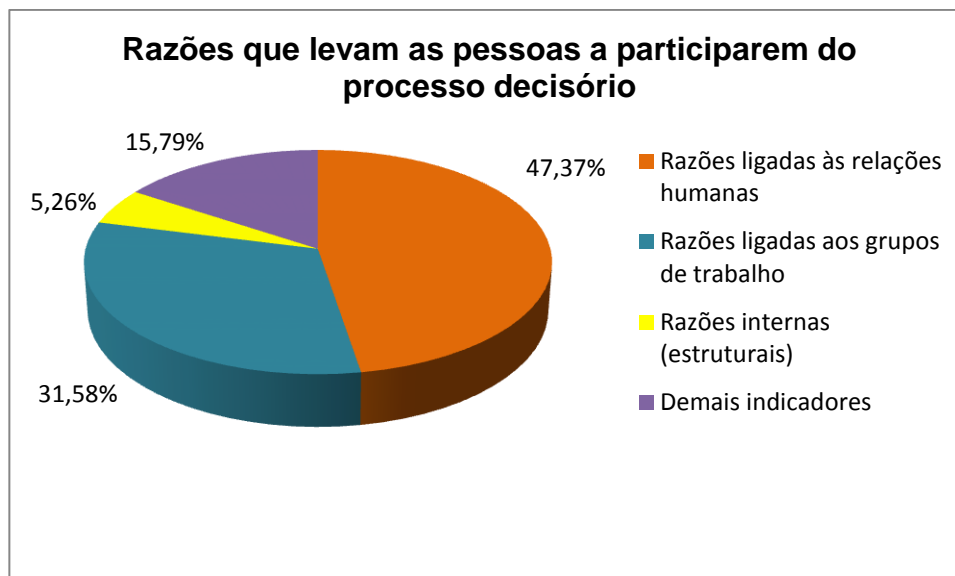
Número de respondentes: 05

Indicadores	Ocorrências	%
O organograma deixa claro o grupo de trabalho pelo qual cada coordenador é responsável.	01	5,26%
Tem-se a coordenação de núcleo; a coordenação dos núcleos se faz através da gestão participativa; na coordenação qualquer pessoa que queira pode participar.	03	15,79%

Tem-se o Grupo de Metas que pensa os três núcleos e que pensa a Associação; o Grupo de Metas trata das questões estratégicas, é o Grupo de direção da Associação.	02	10,52%
Existem as comissões que são internas, que servem para estimular a participação das pessoas.	01	5,26%
O processo de discussão vai até o esgotamento; é importante a clareza das decisões para que todos sintam-se contemplados e participantes do processo; a participação é muito boa, porque o grupo olha a visão de cada um e depois toma a decisão; esse processo de decisão, de poder participar.	04	21,05
Não é fácil lidar desse jeito participativo, pois cria muitos conflitos devido aos diferentes pontos de vista; daí surgem conflitos porque o grupo se forma de maneira muito heterogênea; não é fácil porque nesse processo algumas pessoas têm medo da responsabilidade de decidir; às vezes as pessoas não querem participar porque significa mais trabalho; vamos continuar investindo nessa forma, é a coragem das pessoas de assumirem as responsabilidades.	05	26,31%
As questões mais delicadas ou pontuais não são colocadas em público.	01	5,26%
A Diretoria é composta de pessoas que acreditam no trabalho que nós desenvolvemos e que assinam em baixo.	01	5,26%
Para as reuniões de 5ª feira todos são convidados e para as reuniões de área uma vez por semana.	01	5,26%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>19</b>	

### Correlação dos Indicadores

Razões que levam as pessoas a participarem do processo decisório:		
Categoria 1	Razões ligadas às relações humanas	47,37%
Categoria 2	Razões ligadas aos grupos de trabalho	31,58%
Categoria 3	Razões internas (estruturais)	5,26%
Categoria 4	Demais indicadores	15,79%



**Gráfico 23 – Razões que levam as pessoas a participarem do processo decisório**

Fonte: Elaborado pela Autora

**6ª Questão: O que você considera ser o diferencial da Associação Monte Azul, em comparação com outras iniciativas sociais que você conheça.**

Grupo A: Nível de Liderança/Apoio: 03

**7ª Questão: O que você considera ser o diferencial da Associação Monte Azul, em comparação com outras iniciativas sociais que você conheça.**

Grupo B: Nível Estratégico: 05      Número de respondentes: 08

a) Conhecem, desconhecem ou conhecem de maneira superficial outras iniciativas sociais.

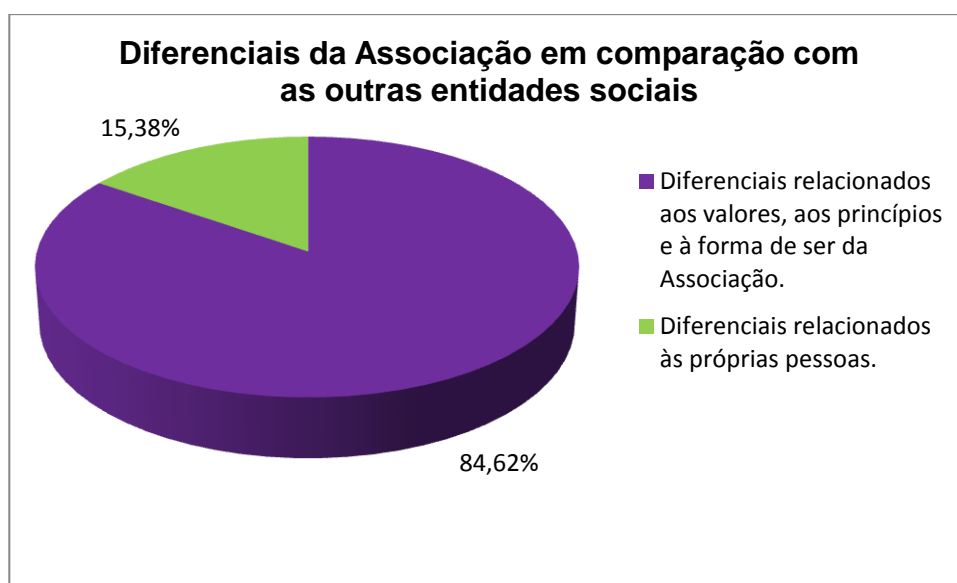
Indicadores	Ocorrências	%
Conhecem outros trabalhos sociais.	04	50%
Desconhecem outros trabalhos sociais.	01	12,5%
Conhecimento superficial de outras iniciativas sociais.	03	37,5%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>08</b>	

## b) Diferenciais apontados.

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Acolhimento na Associação voltada para o ser humano em sua individualidade; respeito pelo ser humano, que surgiu com a filosofia da Instituição.	03	11,53%
Boa essência por parte das pessoas.	01	3,85%
A forma de agir pela Pedagogia Waldorf; há respeito na área pedagógica à Pedagogia Waldorf; o diferencial vem da pedagogia Waldorf.	03	11,53%
Antroposofia e a forma como se lida com ela; Steiner é uma inspiração.	02	7,70%
As pessoas passam por aqui e levam as sementes para outros lugares; a gente cresce como ser humano; a pessoa cresce com a Monte Azul.	03	11,53%
Aqui não é utopia, não tem hierarquia; o diferencial é a questão da hierarquia, que é muito discutida e quanto mais se ouve as pessoas, mais pessoas participam.	02	7,70%
Partimos da prática para a teoria.	01	3,85%
O próprio modelo de gestão; toda essa forma de organização.	02	7,70%
O processo decisório; no processo decisório busca-se escutar o todo, mas não é democrático; envolver o máximo de pessoas; ouvir as pessoas da comunidade e os coordenadores.	03	11,53%
A escola de Oficina Social; Aprender trabalhando e trabalhar aprendendo; consideramos todos como educadores e é obrigatório cursar o Mainumby; a abertura das pessoas para a aprendizagem.	04	15,38%
Tem-se o Conselheiro de Área, que é uma pessoa escolhida para acolher as pessoas da equipe.	01	3,85%
Tem-se o Orientador Pessoal.	01	3,85%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>26</b>	

## Correlação dos Indicadores

Diferenciais da Associação em comparação com as outras entidades sociais:		
Categoria 1	Diferenciais relacionados aos valores, aos princípios e à forma de ser da Associação.	84,62%
Categoria 2	Diferenciais relacionados às próprias pessoas.	15,38%



**Gráfico 24 – Diferenciais da Associação em comparação com as outras entidades sociais**

Fonte: Elaborado pela Autora

**7ª Questão: Você acha que alguma coisa mudou na sua vida pessoal depois que começou a se relacionar com a Associação Monte Azul.**

Grupo A: Nível de Liderança/Apoio: 03

**8ª Questão: Você acha que alguma coisa mudou na sua vida pessoal depois que começou a se relacionar com a Associação Monte Azul.**

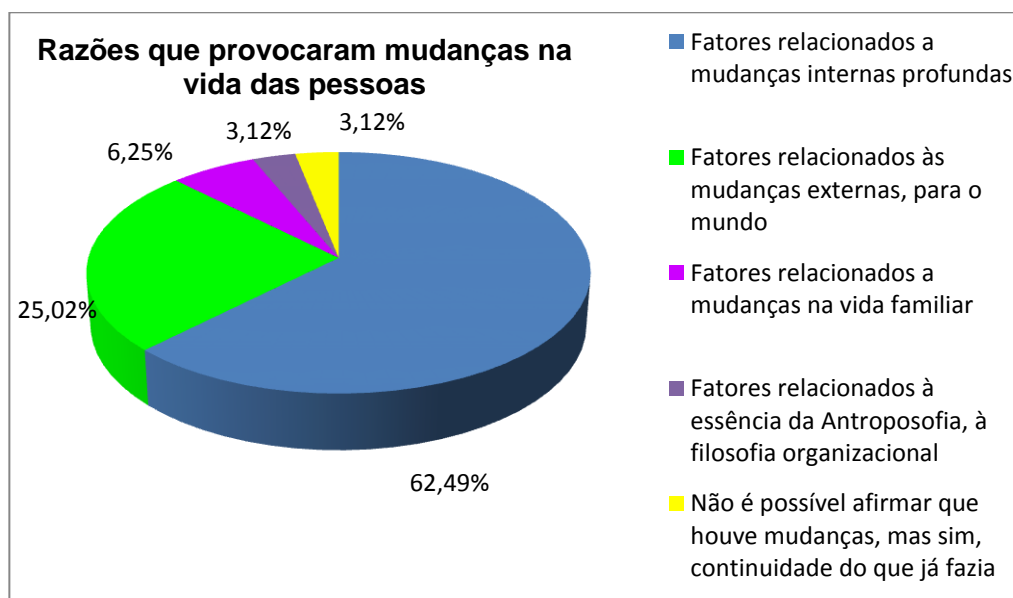
Grupo B: Nível Estratégico: 05

Número de respondentes: 08

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Tudo mudou; mudou, virou “de pernas para o ar”; tudo mudou, a minha vida virou “de cabeça para baixo”; mudou muita coisa, sem a Monte Azul eu não teria chegado aonde cheguei como pessoa; não há dinheiro que pague esse “humano” que eu vejo aqui; o movimento de empatia com o outro, até descobri o amor aqui; mudou muita coisa na minha vida pessoal, no meu entendimento do mundo; acho que mudaram muitas coisas; olhar o mundo de forma diferente; mudou tudo, agora já tinha no coração; mudou e muito; achei respostas para muitas coisas; o que seria de mim sem a Associação.	12	37,50%
Não dá para dizer que mudou, foi uma consequência do que eu já estava fazendo.	01	3,12%
Encontrei apoio; descobri que podia conviver com “a fada” e com “a bruxa” que existem dentro de mim; vi as forças que eu tinha dentro de mim; antes eu vivia para fora e hoje eu olho para dentro; o amor por si mesmo; aprendi aqui a compaixão.	06	18,75%
As pessoas reconheciam que eu não era a mesma pessoa; sinto-me realizando algo maior do que um trabalho qualquer; aprendi a encarar a vida de uma forma mais leve.	03	9,39%
Queria reviver a comunidade de moradores.	01	3,12%
Tem o fazer parte.	01	3,12%
As coisas não são fragmentadas, tudo faz sentido.	01	3,12%
Aprendi a prestar atenção no outro; ter forças para passar às outras pessoas; aprendi como poderia desenvolver cidadania, amor ao próximo.	03	9,39%
Peguei a essência da Antroposofia; tive a oportunidade de participar de muitos estudos que me deram uma maior consciência.	01	3,12%
Esse trabalho teve muita influência nos filhos; foi a Educação dos meus filhos e dos meus netos.	02	6,25%
Abertura para o mundo, não tem nada fechado em mim.	01	3,12%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>32</b>	

## Correlação dos Indicadores

Razões que provocaram mudanças na vida das pessoas:		
Categoria 1	Fatores relacionados a mudanças internas profundas	62,49%
Categoria 2	Fatores relacionados às mudanças externas, para o mundo	25,02%
Categoria 3	Fatores relacionados a mudanças na vida familiar	6,25%
Categoria 4	Fatores relacionados à essência da Antroposofia, à filosofia organizacional	3,12%
Categoria 5	Não é possível afirmar que houve mudanças, mas sim, continuidade do que já fazia	3,12%



**Gráfico 25 – Razões que provocaram mudanças na vida das pessoas**

Fonte: Elaborado pela Autora

**8ª Questão: Como você entende a sua contribuição enquanto colaborador dessa iniciativa social e quais as perspectivas para o futuro.**

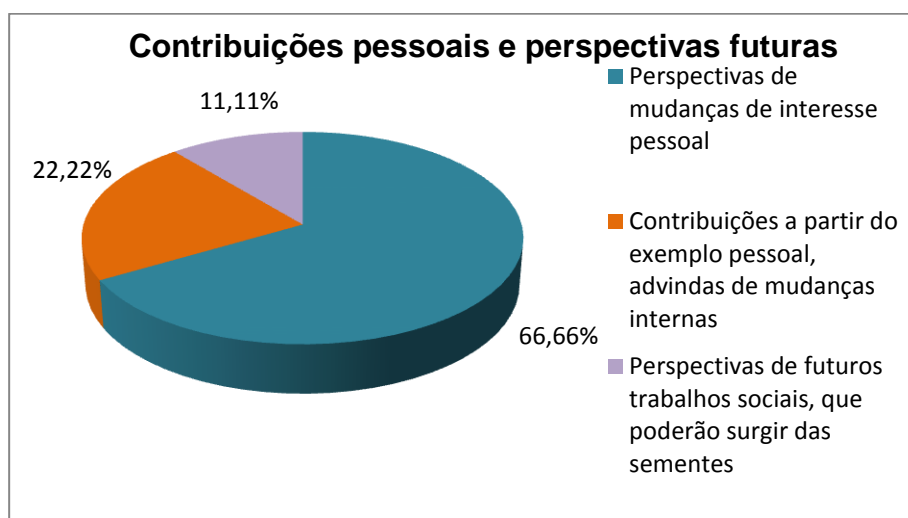
Grupo A: Liderança/Apoio: 03

Número de respondentes: 03

Indicadores	Ocorrências	%
O que está plantado aqui, as sementes, serão germinadas em outros trabalhos.	01	11,11%
Se eu posso fazer o bem, no mínimo, que eu faça o bem; não faço nada sem pensar, a minha consciência é mais profunda em relação ao bem e em relação ao outro.	02	22,22%
Na minha vida profissional gostaria de voltar a ser professora; tenho uma relação cármica com as crianças; quero voltar à sala de aula.	03	33,33%
Ser coordenadora tem muitas liberdades, mas também muitos incômodos; as pessoas deveriam saber o que elas têm que fazer sem precisarem de um Coordenador.	02	22,22%
Gosto da formação de adultos e descobri que tenho dons que não conhecia.	01	11,11%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>09</b>	

### Correlação dos Indicadores

Contribuições pessoais e perspectivas futuras:		
Categoria 1	Perspectivas de mudanças de interesse pessoal	66,66%
Categoria 2	Contribuições a partir do exemplo pessoal, advindas de mudanças internas	22,22%
Categoria 3	Perspectivas de futuros trabalhos sociais, que poderão surgir das sementes	11,11%



**Gráfico 26 – Contribuições pessoais e perspectivas futuras**

Fonte: Elaborado pela Autora

**9ª Questão: Como você acredita ser possível contribuir social ou pessoalmente com os colaboradores e com as pessoas que procuram a Associação.**

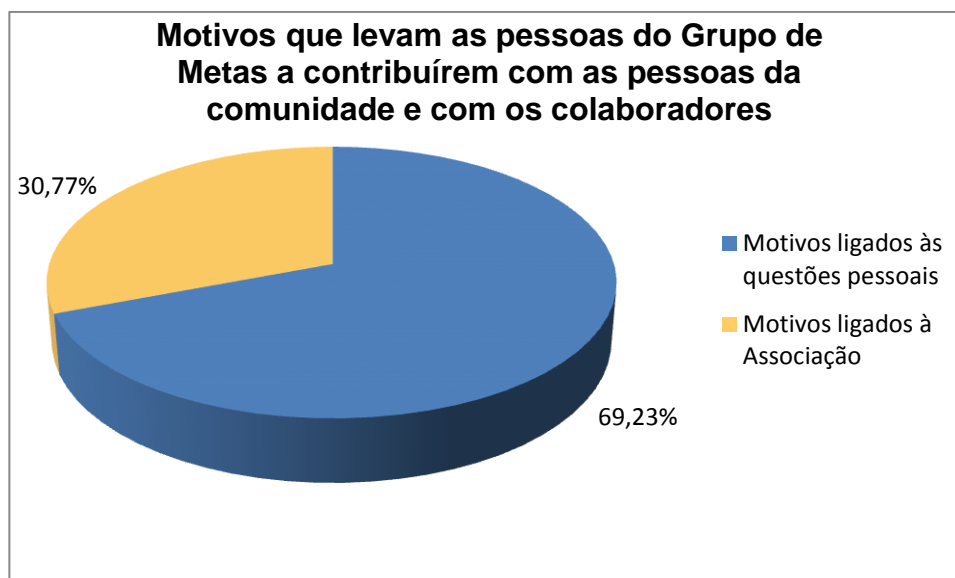
Grupo B: Estratégico: 05

Número de respondentes: 05

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Acho possível contribuir com os colaboradores, desde que esses colaboradores saibam o que é a Associação; que os colaboradores entendam o que é a Oficina Social e saibam aproveitá-la.	02	15,37%
A pessoa tem que se abrir para o autodesenvolvimento.	01	7,70%
Ouvir os colaboradores; se ouço estou contribuindo muito.	02	15,37%
Tentar ser justa.	01	7,70%
Com as pessoas que procuram a Associação, é acolher e divulgar o trabalho.	01	7,70%
Dividindo as experiências, os mais velhos com mais bagagem para dividir com as pessoas; escrevemos um livro para as pessoas se inspirarem; com meu exemplo, com minha história; acho que é falar da Monte Azul, eu não canso de falar; aonde eu vou, eu falo.	05	38,46%
Levar formação infantil para as Instituições Públicas.	01	7,70%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>13</b>	

### **Correlação dos Indicadores**

<b>Motivos que levam as pessoas do Grupo de Metas a contribuírem com as pessoas da comunidade e com os colaboradores:</b>		
Categoria 1	Motivos ligados às questões pessoais	69,23%
Categoria 2	Motivos ligados à Associação	30,77%



**Gráfico 27 – Motivos que levam as pessoas do Grupo de Metas a contribuírem com as pessoas da comunidade e com os colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora

**9ª Questão: Pensar em alguma coisa que gostaria que existisse, mas que ainda não existe na Associação Monte Azul.**

Grupo A: Nível de Liderança/Apoio: 03

**10ª Questão: Pensar em alguma coisa que gostaria que existisse, mas que ainda não existe na Associação Monte Azul.**

Grupo B: Nível Estratégico: 05

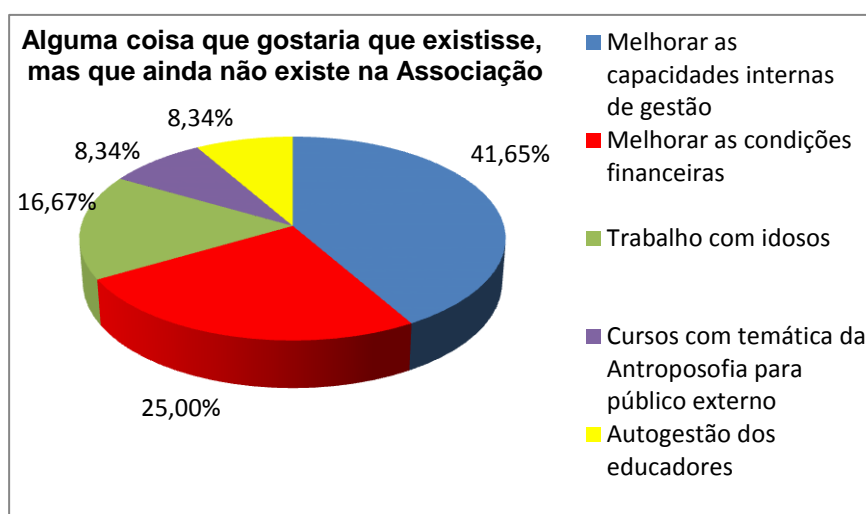
Número de respondentes: 08

Indicadores	Ocorrências	%
Um trabalho que vá desde a gestação até “o dia de voltar para casa”; um trabalho com os idosos.	02	16,66%
Cursos oferecidos para o público de fora, para serem colocados no mundo, na temática da Antroposofia.	01	8,33%
Autogestão dos educadores, educadores que não precisassem de uma coordenação.	01	8,33%
É preciso voltar ao ponto de equilíbrio, pois abraçamos muitas coisas; refletir sobre o que somos hoje e qual a capacidade de nos posicionarmos em relação às exigências	02	16,66%

do mundo.		
Em algumas áreas ter profissionais não só comprometidos, mas capacitados, para não fragilizar a Instituição.	01	8,33%
Gostaria que a Instituição tivesse mais dinheiro, mais recursos, estou cansada de pensar nisso; uma fonte que não se esgote, que não se acabe; que o que já existe conseguisse se manter, pois projetos vitais estão sendo ameaçados pela crise financeira.	03	25,0%
Gostaria que a Associação tivesse um professor para fazer reforço escolar, pois as crianças têm muitas dificuldades de aprendizagem.	01	8,33%
Não fechar mais nenhum programa social, já me deixaria feliz.	01	8,33%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>12</b>	

### Correlação dos Indicadores

<b>Alguma coisa que gostaria que existisse, mas que ainda não existe na Associação:</b>		
Categoria 1	Melhorar as capacidades internas de gestão	41,65%
Categoria 2	Melhorar as condições financeiras	25,0%
Categoria 3	Trabalho com idosos	16,67%
Categoria 4	Cursos com temática da Antroposofia para público externo	8,34%
Categoria 5	Autogestão dos educadores	8,34%



**Gráfico 28 – Alguma coisa que gostaria que existisse, mas que ainda não existe na Associação**

Fonte: Elaborado pela Autora

**10ª Questão: Como você entende a filosofia da Associação.**

Grupo A: Nível de Liderança/Apoio: 03

**12ª Questão: Como você entende a filosofia da Associação.**

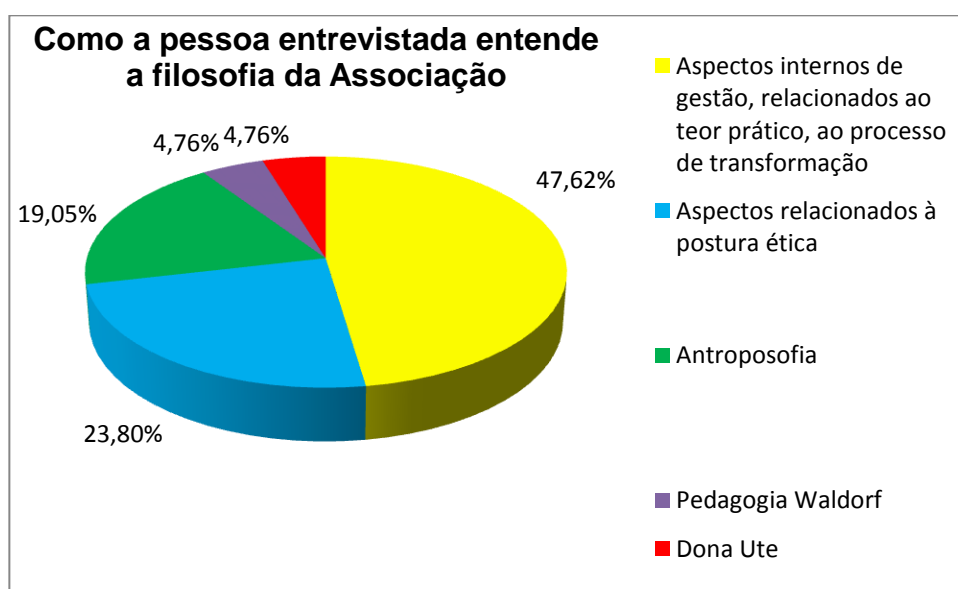
Grupo B: Nível Estratégico: 05

Número de respondentes: 08

<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
É a Pedagogia Waldorf.	01	4,76%
A Antroposofia é a luz da Monte Azul; são valores para colocar no mundo; o que é a Antroposofia, vou responder que são atitudes verdadeiras que vêm do coração; entendo a filosofia com a observação e com o coração.	04	19,05%
No respeito ao ser humano, à natureza; entender essa filosofia não de maneira teórica; ver o ser humano na essência.	03	14,28%
É uma filosofia de vida que tem a ver com a transformação, acredito na transformação; a filosofia é transformação.	02	9,53%
É o respeito à individualidade, à honestidade e ao compromisso.	01	4,76%
Dona Ute é uma inspiração.	01	4,76%
Encontrei o que é verdadeiramente prazeroso na vida	01	4,76%
Até a questão do dinheiro é diferente, o dinheiro se multiplica; há uma energia positiva.	02	9,53%
Monte Azul trabalha de forma integral: o pensar, o sentir e o querer.	01	4,76%
Há uma relação mais equilibrada, sem polaridades.	01	4,76%
Desenvolvimento constante, uma verdadeira jornada.	01	4,76%
É falar da filosofia através da Missão da Monte Azul.	01	4,76%
Levamos a sério o mundo espiritual, tanto quanto o mundo material.	01	4,76%
A imaginação atua, o pensamento e o sentimento.	01	4,76%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>21</b>	

## Correlação dos Indicadores

Como a pessoa entrevistada entende a filosofia da Associação:		
Categoria 1	Aspectos internos de gestão, relacionados ao teor prático, ao processo de transformação	47,62%
Categoria 2	Aspectos relacionados à postura ética	23,80%
Categoria 3	Antroposofia	19,05%
Categoria 4	Pedagogia Waldorf	4,76%
Categoria 5	Dona Ute	4,76%



**Gráfico 29 – Como a pessoa entrevistada entende a filosofia da Associação**

Fonte: Elaborado pela Autora

### 11ª Questão: Suas perspectivas para o futuro da Associação.

Grupo B: Nível Estratégico: 05

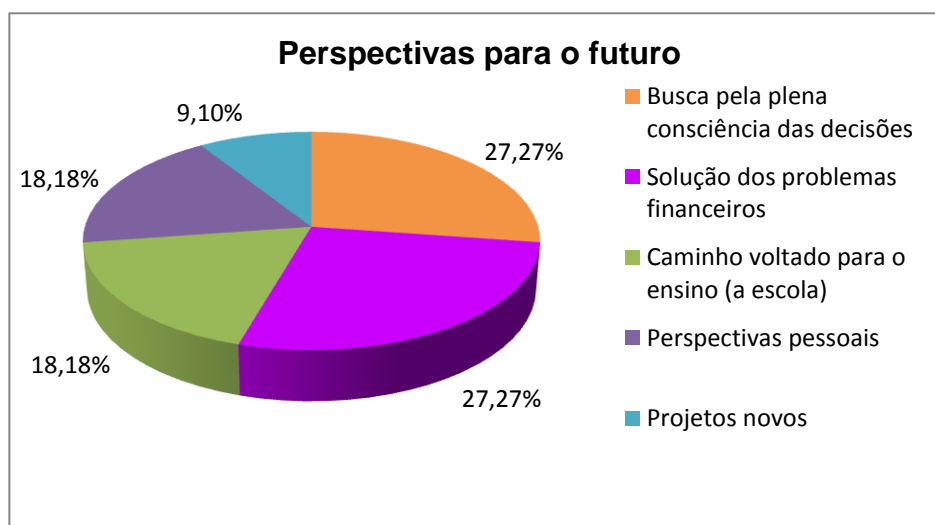
Número de respondentes: 05

Indicadores	Ocorrências	%
Como tomar decisões que tragam à tona a consciência, e mesmo que não se mude nada absolutamente; que se tenha plena consciência dessa escolha (não pela falta de coragem para olhar para certas coisas).	02	18,18%
Montar uma Escola Waldorf para crianças de classe média; o	02	18,18%

caminho é a escola, porque todos os projetos têm a possibilidade do ensinar.		
Caminhos para se autofinanciar, porque o caminho da doação vem minguando; o caminho é a busca pelos recursos próprios; o projeto Mãe querida está suspenso pela questão financeira.	03	27,27%
Acho que essa força não vai morrer, vai ser transformada.	01	9,09%
Um trabalho com os idosos, porque a Associação não tem nada para essas pessoas.	01	9,09%
Mesmo com toda a paixão e o agradecimento e mesmo sabendo que é aqui que eu quero ficar, me sinto restrita na Monte Azul (por razões familiares).	01	9,09%
Gostaria de dar continuidade ao projeto Mãe Querida.	01	9,09%
<b>Total de Indicadores</b>	<b>11</b>	

### Correlação dos Indicadores

Perspectivas para o futuro:		
Categoria 1	Busca pela plena consciência das decisões	27,27%
Categoria 2	Solução dos problemas financeiros	27,27%
Categoria 3	Caminho voltado para o ensino (a escola)	18,18%
Categoria 4	Perspectivas pessoais	18,18%
Categoria 5	Projetos novos	9,10%



**Gráfico 30 – Perspectivas para o futuro**

Fonte: Elaborado pela Autora

## 5.4. Comentários sobre a Análise Categorial Temática

Após os demonstrativos dos indicadores de cada questão respondida durante a pesquisa e, de estabelecermos a correlação dos indicadores, faz-se possível iniciarmos os comentários sobre a Análise Categorial Temática.

Principiamos nossa pesquisa com uma questão comum, para os dois grupos entrevistados: Grupo de Liderança e Grupo Estratégico. A questão perguntava a respeito da “relação das pessoas com a Associação Comunitária Monte Azul”. A correlação dos indicadores mostrou que 64,30% das pessoas entrevistadas responderam que sua relação com a Monte Azul deve-se a fatores ligados às características da própria Associação. Podemos citar entre eles: a construção de valores, a cultura organizacional, o jeito Monte Azul de ser, o acolhimento como uma família, o pertencimento a um grupo com um propósito maior, e assim por diante; 35,70% das pessoas entrevistadas citaram fatores ligados às expectativas pessoais, por exemplo, fatores como: aprendizado, possibilidade de fazer vários cursos, crescimento pessoal e profissional, promoção de equilíbrio, fluidez, entre outros. Observamos que a maioria das pessoas entrevistadas valoriza a maneira de ser da Associação.

Formulamos uma questão para o Grupo de Liderança e dividimos os indicadores em três aspectos diferentes: a) perguntamos quantos entrevistados “conheciam os programas” da Associação e 100% das pessoas responderam que conheciam; b) perguntamos se “membros de suas famílias participavam dos programas”: 75% dos entrevistados apontaram que sim e 25% informaram que os familiares não participam dos programas; c) observamos “quais foram os programas sociais mais citados”: o *Mainumby* foi o mais citado por 33,33% dos entrevistados; os demais programas citados tiveram o percentual de 16,66% cada um: “Enfrentando o Futuro com Coragem”, “Infância Querida”, “Nossa Ciranda” e “Escola de Música”.

Ao serem perguntados a respeito da questão: “Como são implantados os programas sociais e como surgem as iniciativas sociais”, os entrevistados do Grupo Estratégico responderam que 65,22% das iniciativas surgem das próprias pessoas pertencentes aos grupos internos de trabalho e 34,78% que surgem das necessidades da comunidade como um todo. Esse dado mostrou-se surpreendente,

pois, apesar do foco na comunidade, a própria Associação determina a maioria dos programas sociais que são desenvolvidos.

Em relação à questão: “Como você definiria as políticas e diretrizes da Associação e o que é relevante e representativo nesse caso”, o Grupo de Metas respondeu que os responsáveis pelo estabelecimento das políticas e diretrizes, ou seja, 60% pertencem a outros grupos internos e a outros fatores e que 40% representam escolhas do próprio Grupo de Metas. É possível concluir que o processo decisório é, de fato, participativo. As pessoas que se encontram fora do nível estratégico tem voz no processo de estabelecimento das políticas e diretrizes. Essa é uma das características da administração moderna e de teor humanístico. Dona Ute, a fundadora, é a catalizadora da identidade da Associação.

Questionamos os dois grupos de entrevistados, acerca da “importância da Associação Monte Azul para a comunidade”. Três categorias foram destacadas. Na primeira, 58,62% das pessoas citaram aspectos relacionados às mudanças efetivas para a comunidade, por meio da presença da Associação. Na segunda, 37,93% citaram aspectos relacionados às influências que as pessoas da comunidade receberam com a presença da Associação e, que produziram mudanças em suas vidas, individualmente. E, na terceira, uma pessoa entrevistada, 3,45% explicou que “Essa relação mudou muito ao longo do tempo, antes era mais próxima do que hoje, existia muita carência, era fácil o acesso às pessoas”. Ressaltamos que a Associação, na opinião dos entrevistados, mudou a vida da comunidade e, a vida pessoal em um índice percentual de 96,55%, o que é representativo para avaliar-se a sua relevância como uma iniciativa social bem sucedida.

Perguntamos aos dois grupos quais “as razões que levam as pessoas a trabalharem na Associação”. A partir dos motivos citados, elencamos três categorias distintas: 44,47% apontaram motivos ligados à sua identificação com a própria Monte Azul e podemos exemplificar com falas, tais como: “Eu sou a própria Monte Azul; escolhi trabalhar na Associação porque senti que era meu lugar; foi pela identificação, achei meu lugar, achei tudo”. De percentual muito próximo, com 40,72% temos motivos ligados aos próprios interesses das pessoas e ao seu autoconhecimento. Nesta categoria, as pessoas sentem que podem melhorar a si próprias, por meio de sua permanência na Associação. Percebemos um reconhecimento do desenvolvimento pessoal. Exemplos de falas: “Qualidade de vida que a Associação propicia; desenvolvimento como ser humano; meu ganho como

ser humano, como profissional; sentimo-nos realizados como profissional e como ser humano”. Finalmente, 14,81% das pessoas apontaram motivos ligados à natureza do trabalho de cunho social: “O trabalho social; minha primeira experiência em uma organização de fins sociais; pelo contexto social; comecei como voluntário da Associação”.

Ao perguntarmos: “Como de dá a participação das pessoas no processo decisório da Associação”, o Grupo de Metas apontou 47,37% razões ligadas às relações humanas; 31,58% razões ligadas aos grupos de trabalho; 5,26% razões estruturais e 15,79% outros indicadores. Para exemplificar a concentração nas relações humanas, citamos:

‘O processo de discussão vai até o esgotamento’; ‘É importante clareza das decisões para que todos se sintam contemplados e participantes do processo’; ‘A participação é muito boa, porque o grupo olha a visão de cada um e depois toma a decisão’.

Observamos que o processo é democrático, pela gestão participativa, mas há um percentual significativo de 26,31% de pessoas que demonstram ter medo de assumir responsabilidades. Não foi possível detectar as razões que as levam a essas atitudes defensivas.

Ao leitor é possível comparar as respostas anteriores com as respostas obtidas a respeito da “participação e da comunicação entre as pessoas do Grupo de Liderança”. Nesse caso, dividimos as respostas em três categorias. A primeira, diz respeito aos aspectos que dependem das atitudes pessoais e o percentual foi de 28,57%; a segunda, menos representativa, foi o percentual de 14,28%, que diz respeito aos aspectos relacionados às práticas internas da Associação. A terceira categoria foi a mais relevante, com o percentual de 57,15%, que apontou para deficiências e dificuldades nesse processo de comunicação e de participação. Escolhemos algumas falas para exemplificar essas dificuldades apontadas na pesquisa:

‘A comunicação fica perdida no espaço’; ‘fica no olhar do colaborador’; ‘as decisões ficam por conta do colaborador, na individualidade’; ‘a comunicação não é tão plena; tem muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo’; ‘é preciso fazer escolhas, ganha-se de um lado e perde-se do outro’; ‘às vezes, há distorção dos objetivos da Monte Azul’.

Os indicadores referentes à “questão a respeito do que a pessoa considera ser o diferencial da Monte Azul, em comparação com outras iniciativas sociais”, foram divididos em dois aspectos. No primeiro aspecto, em relação a conhecer outras iniciativas sociais, 50% das pessoas responderam que conhecem, 37,5% conhecem outros trabalhos sociais de maneira superficial e 12,5% desconhecem outras iniciativas sociais. O segundo aspecto, diz respeito aos diferenciais apontados pelas pessoas. 15,38% dos entrevistados apontaram motivos ligados às próprias pessoas e, 84,62% citaram diferenciais relacionados aos valores, aos princípios e à forma de ser da Associação. Esse percentual significativo demonstra a importância atribuída pelas pessoas à filosofia que permeia a cultura organizacional. Foram citados diferenciais como: o acolhimento, o respeito pelo ser humano, a Pedagogia Waldorf, a Antroposofia, Steiner como uma inspiração, entre outros fatores.

Perguntamos às pessoas entrevistadas “se suas vidas haviam mudado”, em função do trabalho desenvolvido na Associação. As razões mais citadas, com 62,49% se relacionam às mudanças internas profundas, ao autoconhecimento; 25,02% apontaram razões relacionadas às mudanças externas, na relação com o mundo; 6,25% citaram mudanças nas relações familiares; 3,12% mudanças a partir da essência, da filosofia e apenas uma pessoa entrevistada, com o percentual de 3,12%, afirmou que não considerava ter havido mudança em sua vida, mas sim, continuidade do que já vinha fazendo. Somados os percentuais, torna-se possível afirmar que 96,88% das pessoas entrevistadas tiveram mudanças em diferentes aspectos de suas vidas, relacionadas à convivência com a Associação.

Em relação à questão: “Como você acredita ser possível contribuir social ou pessoalmente com os colaboradores e com as pessoas que procuram a Associação”, o Grupo de Metas apontou 69,23% concentrados em motivos ligados às questões pessoais e 30,77% motivos ligados à Associação, propriamente dita. Analiticamente, verificamos que o indivíduo tem uma importância primordial para a organização, especialmente para este grupo estratégico, responsável por “pensar” a Associação. Percebemos a preocupação humana que permeia o Grupo de Metas. Fica evidente em alguns depoimentos a sua responsabilidade para com as pessoas, para servir de exemplo e de inspiração: “Dividindo as experiências, os mais velhos possuem mais bagagem para dividir com as pessoas”; “Escrevemos um livro para as pessoas se inspirarem”; “Com meu exemplo, com minha história”; “Acho que minha

forma de contribuir é falar da Monte Azul, eu não canso de falar; aonde eu vou, eu falo”. Entendemos essa questão pertinente para confirmar o sentido ético desta organização, que possui o seu nível estratégico envolvido e consciente de representar o pilar para os demais colaboradores e pessoas pertencentes à Associação.

Em seguida, perguntamos ao Grupo de Liderança “como entendia a sua contribuição enquanto colaborador e quais as perspectivas para o futuro”. 22,22% dos colaboradores apontaram, primeiramente, as contribuições que poderiam ser feitas, por meio do exemplo pessoal e, advindas de mudanças internas ocorridas no convívio com a Associação; o índice mais significativo foi de 66,66%, no qual as pessoas apontaram perspectivas de mudanças em suas vidas pessoais. Finalmente, 11,11% buscaram perspectivas para novas iniciativas sociais, fruto das sementes do trabalho realizado na Associação.

Solicitamos aos dois grupos de entrevistados para “pensarem em alguma coisa que gostariam que existisse, mas que ainda não existia na Associação”. Os aspectos mais citados, com 41,65%, dizem respeito às melhorias das capacidades internas de gestão, por exemplo:

‘É preciso voltar ao ponto de equilíbrio, pois abraçamos muitas coisas’; ‘refletir sobre o que somos hoje e qual a capacidade de nos posicionarmos em relação às exigências do mundo’; ‘Em algumas áreas ter profissionais não só comprometidos, mas capacitados, para não fragilizar a Instituição’.

Foi citada a necessidade de melhoria das condições financeiras da Instituição, por 25% das pessoas entrevistadas; 16,67% mencionaram que gostariam de ter um trabalho social direcionado a idosos; 8,34% cursos com temática sobre a Antroposofia para o público externo e 8,34% citaram a autogestão dos educadores.

Perguntamos a respeito de “como as pessoas entendiam a filosofia da Associação”. 47,62% das pessoas citaram aspectos internos de gestão, relacionados ao teor prático de tudo o que se faz e, ao processo de transformação, como por exemplo, as falas: “É uma filosofia de vida que tem a ver com a transformação; não entender essa filosofia de maneira teórica; ver o ser humano na essência”; 23,80% das pessoas citaram aspectos relacionados à forma ética como o indivíduo é tratado, como por exemplo: “É o respeito à individualidade, à honestidade

e ao compromisso; Desenvolvimento constante, uma verdadeira jornada”; 19,05% citaram a Antroposofia e 4,76% a Pedagogia Waldorf. Finalmente, uma pessoa, 4,76%, citou a Dona Ute como inspiradora da filosofia da Associação.

Nas respostas dos entrevistados do Grupo de Metas, no que concerne “às perspectivas para o futuro da Associação” obtivemos 27,27% que afirmaram haver interesse em buscar a plena consciência das decisões que são tomadas; com o mesmo índice percentual, 27,27% dos entrevistados, consideram o futuro relacionado à solução dos problemas financeiros; 18,18% acham que a vocação da Associação é o ensino, porque tornar-se cada vez mais uma escola; 18,18% apontam perspectivas pessoais e 9,10% concentram suas respostas em projetos novos.

Na sequência apresentamos as Considerações Finais e o Quadro Resumido dos Dragões das iniciativas sociais e dos beija-flores da Associação Comunitária Monte Azul.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o que foi discutido nos capítulos precedentes, podemos observar que nosso objetivo nesta Tese, de explorar o “Empreendedorismo Ético e Solidário” foi alcançado. Por meio do estudo do referencial teórico sobre a questão social, vista sob a ótica da Ciência da Antroposofia, bem como, o estudo de caso exploratório desenvolvido na Associação Comunitária Monte Azul, compreendemos ser possível “empreender de maneira mais ética e solidária”.

A questão ética pode ser referenciada por meio das atitudes e dos comportamentos descritos no nosso estudo de caso, sobretudo, nos depoimentos das pessoas entrevistadas. Escolhemos para exemplificar: “A Associação Monte Azul auxilia na construção de valores, que é o alimento da alma”; “Descobrir metas e missão maiores, dá-nos clareza em relação aos valores”; “Tem-se a sustentação de algo maior”.

A questão solidária também pode ser observada nas falas das pessoas entrevistadas. Escolhemos para exemplificar: “Aprendi a prestar atenção no outro”; “Sentia que tinha força para passar às outras pessoas”; “Aprendi como poderia desenvolver cidadania, amor ao próximo”.

A Ciência da Antroposofia detalhada nesta Tese, especialmente na questão social sob a ótica dos preceitos conceituais e gestionários antroposóficos, fazem-nos refletir a respeito da importância desses preceitos para o alcance dos objetivos concretos, observados na Associação Comunitária Monte Azul. Algumas falas fazem-nos esta representação:

‘A Antroposofia é a luz da Monte Azul’; ‘A Antroposofia representa valores para se colocar no mundo’; ‘Se alguém me perguntar o que é a Antroposofia, vou responder que são atitudes verdadeiras que vêm do coração’; ‘Entendo a filosofia com a observação e com o coração’.

Essas concepções antroposóficas aplicadas são relevantes, pois fornecem a base humana e existencial para as pessoas envolvidas no processo. Essas pessoas veem seus objetivos de vida atrelados à melhoria de vida de outras pessoas, o que dá um sentido altruísta ao trabalho desenvolvido por elas. A visão de comunidade na Associação, por exemplo, é muito presente e faz com que todo o trabalho comunitário tenha um propósito de amor ao próximo. Steiner ensinou-nos esse tipo

de amor e afirma que os sofrimentos das pessoas podem ser amenizados, ou até eliminados, por meio da atuação humana. Os males, ditos sociais, são também provenientes da própria ação humana e, por essa razão, a humanidade como um todo é "Forjadora de sua própria sorte". (STEINER, 2003, p. 26).

Tal afirmativa faz-nos pensar que o ser humano, e somente ele, pode ajudar a melhorar a vida de outrem, desde que se predisponha a isso, por meio da compaixão que deverá lutar para adquirir. Isso é primordial entender-se, porque Steiner afirma que a compaixão é um sentimento que o ser humano não possui na sua natureza, que deverá ser conquistado por ele, mediante o seu próprio autodesenvolvimento. Arriscamo-nos a mencionar, com base nessas concepções, que só um ser humano melhor pode ter uma atitude melhor.

A Associação Monte Azul tem esse propósito de construir uma comunidade melhor, mais sadia e de direitos igualitários para todos. A sua atuação nas comunidades – Monte Azul, Peinha e Horizonte Azul – mostra a intervenção direta na qualidade de vida das pessoas e as consequências benéficas desse trabalho desenvolvido. Mostramos aqui alguns exemplos de depoimentos que confirmam esse objetivo comunitário:

‘Pensamos na melhoria da comunidade como um todo’; ‘A comunidade faz parte do trabalho’; ‘As pessoas fazem os mutirão’; ‘A Associação deu uma guinada de 360°; pelos serviços que são oferecidos’; ‘O atendimento é socioeducativo’; ‘Esse trabalho é muito importante para essa comunidade, sem a Associação nada teria mudado’.

Esse trabalho comunitário é uma inspiração para outras pessoas e para novos trabalhos que possam surgir no futuro. Alguns buscam construir um mundo melhor. Convivi pessoalmente com a Associação por três anos consecutivos durante o tempo que fiz o “Mainumby”, “Curso de Formação de Educadores Sociais”. Durante esse tempo muitas pessoas, com as quais tive contato tinham como propósito desenvolver ações sociais, elas vinham de outros trabalhos comunitários e pretendiam conhecer mais a respeito da Antroposofia aplicada à questão social, além dos educadores da própria Associação que também se aperfeiçoam, por meio do curso. Uma troca constante de experiências entre as pessoas. Acompanhei algumas iniciativas sociais empreendidas, independentes da própria Associação que, neste caso, serviu de inspiração para as pessoas e de busca por

autodesenvolvimento. O ensino do autoconhecimento pode ser considerado a base do curso Mainumby. Algumas pessoas entrevistadas durante o estudo de caso exploratório falaram a esse respeito e também firmaram o sentido de transformação que esse trabalho da Associação como um todo possui, ao afirmarem:

‘Despertar as pessoas para que percebam que podem fazer algo pelas outras’; ‘Se existe alguém que faz elas podem fazer também’; ‘É o exemplo e o incentivo’; ‘Desenvolvimento físico e anímico’; ‘Trabalha-se elevando a autoestima das pessoas’; ‘As pessoas se sentem acolhidas; entendo a filosofia como acolhimento, como integração’; ‘O exemplo expande’; ‘É uma filosofia de vida que tem a ver com a transformação, acredito na transformação’; ‘A filosofia é transformação’.

Ressaltamos o Planejamento Participativo, período de 2009 a 2013, como uma iniciativa de extrema relevância para o alcance dos objetivos organizacionais. Após dois planejamentos estratégicos anteriores, considerados mais simples, a Associação Comunitária Monte Azul aprimorou-se no detalhamento de suas forças e de suas fraquezas neste Planejamento Participativo que apresentamos.

No resultado deste levantamento estão as visões e os objetivos de cada programa desenvolvido pela Associação Monte Azul que já foram explicitados e de maneira detalhada. Consideramos importante apresentar esse Planejamento Participativo aos leitores, com a intenção de registrar a situação atual da Instituição, bem como, de seu desenvolvimento futuro.

No início de nossos estudos, alguns questionamentos tornavam-se, naquele momento, primordiais como motivadores do nosso Estudo de Caso. Optamos por discorrer a respeito de cada um isoladamente, para percebermos o quanto conseguimos avançar nessas reflexões por nós sugeridas:

**Instiga-nos procurar entender: Será possível verificar a importância da Associação Comunitária Monte Azul para a comunidade, na qual está situada e atua? Qual será a influência dos programas sociais desenvolvidos na vida das pessoas?**

Abordamos a esse respeito anteriormente, mas cumpri-nos reiterar que sim, ficou-nos evidente a importância da Associação Comunitária Monte Azul para a comunidade na qual está inserida. Por meio deste trabalho comunitário, desenvolvido há mais de trinta anos, Ute Craemer e seus colaboradores diretos e

indiretos nesta trajetória, desenvolveram melhorias consideráveis para esta comunidade. Ajudaram as pessoas a conquistarem mais dignidade e força para enfrentar os revezes a que foram sujeitas. Encontramos homens e mulheres gratos por esta intervenção da Associação Monte Azul em suas vidas e também colaboradores gratos por fazerem parte deste trabalho. Uma dicotomia perfeita. No entanto, não seria razoável imaginarmos “um mundo sem problemas”. A Associação enfrentou e continua enfrentando muitos desafios, principalmente os desafios financeiros e da mesma forma que tem uma história de vitória e luta, também possui desafios que ainda não foram vencidos e algumas frustrações. Contudo, se fosse possível fazermos um balanço social deste caminho transcorrido até agora teríamos um resultado positivo. Redundante afirmarmos que os programas sociais têm importância para as pessoas da comunidade, mas compreendemos relevante observar que, ao menos, duas gerações se valem desses projetos e enriquecem seus conhecimentos por meio deles. A maioria das pessoas entrevistadas afirma que fez, e que seus descendentes também fazem uso desses programas desenvolvidos pela Associação.

### **Como os diversos atores organizacionais veem essas iniciativas sociais desenvolvidas pela Associação?**

No nosso entendimento, existem duas categorias de atores organizacionais. A primeira categoria constitui-se dos atores principais, primordiais, sem os quais esse trabalho nunca teria sido possível e que são os responsáveis por sua continuidade até hoje. Algumas dessas pessoas fizeram deste trabalho o objetivo maior de suas próprias vidas. Dedicam-se inteiramente a esse trabalho social e “pensam” a Associação como extensão de suas casas. Existem também atores organizacionais um pouco mais distanciados, que participam, mas que não se entregam completamente. Essa segunda categoria constitui-se de pessoas voltadas aos objetivos gerais da Associação e cômicos da importância social deste trabalho. Na medida do possível dedicam-se a ajudá-la, a promover o trabalho desenvolvido, colocam “a mão na massa”, apoiam as iniciativas, admiram e respeitam tudo o que foi conquistado até agora. Concluímos, neste caso, que ambas são bem intencionadas com graus diferenciados de envolvimento organizacional.

**Quais são, na opinião dos envolvidos no processo, os pontos fortes e os pontos fracos dessas iniciativas sociais desenvolvidas sob a perspectiva antropológica?**

De um modo geral, as pessoas entrevistadas citaram mais aspectos positivos, pontos fortes e alguns pontos que podem ser considerados inibidores, os pontos fracos da ação social.

Tiramos como conclusões deste estudo os seguintes pontos fortes mais citados: a maneira humana como tudo é realizado. Esse ponto foi citado por um número elevado de pessoas entrevistadas e que fizeram depoimentos. Notamos que há uma identificação dos valores pessoais com os valores da própria organização. A natureza do trabalho desenvolvido também se mostra relevante, porque as pessoas sentem-se úteis à comunidade e boa parte delas diz haver escolhido voluntariamente esse caminho do trabalho social. É importante ressaltar que várias pessoas disseram ter achado seu lugar dentro da Associação e que percebem claramente a qualidade de vida e o significado de vida que a própria Associação propicia para elas.

Do mesmo modo, tiramos como conclusões deste estudo os seguintes pontos fracos mais citados: a questão financeira da Associação foi a mais citada como ponto deficitário e de difícil solução. Essa questão, que se arrasta desde o nascimento do trabalho, tem sido mais agravada nos últimos anos, com a falta de doadores, pessoas físicas, especialmente brasileiras, e com a crise enfrentada pela Europa, especialmente pelos doadores alemães. Para solucionar essa questão, as pessoas vêm pensando em alternativas viáveis que levem a Associação à autossuficiência. Há quem considere que a Associação deveria voltar ao seu ponto de equilíbrio, por haver abraçado muitos projetos, ao mesmo tempo, o que dificulta desenvolver tudo a contento. Alguns citaram também, como ponto fraco, os conflitos pessoais, acentuados pela forma participativa de ser do processo decisório, que exige consenso. Houve ainda alguns comentários interessantes a respeito da exigência de muito comprometimento neste trabalho social, por exemplo, compromissos com eventos fora do horário, o que, por vezes, atrapalha a vida pessoal das pessoas envolvidas.

**Será possível verificar diferenças consistentes entre essa prática solidária, fundamentada na perspectiva antroposófica, e outras que já tenham sido conhecidas pelas pessoas? E quais são, de fato, as diferenças perceptíveis por essas pessoas?**

Esse talvez tenha sido o aspecto de interesse menos explorado neste estudo. Concentramo-nos no estudo exploratório do trabalho da Associação Monte Azul, especificamente, e pouco foi dedicado ao conhecimento de outros trabalhos sociais. Fizemos uma questão para nossos entrevistados, com esse intento, de responder a essa dúvida. A questão foi a seguinte: **O que você considera ser o diferencial da Associação Monte Azul, em comparação com outras iniciativas sociais que você conheça?** Resumindo, como resposta a essa indagação, nem todas as pessoas entrevistadas conheciam outros trabalhos sociais e, algumas afirmaram conhecer outras iniciativas sociais de modo superficial. As pessoas entrevistadas, as quais responderam conhecer outros trabalhos sociais o suficiente para compará-los à Associação Monte Azul, citaram o acolhimento e a visão do ser humano como aspectos relevantes e diferenciadores do trabalho desenvolvido. Apareceram como primordiais a questão da prática pedagógica fundamentada na *Pedagogia Waldorf*, a Antroposofia como imagem inspiradora deste trabalho e as sementes que podem germinar desta energia, dirigida a outras iniciativas que venham a surgir. Foram citados como aspectos internos organizacionais relevantes o processo decisório participativo e os programas desenvolvidos pela Associação. Praticamente, não houve comparativo, e sim, o fortalecimento da concepção antroposófica adotada pela Associação.

Propomos, para estudos futuros, que haja interesse de aprofundar o quadro comparativo entre o trabalho desenvolvido dentro da ótica antroposófica e outros trabalhos sociais de diferentes concepções filosóficas.

Se derdes à luz o que tendes dentro de vós,  
o que tendes dentro de vós vos salvará.  
Se nada tendes dentro de vós,  
o que não tendes dentro de vós vos destruirá.

Evangelho Apócrifo de Tom

## QUADRO RESUMIDO DOS DRAGÕES DAS INICIATIVAS SOCIAIS<sup>27</sup> E DOS BEIJA-FLORES DA ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL.

Mostrou-se interessante apresentarmos, para finalizar esta Tese, um “Quadro comparativo entre os doze dragões da iniciativa social e a forma como a Associação Comunitária Monte Azul lida com cada um desses dragões e os transforma em beija-flores”. Vamos chamar de beija-flor esta força da Associação contra os revezes das iniciativas sociais, estudo desenvolvido por Alexander Bos e explicado de forma detalhada nesta Tese. Essa ideia surgiu-nos ao conversarmos a respeito de como a Associação tem um trabalho sólido e resiliência para enfrentar esses dragões. E isso, ela o faz com delicadeza e, por essa razão, a denominarmos beija-flor. Apresentamos o Quadro 8 de forma resumida e, em seguida, explicamos os beija-flores de maneira detalhada.

<b>Quadro Comparativo entre Dragões e Beija-Flores</b>	
<b>Dragões Iniciais:</b>	<b>Beija-Flores Iniciais:</b>
Dragão da Subvenção	Beija-Flor da Confiança
Dragão Burocrático	Beija-Flor Adhocrático
Dragão da Organização	Beija Flor do Passo a Passo
Dragão Desintegrador	Beija-Flor Agregador
Dragão do Narcisismo	Beija-Flor da Modéstia
Dragão do Amadorismo	Beija-Flor do Profissionalismo
<b>Dragões Complementares:</b>	<b>Beija-Flores Complementares:</b>
Dragão do Sectarismo	Beija-Flor da Comunhão
Dragão do Parasitismo	Beija-Flor da Doação
Dragão da Pressa	Beija-Flor da Paciência
Dragão da Autonomia	Beija-Flor da Autossuficiência
Dragão do Conformismo	Beija-Flor da Mudança
Dragão Solista	Beija-Flor Participativo

**Quadro 8 – Comparativo entre Dragões e Beija-Flores**

Fonte: Elaborado pela Autora

<sup>27</sup> Os dragões das iniciativas sociais foram explicados de maneira detalhada no Capítulo II de Fundamentação Teórica desta Tese, no tópico, 2.7, páginas de 111 a 119

- **Os dragões iniciais:** podem fazer-se presentes quando “surgem” as iniciativas sociais.
- **Os beija-flores iniciais:** podem fazer-se “presentes desde o início” das atividades sociais.

**O dragão da subvenção:** diz respeito aos recursos financeiros necessários à iniciativa.

**O beija-flor da confiança:** a falta de dinheiro foi uma constante na vida da Associação Comunitária Monte Azul, mas, nem por isso impediu que seu trabalho tivesse início e que buscasse alternativas materiais viáveis de continuidade. Esse movimento teve como objetivo envolver pessoas interessadas neste trabalho social desenvolvido, fazendo com que se sensibilizassem em relação às necessidades materiais da Associação. Foram buscados vários parceiros, como já mencionamos anteriormente. Ainda nos dias atuais, o dinheiro tem uma importância relevante para que os projetos possam se tornar reais, mas, entre muitas crises, o trabalho continua sendo feito da melhor forma possível. Um aspecto interessante deste beija-flor é o fato da Associação acreditar que mesmo que um dia venha a sofrer um golpe mais definitivo nas suas ações por falta de recursos, que as sementes desta iniciativa germinarão em novos trabalhos sociais por parte das pessoas, devido à importância deste trabalho para a comunidade como um todo.

**O dragão burocrático:** diz respeito à atenção às pessoas que estarão à frente da iniciativa.

**O beija-flor adhocrático:** para combater o dragão burocrático, correspondente a este beija-flor, observamos na Associação a liberdade das pessoas para implantarem suas ideias e buscarem apoio de outrem às suas iniciativas. Aquele de quem originou a ideia compartilha com outros o seu intento e não pretende ter o monopólio da iniciativa em si. Dona Ute Craemer e a Sra. Renate Keller Ignacio são exemplos, entre muitas outras lideranças, de pessoas pioneiras neste trabalho e, abertas às ajudas externas, porém, sempre presentes. O perigo de nomearem administradores para dirigirem de longe o trabalho nunca aconteceu na vida da Associação, até hoje.

**O dragão da organização:** diz respeito à forma como a estrutura se desenvolve.

**O beija-flor do passo a passo:** mediante a história da Associação, bem como, pelas entrevistas evidenciamos que o trabalho social foi surgindo aos poucos, conforme se faziam necessários novos projetos, para atender as necessidades da comunidade. Dessa forma, não houve formalização precoce, nem a criação de formas de organização preconcebidas estruturalmente. A energia fluiu livremente e a Associação foi se solidificando de forma gradativa.

**O dragão desintegrador:** diz respeito à busca de consenso pelo grupo de iniciativa.

**O beija-flor agregador:** esse beija-flor foi apontado como algo perseguido pelas pessoas da Associação, pois sabem que precisam estar atentas aos processos de mudanças e abertas às novas realidades. Para conseguirem agregar as forças, as pessoas buscam discutir, reúnem-se constantemente para alcançar maior consenso. Durante sua trajetória muitas mudanças se fizeram necessárias na Associação e as diferenças pessoais têm sido foco de preocupação e de ações humanas organizacionais. Até porque a Associação conta com um número de colaboradores muito significativo, gerador de conflitos interpessoais.

**O dragão do narcisismo:** diz respeito à paixão pelas próprias convicções.

**O beija-flor da modéstia:** apesar da Associação ser objeto de admiração e de orgulho, por parte de todos os envolvidos, existe modéstia na forma como as pessoas se comportam. Há convicções muito firmes, mas outros pontos de vista são respeitados. A Associação aproximou-se das pessoas da comunidade, mas sem forçar a sua presença. O respeito das pessoas foi sendo conquistado, por meio do exemplo positivo. Houve até quem tivesse comentado na entrevista que antes, no início das atividades, era mais fácil o acesso às pessoas, e que hoje, elas têm mais privacidade. Isso é positivo por um lado e, por outro, torna a relação mais impessoal, o que significa exprimir, que essa conquista da comunidade é diária.

**O dragão do amadorismo:** diz respeito à capacitação adequada das pessoas.

**O beija-flor do profissionalismo:** além de contar com a boa intenção e com o entusiasmo das pessoas, a Associação procura trazer para suas atividades, colaboradores preparados e treinados para ocuparem as funções organizacionais. É sabido que a falta de profissionalismo pode trazer danos aos serviços prestados pela

Associação como um todo. Há um projeto individual de treinamento para cada um dos colaboradores, levando em conta os interesses voltados à função e aos próprios interesses do colaborador. Foram feitas algumas observações a esse respeito durante as entrevistas, inclusive de que o treinamento é um objetivo que a Associação preza e busca constantemente. Um dos agravantes desta situação são os salários pagos, mais baixos do que o mercado salarial privado, o que, às vezes, mostra-se um empecilho para conseguir profissionais mais habilitados. A forma como isso pode ser equacionado vem sendo discutida pela Associação.

- **Os dragões complementares:** podem fazer-se presentes quando as iniciativas “já estão crescidas”.
- **Os beija-flores complementares:** presentes quando as iniciativas “já se encontram maduras”.

**O dragão do sectarismo:** diz respeito a quem se dirige a iniciativa.

**O beija-flor da comunhão:** a Associação Comunitária Monte Azul é aberta a todas as pessoas, pertencentes, ou não à comunidade mais próxima. A Associação recebe pessoas que vêm de fora, de outras cidades, de outros estados ou até de países estrangeiros. O seu objetivo é democratizar o conhecimento e partilhar experiências. Os serviços prestados são estendidos a todos que precisam. Existe uma perspectiva antropológica permeando tudo, mas a própria Sra. Renate Keller Ignacio afirmou que a Antroposofia serve como inspiração. Isso significa afirmar que, pessoas de diferentes vivências são recebidas no seio da Associação e suas concepções são respeitadas. Uma questão interessante deste beija-flor é a sua predisposição para disseminar o conhecimento para fora das bases antropológicas e levá-lo ao mundo.

**O dragão do parasitismo:** diz respeito às expectativas das pessoas envolvidas na iniciativa.

**O beija-flor da doação:** este beija-flor é muito atuante na Associação. A maioria das pessoas envolvidas no trabalho parece satisfeita com a sua doação ao trabalho social. Existe, porém, e esse dado apareceu nas conversas mais informais, um desconforto em relação aos salários mais baixos recebidos e, por não ser uma empresa e sim, uma organização não governamental, de certa forma, mais limitada

para a ascensão de carreira. Algumas pessoas mostram-se dispostas a novas experiências profissionais, apesar do carinho que têm para com o trabalho. Percebemos que são livres para decidirem seus caminhos pessoais e, a Associação mostra-se disposta a apoiá-los em suas decisões, na medida do possível.

**O dragão da pressa:** diz respeito ao imediatismo ou ao amadurecimento da iniciativa.

**O beija-flor da paciência:** à medida que o trabalho social foi sendo desenvolvido, houve por parte da Associação, a preocupação de desacelerar alguns processos. O nascimento do trabalho, porém, foi de teor de urgência extrema. Aquela comunidade do início das atividades apresentava condições muito precárias de subsistência, o que levava à necessidade de crescimento rápido. No começo tudo foi feito de maneira mais prática e de forma emergencial, como vimos no decorrer da história da Associação. Agora, o amadurecimento foi se dando aos poucos, vieram os apoiadores, a estrutura, e tudo o mais. Trabalhou-se a missão organizacional de forma exaustiva e a consciência do bem comum, o que levou à união das pessoas em prol dos objetivos comunitários. O tempo foi respeitado e mostrou-se um aliado de força.

**O dragão da autonomia:** diz respeito ao desenvolvimento financeiro da iniciativa.

**O beija flor da autossuficiência:** este beija-flor é um dos mais destacados durante nossa pesquisa, porque por meio dele é possível encontrar a autossuficiência organizacional. É óbvio que a Associação pretende ter condições próprias de subsistência e esse é um dos objetivos claros deste momento enfrentado por ela. Existem ideias tramitando a respeito de geração de novas rendas e de captação de recursos financeiros, que já foram apresentados anteriormente. A Associação tem saúde financeira, só não tem como desenvolver novos projetos, para fazer frente a outras necessidades da comunidade.

**O dragão do conformismo:** diz respeito ao confronto com a realidade.

**O beija-flor da mudança:** A Associação mudou muitas vezes o seu caminho. Não percebemos, na nossa pesquisa, nenhuma forma de comodismo por parte das pessoas. Pelo contrário, há a circulação de novas ideias, de novos projetos, como é evidenciado no “Planejamento Participativo de 2009 a 2013”,

anteriormente apresentado. Há flexibilidade às exigências governamentais, da vigilância sanitária e das mudanças das políticas públicas. Ela não negocia a essência do seu trabalho e não faz concessões que se mostrem contra seus princípios. É uma entidade ética.

**O dragão solista:** diz respeito à continuidade da iniciativa.

**O beija-flor participativo:** durante as entrevistas, ouvimos as pessoas repetirem várias vezes a forma participativa do processo decisório. Desde o início de suas atividades, a Associação estimula as pessoas a se inserirem no processo de tomada de decisão. O comprometimento das pessoas pioneiras continua integral, mas, todos que pretendem ajudar são bem recebidos. Dona Ute continua sendo uma inspiração.

Este conjunto de ideias e práticas demonstra a força da antroposofia na Associação Comunitária Monte Azul, seus desafios e potencialidades.

### **Oração da Associação Comunitária Monte Azul**

Possa a oração para os seres humanos

Ligados à Associação Comunitária Monte Azul

Ser ouvida em Espírito.

Possa a força auxiliadora do Cristo

Iluminar as nossas metas.

Que sempre mantenhamos os nossos pés

Bem firmes no chão da realidade do mundo.

Que em nossa cabeça resplandeça

A luz da nossa estrela guia

Para que possamos escutar a íntima voz de nosso coração

Que nos abre às intuições necessárias

Para agir com amor e consciência

E assim transformar as forças destruidoras, em nós e nos outros,

Em forças criativas, sanantes.

Inspirada por Ute Craemer, no ano de 2000.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Marcos. **Tornar Real o Possível**: A formação do ser humano integral: economia solidária, desenvolvimento e o futuro do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Educação para uma Economia do Amor**: educação da Práxis e Economia Solidária. São Paulo: Ideias e Letras, 2009.

ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL. **Informações gerais do site**. Disponível em: <http://www.montezul.org.br> Acesso em: 23 nov. 2012.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Participativo de 2009-2013**. Material impresso fornecido pela própria Associação Comunitária Monte Azul. Retirado em: 20 out. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASSINELLO, Rosana Lucille. **A Prática gestonária fundamentada na perspectiva antropológica**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC-SP, 2003.

BEN-AHARON, Jesaiah. **O Acontecimento Espiritual do Século XX – uma imaginação**: o significado oculto dos doze anos de 1933 a 1945 à luz da Ciência Espiritual. São Paulo: Antropológica, 1999.

BOFF, Leonardo. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOFF, Leonardo; BETTO, Frei. **Mística e Espiritualidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

BOS, Lex. **Doze Dragões em luta contra as iniciativas sociais**. 2ª Ed. São Paulo: Antropológica, 2005.

\_\_\_\_\_. **Desafios para uma Pedagogia Social**. São Paulo: Antropológica, 1986.

\_\_\_\_\_. **Confiança, Doação, Gratidão**: Forças construtivas da vida social. Trad. Karsten Martin Haetinger. São Paulo: Antropológica: Instituto Fonte: Associação de Pedagogia Social, 2010.

\_\_\_\_\_. **Formação de Juízo**: um caminho para a liberdade interior. São Paulo: Antropológica: Instituto Fonte: Associação de Pedagogia Social, 2010a.

BOURDIEU, Pierre-Felix. **Página de consulta e difusão da obra de Pierre Bourdieu e seus desdobramentos no ensino e na pesquisa nos diferentes campos do conhecimento.** Disponível em: <http://www.bourdieu.com.br/> Acesso em: 08 out. 2012.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). **Pesquisa Participante.** São Paulo: Brasiliense, 2006.

BURKHARD, Gudrun. **Metamorfoses Cárnicas.** São Paulo: Antroposófica, 2012.

BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. **O Capital Espiritual da Empresa: a importância da gestão intuitiva nos negócios.** Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2009.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro Setor: Gestão e Controle Social.** São Paulo: Saraiva, 2007.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. **Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria II.** São Paulo: EDUSP, 1975.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

CRAEMER, Ute. Conhecendo a Trimembração do organismo Social. **Fórum pela Humanização do Social.** Botucatu-SP: Gráfica Palas Athena, 2003.

\_\_\_\_\_. O Dinheiro, o Ouro e a Consciência. **Fórum pela Humanização do Social.** Botucatu-SP: Gráfica Pala Athenas, 2003.

CRAEMER, Ute; IGNACIO, Renate Keller. (Orgs.). **Transformar é Possível: Associação Monte Azul entre Desafios e Conquistas.** São Paulo: Peirópolis, 2008.

GLASL, Friedrich. **Autoajuda em Conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações.** São Paulo: Antroposófica – ADIGO: Apoio ao Desenvolvimento Individual, Grupal e Organizacional, 1999.

GOETHE, Johann Wolfgang von. **Ensaaios Científicos: uma metodologia para o estudo da natureza: coletânea.** Tradução de Antonio José Marques. São Paulo: Barany Editora: Ad Verbum Editorial, 2012.

\_\_\_\_\_. **O conto da serpente verde e da linda Lilie.** São Paulo: Landy, 2003.

GRUEZ, Christine. **O que é ser Contemporâneo?** São Paulo: Antroposófica, 2011.

HAETINGER, Herwig. **Poemas, Pensamentos: reflexões para o nosso tempo.** São Paulo: Antroposófica: Christophorus, 1998.

HEMLEBEN, Johannes. **Rudolf Steiner**. Trad. Heinz Hilda. São Paulo: Antroposófica, 1989.

JAPIASSU, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

KAPLAN, Allan. **Artistas do Invisível: o processo social e o profissional de desenvolvimento**. Trad. Ana Paula Pacheco Chaves Giogi. São Paulo: Instituto Fonte; Peirópolis, 2005.

LANZ, Rudolf. **Nem Capitalismo, nem Socialismo: a organização social segundo Rudolf Steiner**. 1ª Ed. São Paulo: Antroposófica, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Pedagogia Waldorf: caminho para um ensino mais humano**. São Paulo: Antroposófica, 1998.

LIEVEGOED, Bernard. **Desvendando o Crescimento: as Fases Evolutivas da Infância e da Adolescência**. Trad. Rudolf Lanz. São Paulo: Antroposófica, 1994.

\_\_\_\_\_. **Rumo ao século XXI: oito palestras proferidas em Spring Valley (EUA), em 1965**. Trad. Instituto Christophorus. São Paulo: Antroposófica, 1997.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **O Espírito Transformador: a Essência das mudanças organizacionais do século XXI**. São Paulo: Infinito; Gente, 2000.

MORGENSZTERN, Vitor. **Administração Antroposófica: uma Ampliação da Arte de Administrar**. 1ª Ed. São Paulo: Gente, 1999.

NEW WORD ENCYCLOPEDIA. **Biografia de Friedrich Schiller**. Disponível em: [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Friedrich\\_Schiller](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Friedrich_Schiller) Acesso em 15 abr. 2012.

PROKOFIEFF, Sergej O. **O que é Antroposofia?** Trad. Sonia Setzer. São Paulo: João de Barro, 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2ª edição. Coleção Trajectos. Trad. Marques, Y. M.; Mendes, M. A.; Carvalho, M. Lisboa: Gradiva, 1998.

SCHAEFER, Christopher; VOORS, Tjyno. **Desenvolvimento de Iniciativas Sociais: Da visão inspiradora à ação transformadora**. São Paulo: Antroposófica: Christophorus, 2005.

SCHAFFER, Ulrich. **Crescer, Amadurecer**. Poemas Meditativos. 2ª ed. São Paulo: Antroposófica, 2008.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Método de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Pedagógica, 1975.

SOCIEDADE ANTROPOSÓFICA NO BRASIL – SAB. **Biografia de Rudolf Lanz**. Disponível em: <http://www.sab.org.br/biografias/RudolfLanz> Acesso em: 14 mar. 2013.

STEINER, Rudolf. **O Futuro Social**. São Paulo: Antroposófica, 1986.

\_\_\_\_\_. **O conhecimento dos mundos superiores: A iniciação**. São Paulo: Antroposófica, 1996.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade à luz da Ciência Espiritual**. 2ª Ed. São Paulo: Antroposófica, 2003.

\_\_\_\_\_. **O método cognitivo de Goethe: linhas básicas para uma gnosiologia da cosmovisão goethiana**. Trad. Bruno Callegaro; Jacira Cardoso. São Paulo: Antroposófica, 2004.

\_\_\_\_\_. **Antroposfia, Um Resumo 21 anos depois: nove conferências feitas em Dornach, de 19 de janeiro a 10 de fevereiro de 1924**. Trad. Mariangela Motta. São Paulo: João de Barro, 2006.

\_\_\_\_\_. **O Desenvolvimento Saudável do Ser Humano**. São Paulo: FEWB: Federação das Escolas Waldorf do Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **A Questão Pedagógica como Questão Social**. São Paulo: FEWB: Federação de Escolas Waldorf no Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. **Os Pontos Centrais da Questão Social: Aspectos Econômicos, Políticos-Jurídicos e Espirituais da Vida em Sociedade**. São Paulo: Antroposófica, 2011.

\_\_\_\_\_. **Conceitos Fundamentais para uma Psicologia Antroposófica: coletânea organizada e editada por Markus Treichler**. Trad. Jacira Cardoso. São Paulo: Antroposófica, 2011.

\_\_\_\_\_. **Impulsos Sociais e Antissociais no Ser Humano. Palestra**. Proferida em Bern, em 12 de dezembro de 1918. Trad. e Rev. Sergio Correa e Fernando Silva. Dornach, Suíça: Editora Rudolf Steiner, 1918.

WANDERLEY, Luiz Eduardo Waldemarin. A busca de uma Sociedade Justa na Doutrina Social da Igreja Católica. In: BAPTISTA, Paulo Agostinho N.; LOPES SANCHEZ, Wagner (orgs.). **Teologia e Sociedade: relações, dimensões e valores éticos**. São Paulo: Paulinas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Educação Popular: metamorfoses e veredas**. São Paulo: Cortez, 2010.

WILSON, Colin H. **Rudolf Steiner: O Homem e Sua Visão**. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

\_\_\_\_\_. **Dados biográficos**. Disponível em: <http://www.wikipedia.org> Acesso em: 08 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Colin Wilson World**. *An appreciation of the author Colin Wilson. Philosopher, critic and novelist*. Disponível em: <http://www.colinwilsonworld.co.uk> Acesso em 08 out. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. São Paulo: Bookman, 2001.

## REFERÊNCIAS DAS PESSOAS QUE COLABORARAM COM A PESQUISA

### PALESTRA

CRAEMER. Ute Craemer. **Palestra: “Como Criar uma Comunidade”**. Proferida em 06 dez. 2012. Evento: Encerramento do Semestre do Mainumby. São Paulo-SP.

### ENTREVISTAS

CARRILHO, Valéria. **Entrevista**. Grupo de Metas. Realizada em: 19 set. 2012. Horário: 10 horas. Local: Própria sala no Prédio administrativo do Núcleo Monte Azul. São Paulo-SP.

CELESTINO, Andrea Sampaio. **Entrevista**. Grupo de Apoio e de Liderança. Realizada em: 08 nov. 2012. Horário: 14 horas. Local: Creche do Núcleo Monte Azul. São Paulo-SP.

IGNACIO, Renate Keller. **Entrevista**. Grupo de Metas. Realizada em: 24 out. 2012. Horário: 09 horas. Local: Escola de Música/Biblioteca do Núcleo Monte Azul. São Paulo-SP.

JESUS, Maria Natália Silva de. **Entrevista**. Grupo de Metas. Realizada em: 29 out. 2012. Horário: 15 horas. Local: Biblioteca do Núcleo Monte Azul. São Paulo-SP.

LOURENÇO, Rosana Dias. **Entrevista**. Grupo de Apoio e de Liderança. Realizada em: 15 out. 2012. Horário: 15 horas. Local: Própria sala no Núcleo Monte Azul. São Paulo-SP.

SILVA, Daniel Ferreira da. **Entrevista**. Grupo de Apoio e de Liderança. Realizada em: 17 out. 2012. Horário: 15 horas. Local: Prédio administrativo/departamento de compras do Núcleo Monte Azul. São Paulo-SP.

SILVA, Lindalva Vitorino da. **Entrevista**. Grupo de Metas. Realizada em: 24 out. 2012. Horário: 15 horas. Local: Refeitório do Núcleo Monte Azul. São Paulo-SP.

SOUZA, Francisca Marisa de. **Entrevista**. Grupo de Metas. Realizada em: 03 out. 2012. Horário: 15 horas. Local: Unidade Básica de Saúde da Vila das Belezas. São Paulo-SP.

**DEPOIMENTOS**

CALCINA, Raquel Martins. **Depoimento.** Recebido: 11 set. 2012. Meio: Correio eletrônico. São Paulo-SP.

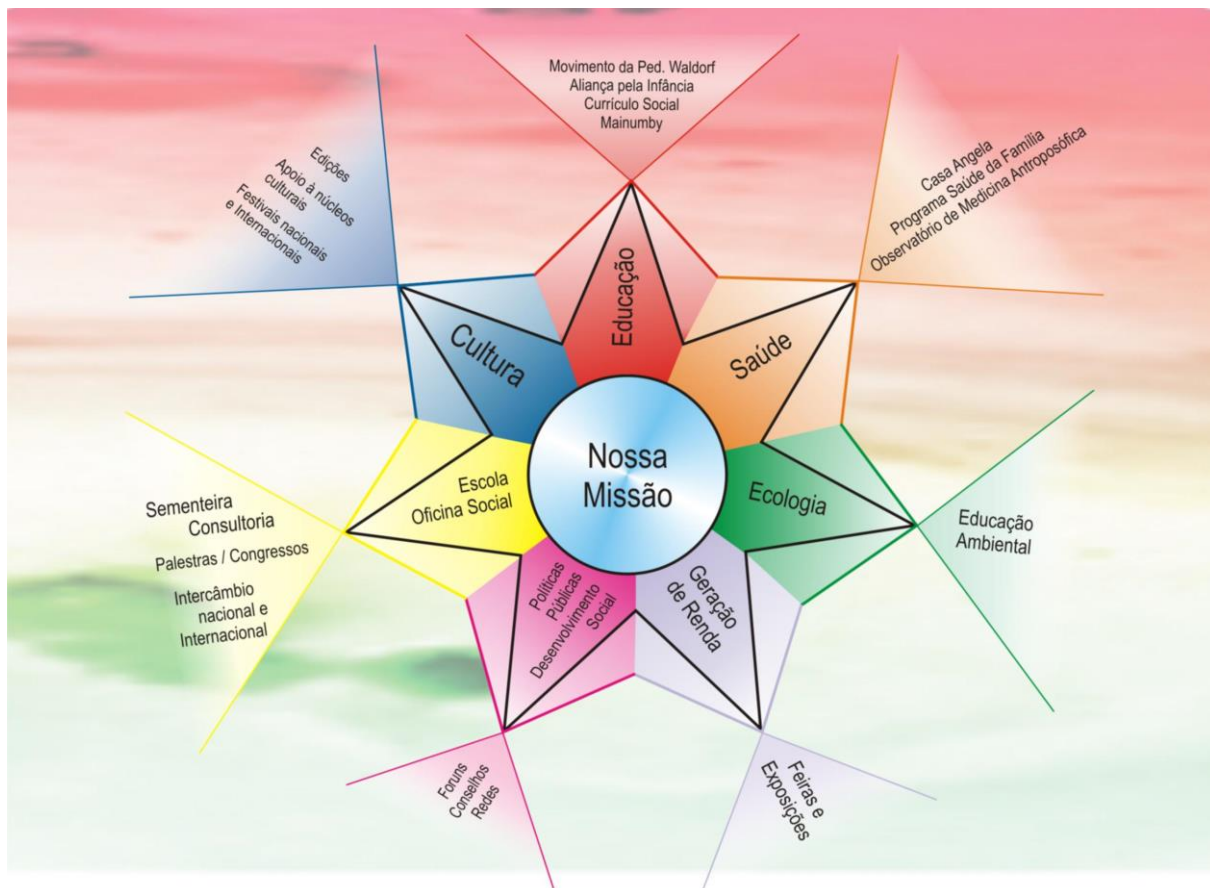
LOURENÇO, Rosana Dias. **Depoimento.** Recebido: 25 ago. 2012. Meio: Correio eletrônico. São Paulo-SP.

## ANEXOS

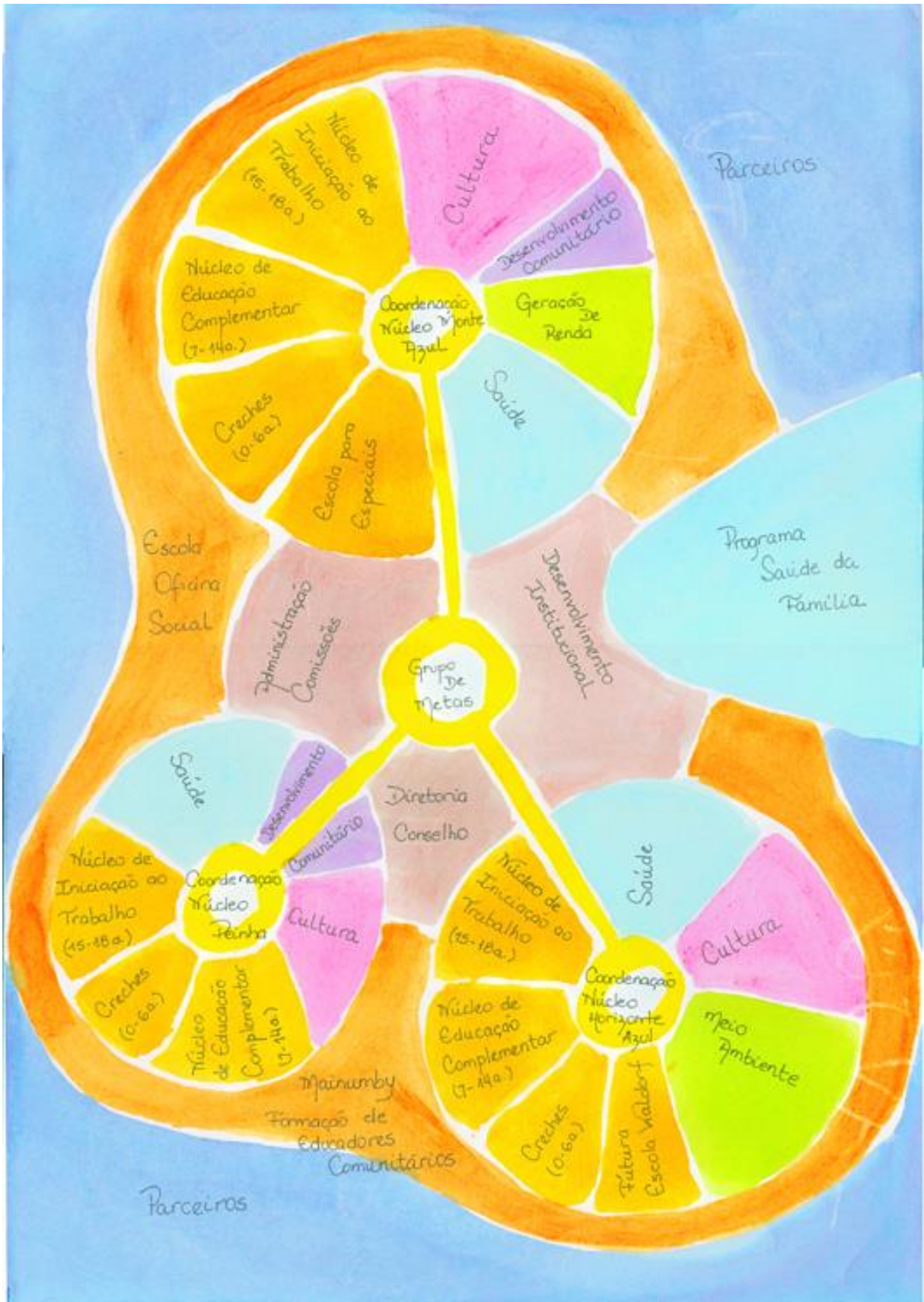
### ANEXO I – RAIO DE AÇÃO DA ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL V.1



## ANEXO II – RAI DE AÇÃO DA ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL V.2



### ANEXO III – ORGANOGRAMA DA ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA MONTE AZUL



## ANEXO IV – A LENDA DA CRIAÇÃO DO MUNDO

A Lenda da criação do mundo, segundo a tradição tupi-guarani, contada por Kaka Wera a alguns colaboradores da Associação Monte Azul é aqui reproduzida em texto.

“Tempos atrás, antes de existir nossa realidade como a conhecemos, havia Nhamandu, o grande sol, e Kuaray. De Nhamandu brotou um filho, que era a essência do que seu pai era: luminosidade. A esse filho, Nhamandu deu o nome de Tupã, que significa ‘o criador’. Ao filho Tupã, o pai deu uma tarefa de grande responsabilidade: a de criar as grandes coisas. Disse que para isso Tupã teria total liberdade, e assim o criador fez sua primeira criação, a Mãe Terra. A ela deu forma, desenhando com montanhas, lagos, rios e mar. Quando sua criação ficou pronta, ele sentiu necessidade de alguém para continuar o processo. Responsável pela criação das grandes coisas, Tupã criou o primeiro ser humano, Tupã-Mirim, que significa ‘pequeno criador’. Chegando na Terra, Tupã-Mirim percebeu que não conseguia viver ali, pois era etéreo, luminoso e tinha asas, assemelhando-se a um pássaro. Ele foi até Tupã e disse que não sabia como viver. Então, foi aconselhado a ir aos quatro cantos do mundo em busca de sabedoria. Tupã-Mirim saiu do nascente e foi ao poente, quando encontrou uma pedra e disse:

– Pedra, você pode me ensinar a viver na Terra?

E a pedra respondeu:

– Entre em mim.

Enquanto pedra, ele aprendeu a meditar. Porém, a pedra lhe disse que não era só isso que ele devia aprender. Assim ele saiu, foi ao sul, e encontrou a primeira árvore, uma palmeira. E então disse:

– Árvore, você pode me ensinar a viver na Terra?

E a árvore respondeu:

– Entre em mim.

Assim eles se fundiram, tornaram-se um só, e Tupã-Mirim se sentiu enraizado.

Passado algum tempo, a árvore lhe disse:

– Você já aprendeu. Agora saia e busque outros mestres.

Tupã-Mirim foi para o norte e encontrou o primeiro animal, uma onça. Então ele disse:

– Onça, você pode me ensinar a viver na Terra?

E a onça respondeu:

– Entre em mim.

Sendo onça, ele sentiu o cheiro da terra, sentiu o ar... Percorreu vários caminhos. E então, quando ele aprendeu, a onça lhe disse:

– Siga o seu caminho.

Tupã-Mirim seguiu para o leste e encontrou uma montanha, e no topo avistou uma gruta, que irradiava luz de seu interior. Ele subiu até lá e, uma vez dentro da gruta, descobriu que a luminosidade prateada vinha de uma serpente. Então ele disse:

– Serpente, você pode me ensinar a viver na Terra?

E a serpente respondeu:

– Eu sou o espírito da Terra!

A serpente começou a mexer o corpo e, a partir do barro e da água modelou uma figura. Com dois cristais fez os olhos, dando assim origem à primeira forma humana. A serpente, que é a própria Mãe Terra, disse:

– Entre nessa forma. Assim aprenderá muito sobre a Terra. Vá e veja!

Foi a primeira vez que Tupã-Mirim viu o mundo com olhos de cristais. Ele disse:

– Que lindo!

A serpente completou:

– Junto com o corpo que lhe dei, você está levando meus dons. Os dons da terra, da água, do fogo e dos ventos.

– E o que faço com esses dons?

– Você tem quatro dons da minha influência, com os quais me ajudará no mundo a fazer novas formas de vida. As formas que você quiser. Além desses quatro dons, você recebeu também o dom de Nhandecy, que também é o dom de Tupã. Juntando os dons você será imbatível.

– O que é o dom de Nhandecy?

– O dom de Nhandecy está nas palavras! Por isso, atenção! “Cuidado com o que pensa e com o que fala, pois o que você pensar e falar acontecerá”.

Tupã-Mirim desceu a montanha, com os dons da terra e do céu. Lá embaixo resolveu experimentar seus dons e disse ‘arara’, em seguida apareceu a arara. Ele disse ‘coruja’, e apareceu a coruja... Assim surgiram os vários pássaros, e ele viu que, de fato, existia o poder da palavra. Tupã-Mirim continuou; olhou para o chão e disse ‘jacaré’, e apareceu o primeiro jacaré... ‘paca’, ‘tatu’, e assim ele seguiu andando e falando, até chegar a margem de um rio, onde deu início à criação dos peixes, ‘aruana’, ‘pirarucu’... Ele ficou impressionado e seguiu criando as formas no mundo, por muito tempo, andando, pensando e falando os nomes dos seres que habitavam, pela primeira vez, a Terra. Passado algum tempo, ele voltou para a gruta onde vivia a serpente e disse:

– Mãe Terra, eu vim devolver o corpo e os dons para viver na terra.

Respondeu a Mãe Terra:

– Não, não precisa devolver. Pode ficar para sempre!

– Eu tive a onça, a palmeira e a pedra, e tudo isso eu devolvi. Já aprendi tudo e quero voltar para a terra do meu pai.

Mãe Terra então respondeu que ele poderia devolver o corpo, mas que ficasse na forma humana o tempo que desejasse. Quando sentisse vontade de voltar à terra de seu pai, bastaria cavar uma cova na terra e deitar seu corpo ali. Isso poderia ser feito em qualquer lugar, portanto, ele não precisava mais voltar a falar com ela. A Mãe Terra nos deu o corpo eternamente, mas nós o recusamos e o devolvemos.

Tupã-Mirim desceu da montanha e continuou a criar. Chegou um momento em que já havia criado tudo, então ele resolveu ir até a cachoeira de águas cristalinas, onde se formava um espelho d'água. Lá, ele viu pela primeira vez seu reflexo e disse:

– Mavutsinim!

Mavutsinim significa 'que coisa bela, maravilhosa'. Nesse momento, surge da água a primeira mulher, que recebeu o nome de Mavutsinim. Tupã-Mirim e a mulher seguiram andando; ele ensinou tudo a ela. Contou dos dons e de como criou todas as criaturas vivas, mostrou as florestas, os rios e disse:

– Já criei tudo.

Ela respondeu:

– Só ha peixes cinzentos e nada coloridos... 'borboleta'.

Em seguida surgiu a borboleta. Mavutsinim percebeu que também tinha o dom de Nhandecy, o dom da palavra, e seguiu andando pelo mundo, dando origem a todos os bichos pequenos, bonitos e coloridos, assim como as frutas.

Quando ela e Tupã-Mirim terminaram de criar o mundo, Mavutsinim disse:

– Tupã-Mirim, o que você acha de ter mais gente no mundo?

– Eu gostaria disso, mas como fazê-lo?

Então, Mavutsinim foi até a floresta e pegou uma semente de cada árvore, cada uma de uma cor e de um tamanho. Colocou todas elas numa cabaça e fechou com um pedaço de pau, inventando a primeira maraca. Ela chacoalhou o instrumento e cantou vários sons, o que fez cada semente virar uma criança. Assim nasceu a primeira tribo, formada por várias etnias: vermelha, amarela, branca e negra. Essa tribo é a origem de todos nós, seres humanos na Terra. Nosso primeiro ancestral, Tupã-Mirim ensinou à tribo tudo o que aprendeu: os primeiros fundamentos, os dons da terra e do céu, e a necessidade de tomar cuidado com o que se fala.

Um dia Tupã-Mirim se cansou e falou para Mavutsinim que sua contribuição na Terra havia se completado, e que ele queria voltar para a terra de seu pai, Tupã. Assim, entregou sua forma à Mãe Terra e, seu ser espiritual saiu do corpo físico e voltou

para o sol, que vem do nascente. Ele resolveu ficar por perto, para ver o crescimento de seus filhos e netos, o que deu origem ao astro que nos fornece luz e calor.

Passado algum tempo, Mavutsinim também se foi e entregou sua forma à Mãe Terra, porém, o ser dela se transformou na lua. Ela nos olha de noite, e Tupã-Mirim nos olha de dia. A lua e o sol são os nossos primeiros ancestrais.

Entre as crianças nascidas das sementes, havia dois irmãos, Nhanderu Guaçú, o mais velho, e Nhanderykei, o mais novo. Esses irmãos eram considerados os mais velhos da tribo e assumiram a liderança dela. Certo dia Nhanderykei teve vontade de conhecer o outro lado do mundo e tentou convencer todos da tribo a seguir viagem com ele, mas nem todos queriam ir. Foi assim que surgiu a primeira desavença na Terra, pois o mais velho fazia parte do grupo que não queria ir e, era contra a atravessar o rio. A solução encontrada, a partir de uma reunião, foi a de o irmão mais novo partir com metade da tribo, enquanto o irmão mais velho permaneceria lá com a outra metade. E assim foi. Nhanderykei e seu grupo atravessaram o rio e sumiram por entre as matas. Nhanderu Guaçú ficou e, tomou cuidado para preservar os fundamentos primeiros na tribo e continuaram vivendo na floresta, em casas comunitárias conhecidas por “malocas”, além de confeccionar cerâmica, trabalhar a terra e pescar.

Tempos depois, em noite de lua cheia, Nhanderu Guaçú sonhou que Nhanderykei voltava para casa e, ficou aguardando que o irmão regressasse o que aconteceu pouco tempo depois. Durante as explorações pelo mundo, o grupo de Nhanderykei se dividira em subgrupos, cada qual seguindo seu caminho, em busca de conquistas e domínio de outros lugares. Eles inventaram as primeiras armas e faziam uso da força para lutar com outros homens. Como previra o sonho de Nhanderu Guaçú, seu irmão mais novo retornou à tribo com seu grupo de viajantes. Eles haviam andado muito por terras desconhecidas tornando-se incapazes de reconhecer o lugar de onde haviam partido; o lugar onde nasceram. Ao encontrar seu irmão aguardando-o de braços abertos, o viajante não o reconheceu e aconteceu a primeira morte, quando Nhanderykei derrubou Nhanderu Guaçú com uma flecha poderosa. Nhanderykei havia se esquecido de sua origem, de onde veio, dos parentes, dos amigos. Após matar seu irmão, ele dominou a tribo e seguiu vivendo em discórdia, assim como seus descendentes viveram por muito tempo. Eram tempos difíceis, e

os obstáculos de conviver se revelavam nas brigas, injustiças e ressentimentos, até que Tijary, uma mulher anciã, teve um sonho que revelou o fim próximo desse tempo de conflito. No sonho, ela viu o grupo que partira para conhecer o mundo atravessar o rio e seguir viagem. Logo observou essas pessoas se dividirem em três grupos, o dos brancos, o dos amarelos e o dos negros, e seguirem, cada um, uma direção diferente. Em seguida, ela viu cada um desses três grupos retornar à aldeia de origem, onde permaneceram os vermelhos. Esse retorno gerou conflito e confusão num primeiro momento, mas é desse reencontro que surgirá o novo povo que habitará a Terra”.