

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A IMANÊNCIA E A TRANSCENDÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR  
A SUSTENTABILIDADE AUTÊNTICA**

**IMMANENCE AND TRANSCENDENCE OF THE STRATEGIES TO ACHIEVE  
AUTHENTIC SUSTAINABILITY**

Claudio Senna Venzke

**RESUMO**

As características da sustentabilidade autêntica têm um efeito profundo no modo como as organizações devem trilhar os caminhos para incluí-la nas suas estratégias, visando à resolução ou atenuação de problemas na sociedade. Neste artigo, argumenta-se que as atuais estratégias com foco socioambiental não atendem completamente as questões relacionadas a esta sustentabilidade. O objetivo central deste artigo é discutir proposições de estratégias para a sustentabilidade sob o ponto de vista dos conceitos de imanência e transcendência, segundo as tradições espirituais do budismo e do cristianismo, que levem em conta a complexidade do tema.

**Palavras-chave:** estratégias, imanência, transcendência, sustentabilidade autêntica.

**ABSTRACT**

The characteristics of authentic sustainability have a profound effect on the way that organizations must follow the paths to include it in their strategies aiming to resolve or to mitigate society problems. In this paper is argued that current strategies with environmental focus not fully meet the issues related to this. The central purpose of this article is to discuss proposals for sustainability strategies which take into account the complexity of the topic from the point of view of the concepts of immanence and transcendence according to two spiritual traditions: Buddhism and Christianity.

**Keywords:** strategies, immanence, transcendence, authentic sustainability.

## Introdução

A discussão em torno da busca da sustentabilidade por parte das organizações, dentro de uma visão que considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais, tem influenciado o mundo organizacional, tornando a busca da sustentabilidade, focada na preocupação com as questões socioambientais, um elemento mobilizador na definição de estratégias corporativas. Assim, as organizações têm sido pressionadas a incluírem nos seus objetivos estratégicos uma postura que leve em consideração além da viabilidade econômica, o respeito aos aspectos e impactos ambientais, tendo uma responsabilidade perante a sociedade. Estas preocupações têm sido um elemento importante quando se fala em sobrevivência do planeta, em perenidade de uma organização e no bem-estar social. Desta forma, a sustentabilidade corporativa é relacionada a modelos de gestão com o comprometimento de serem economicamente lucrativas, em atenderem às questões ambientais e terem ações corretas diante da sociedade, em toda a dimensão social que envolve uma organização. Porém ao buscarem a incorporação de planos concretos de crescimento econômico, ética, transparência e responsabilidade social e ambiental em suas estratégias, as organizações se deparam com paradoxos e armadilhas que muitas vezes não permitem o avanço em direção à sustentabilidade, que é um compromisso imprescindível para as empresas que desejam dar continuidade ao seu negócio no futuro. Esta sustentabilidade na visão de Ehrenfeld (2008) deve considerar não só os humanos, mas também outras formas de vida, definindo-a como a possibilidade dos humanos e outras vidas de florescer na Terra para sempre.

Assim, questiona-se o quanto as atuais estratégias socioambientais nas organizações, baseadas em modelos deterministas, estão atendendo a demanda por mudanças profundas da sociedade. Esta questão é embasada na observação de Baumgartner e Ebner (2010) com relação a que, apesar de muitas organizações afirmarem que possuem uma gestão da sustentabilidade e publicarem relatórios de sustentabilidade, o foco principal neste esforço permanece obscuro. Muitas vezes, parece que as questões de sustentabilidade são trabalhadas nas organizações mais de uma forma pontual do que com estratégias claras. Este questionamento é também em relação às estratégias que são fundamentadas no paradigma de gestão tradicional, que, conforme argumento de Shrivastava (1995), é limitado e não consegue responder às demandas num contexto de risco da sociedade.

Desta forma, o objetivo central deste artigo é de discutir outros caminhos para proposições de estratégias para a sustentabilidade sob um ponto de vista mais amplo. Para isso faz-se uma referência aos conceitos de imanência e transcendência, segundo duas tradições espirituais: do budismo e do cristianismo. Visando apontar tipos de estratégias que possam ir ao encontro da sustentabilidade autêntica. Para atingir este objetivo, realizou-se um estudo baseado em bibliografias relacionadas aos temas em questão: sustentabilidade; estratégias socioambientais, imanência e transcendência.

Na sequência, o artigo apresenta o conceito da sustentabilidade autêntica, um breve panorama com relação às estratégias socioambientais, apresenta a visão de mundo nas óticas Budista e Cristã, propondo então caminhos complementares para a definição das estratégias socioambientais, baseadas nestas visões, que são imanentes e transcendententes nas suas essências.

## Sustentabilidade Autêntica

O conceito da sustentabilidade autêntica nasce a partir do conceito de sustentabilidade de Ehrenfeld (2008), que considera não só os humanos, mas também outras formas de vida, definindo-a como a possibilidade dos humanos e outras vidas de florescer na Terra para sempre, considerando que sustentabilidade e florescimento são componentes de sistemas complexos, tendo equilíbrio e harmonia entre as partes que podem persistir ao longo do tempo. Assim, Jay e

Grant (2013) colocam o desafio de entender que nós, como indivíduos e até mesmo como empresas e organizações, somos partes desse conjunto. Por termos controle direto sobre nossas próprias ações, podemos defender e dar voz aos nossos valores e paixões, mas eles são sempre formados a partir da nossa própria perspectiva parcial. Ao mesmo tempo, somos obrigados a preservar a nós mesmos e nossas vidas para sobreviver. É aí que reside o desafio central. Os interesses e a sobrevivência das partes e do todo, de indivíduos e coletivos, nem sempre são harmoniosos. Porém, na discussão contemporânea sobre sustentabilidade, frequentemente encobre-se essas tensões e contradições resultantes, pois se fala de soluções do tipo “*ganha-ganha*” para as pessoas, para a lucratividade e para o planeta, sem reconhecer que existem jogos diferentes e maneiras de fazer a contagem da pontuação. Como indivíduos, temos que lutar com essas tensões em silêncio, mesmo inconscientemente, às vezes não adequadamente ou nervosamente. E ainda assim, as partes e o todo são profundamente inter-relacionados, na verdade um define o outro. Nós só podemos entender nossas identidades individuais em relação ao todo, aos outros, ou à sociedade que nos rodeia. O florescimento de toda a vida inclui o florescimento de nossa vida como parte do todo. O resultado é uma profunda ambivalência, uma tensão interna em torno da sustentabilidade, que muitas vezes não articulamos ou confrontamos.

Desta forma, para Jay e Grant (2013) o reconhecimento da ambivalência e compartilhamento com outras pessoas é o que torna autêntica a sustentabilidade, no lugar da tendência natural de negar e esconder isso. Um resultado é que podemos ficar um pouco mais confortável com nossa própria consciência, que é um aspecto fundamental do florescimento, proposto por Ehrenfeld (2008). Outro resultado é que se podem cultivar relacionamentos mais fortes. Estas relações podem ser canais para uma ação efetiva sobre os problemas que são maiores do que nós mesmos, ou os problemas que requerem uma diversidade de pensamento e de relação com as partes interessadas. Assim, os autores consideraram a sustentabilidade autêntica em um nível interpessoal que envolve as pessoas, clientes, membros da comunidade e outras partes interessadas na organização.

Retomando a proposição deste artigo, questiona-se o quanto as atuais estratégias socioambientais dão suporte ao conceito de sustentabilidade autêntica. Assim, faz-se um breve panorama sobre estratégias sustentáveis atuais e propõe-se uma discussão de um caminho baseado nos conceitos de imanência e transcendência das tradições budista e cristã.

### **Panorama das estratégias visando à sustentabilidade**

A busca pela incorporação da sustentabilidade socioambiental nas estratégias organizacionais tem se tornando cada vez mais frequente nas organizações brasileiras, conforme Pereira e Barbieri (2011), comprovando-se por meio da observação da elevada quantidade de balanços sociais e relatórios de sustentabilidade divulgados pelas organizações. Para estes autores, essas formas de comunicação da organização para com os diversos públicos atestam a inserção das dimensões social e ambiental às estratégias anteriormente focadas apenas na dimensão econômica dos negócios. Esta nova postura das organizações vai ao encontro do proposto por Porter e Kramer (2006), quando colocam que a sustentabilidade socioambiental é trabalhada de forma estratégica na medida em que a organização investe em questões que a sociedade e o meio ambiente demandam.

De acordo com Nascimento (2008), o conceito de gestão socioambiental estratégica é uma composição de conceitos distintos utilizados na gestão das organizações, que definem o posicionamento socioambiental de uma organização, retirando a preocupação socioambiental do nível operacional e colocando-a no nível estratégico. Neste contexto, estabelece-se uma ligação entre a preocupação socioambiental e o futuro da organização. O autor ainda considera que a gestão socioambiental precisa trazer resultados no presente e contribuir para o futuro da

empresa, sendo que a sua implementação nas empresas deve ser realizada como uma oportunidade de melhoria da competitividade, de incremento da parceria com fornecedores, de contribuição para a conscientização e educação dos seus clientes, facilitando a obtenção de certificações e de sendo proativa frente às ações governamentais, além de assumir abertamente a responsabilidade ambiental e de melhoria da sua imagem pública.

Reforçando a importância de estratégias sustentáveis, Hart e Milstein (2003) apontam que é necessário incluir a variável socioambiental nas decisões para alcançar a lucratividade em mercados cada vez mais competitivos. Assim, visando relacionar o valor para o acionista com a sustentabilidade, os autores desenvolveram um modelo de valor sustentável, que aponta que a sustentabilidade pode auxiliar a empresa no seu crescimento econômico, gerando vantagem competitiva e agregando valor tanto para os acionistas quanto para a sociedade em geral. Este modelo propõe que a empresa atente para quatro conjuntos abrangentes de motivadores relacionados aos seguintes pontos: crescente industrialização e suas consequências correlatas, como o consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos; desafio para as organizações funcionarem de uma maneira transparente, responsável, tendo em vista a existência de uma bem informada e ativa base de partes interessadas; tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva; e o aumento da população, da pobreza e da desigualdade associado à globalização, assim o desenvolvimento social e a criação de riqueza parece ser essencial para o desenvolvimento sustentável, mas este desenvolvimento precisa seguir um curso completamente diferente caso se queira evitar o colapso ecológico. Desta forma, os autores defendem que a criação de valor sustentável requer que as organizações levem em conta cada um dos quatro conjuntos abrangentes de motivadores, inserindo a sustentabilidade na sua estratégia.

Porém, as propostas e modelos de inserção da sustentabilidade, com foco socioambiental, nas estratégias organizacionais, em grande parte, ainda são baseadas em premissas da escola racionalista, com a definição dos objetivos como elemento-chave na formulação da estratégia e onde se separa formulação da estratégia da sua implantação. Sendo que, para Kay (1996), devem-se criticar os modelos deterministas, pois o mundo dos negócios é muito mais complexo para ser adequadamente descrito por este tipo de modelo, imposto ou estimado, defendendo que a estratégia deve ser enraizada nas capacidades diferenciadoras da organização, sendo emergente e não deliberada. Necessita-se, então, de visões complementares com perspectivas mais emergentes para as estratégias socioambientais.

É com uma visão complementar que Farjoun (2002) propõe uma perspectiva orgânica na formulação de estratégias, porém não abandonando o conceito de modelo. Perspectiva esta que combina as ideias e coerência da perspectiva mecanicista com as mais relevantes ideias orgânicas. Ele faz uso dos pressupostos orgânicos para avançar em direção a uma visão de estratégia como uma coordenação adaptativa, introduzindo um modelo integrador teórico de Organização – Ambiente – Estratégia - Desempenho (Organization – Environment – Strategy – Performance: OESP), e apresenta um modelo orgânico de gestão estratégica. A perspectiva orgânica fornece uma base para uma visão mais unificada, atualizada e melhor sintonizada nas questões centrais da estratégia. A perspectiva orgânica proposta pelo autor também oferece várias implicações para o desenvolvimento da prática, pois incentiva os gerentes a pensarem e agirem de maneira mais holística, orientada para o processo, de forma empreendedora e criativa.

Na direção de pensar em novas formas de resolução de problemas, e por consequência a definição de estratégias, Batie (2008) foca nos problemas relacionados à sustentabilidade e aponta que as abordagens e pressupostos da ciência normal (onde problemas são categorizados em caixas disciplinares separadas e divididos em partes mais gerenciáveis) são inadequados para lidar com as complexidades destes problemas num contexto mais amplo, mas que a ciência,

incluindo a ciência social, continua a ser crucial para o desenvolvimento de políticas alternativas. O autor reforça seu argumento ao citar que as complexas conexões entre a natureza e a sociedade se mostram vulneráveis. Assim, os pressupostos da ciência normal se ajustaram bem com as práticas de conservação progressiva, quando os recursos naturais eram vistos como *commodities*. Porém, agora essas suposições são desafiadas na era da sustentabilidade, pois os ecossistemas são assumidos como fornecedores de muitas funções e serviços, incluindo suporte de vida, e há um conflito considerável acerca de quais os serviços são mais valiosos e sobre como estabelecer estratégias de gestão socioambiental.

Desta forma, no sentido de entender que a sociedade está mudando e questionando a ciência e, conseqüentemente, que o papel da ciência na tomada de decisão está se tornando bastante complexo, este artigo propõe discutir outras bases de pensamento para a formulação de estratégias focadas na sustentabilidade autêntica proposta por Jay e Grant (2013), visando integrar as comunidades empenhadas em promover a conservação ambiental, saúde humana e o desenvolvimento econômico. Para tanto, recorre-se às visões de mundo propostas pelas tradições budista e cristã, por meio dos conceitos de imanência e transcendência.

### Visão budista do mundo

O budismo possui um posicionamento imanente, pois acredita em um ser divino ou de poderes dentro de um indivíduo. Imanência é definida por Jiang (2006) como aquilo em que pode ser feita referência, permitindo que o referente situar-se dentro dos limites do mundo dos fenômenos com dependência recíproca entre eles. Como exemplo, quando se diz que uma mente subliminar é imanente, esta deve ser entendida no sentido de que se encontra dentro dos limites da consciência e que elas se explicam mutuamente. Os budistas não creem em um Deus como um ser externo, no entanto, acreditam em objetivos finais e princípio como eles vivem um sentimento de significado definitivo.

Conforme Mitchell (1993) a filosofia budista evita um tipo simplista de relação monista ou dualista entre o relativo e o absoluto, filósofos budistas falam de não dualidade: a verdade e a mentira, a iluminação e a paixão cega, Nirvana (estado de libertação atingido pelo ser humano ao percorrer sua busca espiritual) e Samsara (ciclo da morte e renascimento). Não-dualidade, mantida em tensão criativa, nega a disjunção do relativo e do absoluto e, ao mesmo tempo, afirmam a sua polaridade. Nesta mesma linha, Suen et al. (2007) expõem que o Budismo não exige fé cega de seus seguidores, não expõe credos dogmáticos, não encoraja ritos supersticiosos, mas propõe um viver e pensar puro, em busca da suprema sabedoria e divergência de todo o mal, propondo o Caminho do Meio onde defende nem o extremo ascetismo nem a austeridade. Ou seja, nem a pobreza ou a riqueza não é para serem valorizadas ou serem desvalorizadas.

A visão de mundo do Budismo também é apresentada por Daniels (2010), colocando que os mais importantes princípios budistas são as Quatro Nobres Verdades (ou "realidades") e a temática generalizada de interconexão e interdependência de todas as coisas existentes. As Quatro Nobres Verdades são: reconhecer que existe o sofrimento, ou inquietude - a existência envolve inevitavelmente insatisfação persistente e está relacionada com a impermanência; há uma causa para esse sofrimento ou inquietude, que é o apego ao desejo (em suas diversas formas); há uma maneira de acabar com o sofrimento e alcançar a paz - cessar apego aos desejos que buscamos, pois eles dependem de fontes que são intrinsecamente impermanentes; e o meio para sair do sofrimento é o caminho óctuplo, dominado pelos princípios humanistas da "conduta correta", ou ação associada aos conhecimentos, intenções e condicionamentos mentais subjacentes à ação.

A interdependência de todas as coisas está intimamente ligada com a percepção budista de relações de causalidade, expressas através das noções de *originação dependente* e lei

cármica. Com a *originação dependente*, todos os fenômenos na realidade são vistos como tendo apenas uma existência contingente - que é dependente de suas conexões, e condicionada a outros fenômenos, conforme expõe Dalai Lama et al (2000). Apesar de sua aparente independência, a condição e caráter de todas as entidades são determinados por todas as outras entidades do universo por meio de uma complexa teia de causa e efeito, também conhecida como *interser*. De acordo com a visão budista, a natureza conectada de todas as coisas e eventos pode refletir no surgimento da verdadeira unidade universal.

Conforme Yamamoto (2003), na cosmologia budista a realidade pode ser dividida em três esferas ou reinos de existência: o indivíduo (que abrange existência, pensamento e ação); as inter-relações ou instituições coletivas que formam a sociedade; e o resto do mundo natural. De acordo com lei cármica, as ondulações da intenção e extravasamento das ações nos três reinos têm fluxos de retorno que causam efeitos sociais sobre o autor. Assim, a interdependência é a base fundamental para o cuidado ambiental e social. Esta visão da natureza da realidade tem muito em comum com muitas dos estudos atuais relacionados às questões ambientais (por exemplo, a economia ecológica, ecologia, ecologia social contemporânea e busca da saúde por meios mais naturais) e sua adoção dentro de conceitos como o holismo, a interdisciplinaridade, a incorporação da economia dentro da sociedade e da natureza, e o reconhecimento de toda a gama e extensão do ciclo de vida, além das repercussões e fluxos sobre os efeitos das atividades e escolhas humanas.

Para Daniels (2010), dada a supremacia de interdependência, torna-se fundamental examinar cuidadosamente os meios e as implicações envolvido.

s na busca de ganhos de bem-estar, pois se o processo envolve altos níveis de intervenção e perturbação das fontes iniciais, então a teia de relações causa-efeito entre os três reinos podera ter consequências negativas e não intencionais para o bem-estar de quem executa a intervenção. Esta interdependência sensível mostra a sabedoria inerente à proposição budista do "Caminho do Meio", com seu foco sobre moderação e cuidado para encontrar o verdadeiro bem-estar das necessidades, com intervenção mínima de e não violenta.

A visão de mundo budista, para Mendis (1993), revela que as forças motrizes vigentes com base na maximização do consumo, ou desejo-satisfação, falharão para aliviar o sofrimento do apego ao desejo. Na verdade, a mentalidade e a intenção subjacente a tal objetivo (inatingível) é suscetível ao aumento da insatisfação e decepção (e, portanto, menor qualidade de vida percebida). Também do ponto de vista budista, esses resultados negativos tendem a ser acentuados se a atividade de força motriz tem altos níveis de perturbação no mundo externo.

### **Visão cristã do mundo**

O cristianismo é uma religião transcendente, uma vez que mantém crenças em um poder divino além da dimensão humana. Jiang (2006) apresenta a definição de transcendência como a referência a algo (A) que só pode ser feita por negar que o referente encontra-se dentro dos limites do mundo dos fenômenos (B), mas para o qual (A) a explicação do mundo dos fenômenos (B) tem de recorrer, e não vice-versa". Em outras palavras, A é uma transcendência com respeito a B, se A está fora de B, mas explica a existência de B. O autor exemplifica relacionando com a mente subliminar, quando se afirma ser uma transcendência, esta deve ser entendida como dizendo que a mente subliminar se encontra fora dos limites da consciência, que é o mundo dos fenômenos na região mental e que a nossa vida consciente é explicado pelo recurso às atividades mentais subliminares. Especificamente para o Cristianismo, há um Deus que já existia antes que o mundo existisse, e ele é a origem fundamental de tudo.

Para Aragão e Araújo (2005), a transcendência, relacionada ao sagrado, é resultante de uma formação espiritual que consiste na reunião de informações e conhecimentos relativos ao sagrado e que permitem que o sujeito se aproxime do divino. Transcender é elevar-se acima ou

ir além do mundo e do cotidiano. Neste sentido, os seguidores do cristianismo acreditam em um Deus que existe para além do mundo humano, mas guia a humanidade ao longo da existência.

Segundo Kim et al. (2009), a ética cristã está fundada na Sagrada Escritura que dá os padrões morais, ou uma plataforma comum, que permite julgar entre o certo e o errado. Em situações organizacionais, os tomadores de decisão devem decidir o que devem fazer e que princípios éticos devem seguir. Eles devem saber que esses princípios estão certos e quais são confiáveis. Isso não quer dizer que uma lei moral absoluta deve ser rigorosamente seguida, uma vez que os limites da lei moral e de suas variadas aplicações será sempre debatido. Mas a própria idéia de certo e errado faz sentido somente se existir um padrão final pelo qual podemos fazer julgamentos morais. A ética cristã não é um conjunto de princípios morais isolados, mas dependente de uma visão cristã anterior da realidade, tal como expresso na relação entre Deus e seu povo.

Calkins (2000) exemplifica que os Dez Mandamentos fornece a base para muitas das leis atuais que regem as práticas de negócios, incluindo honestidade em transações comerciais, o direito próprio, e assim por diante. Além disso, a vida e os ensinamentos de Jesus fornecem orientação moral no mundo dos negócios. A parábola do rico insensato e a parábola dos talentos ensinam sobre a gestão adequada dos bens e diligência no trabalho. O primado do amor e do serviço aos outros é consistente com as metas atuais de responsabilidade social corporativa.

A relação do ponto de vista Cristão com os negócios é trabalhada por Woot (2013), citando o conflito atual entre espiritualidade e liderança corporativa, questionando desafiadoramente os líderes de negócios e tomadores de decisão, considerando a necessidade de uma nova direção para a liderança corporativa e exigindo uma mudança na ética nos negócios em escala global. Para o autor esses líderes têm falhado até agora na liderança com profundidade e reflexão sobre o seu papel específico e para o propósito (a razão de ser) da empresa. As funções da inovação, criatividade e progresso técnico estão raramente no centro do debate com este foco na mudança. É através deste desenvolvimento econômico do homem, que aconteceu desde o começo dos tempos, que se teria muito a dizer sobre o papel de co-criadores dos empresários e das empresas, por sua nobreza e suas ambiguidades.

Woot (2013) ainda coloca que se o movimento da responsabilidade social corporativa consistir em aderir novos rótulos em velhas práticas, não vai se tornar uma força transformadora e não será levado a sério. Este movimento só terá êxito em influenciar a evolução do nosso modelo de desenvolvimento, se renovar o propósito da empresa e de seu papel na construção de um futuro global coletiva. Defendendo que o ponto de vista cristão pode dar base para esta mudança radical na cultura corporativa, que é necessária para ajudar a transformar o nosso sistema econômico e torná-lo socialmente legítimo, pois este ponto de vista está preocupado com a humanização e orientado ainda mais para o bem comum do planeta.

Apesar de posicionamentos diferentes, as tradições religiosas do Cristianismo e Budismo ensinam a regra final: fazer aos outros o que você gostaria de ser feito para você. Esta semelhança existe porque ambas as tradições religiosas tem como base um conjunto de crenças e valores para existirem, sendo que os objetivos de todas as religiões que devem ser a paz e a harmonia.

### **Relações entre transcendência, imanência e estratégias organizacionais para a sustentabilidade.**

Aragão e Araújo (2005) apontam que a imanência se traduz pelo pertinente a um ente, como a existencialidade própria do ser humano. O imanente está no todo que compreende o humano, mas, o transcendente é tudo o que está na possibilidade humana. Ao se posicionarem com relação à inteligência espiritual, os autores admitem que o sentido imanente dessa

inteligência espiritual pode possibilitar, e pode promover, a transcendência. A espiritualidade ou inteligência espiritual permite ao sujeito estabelecer um contato íntimo com o poder divino e com o sujeito próprio, com o mundo e com a factualidade da vida, considerando esse dado como forma de compreensão cognitiva. Esta proposição foi apontada por Kin (1987), quando o autor expõe que as ideias de transcendência e imanência não são mutuamente excludentes, mas sim mutuamente determinantes, embora teologias e sistemas metafísicos postulem uma realidade definitiva, uns enfatizando a sua transcendência, e outros a sua imanência, estes devem mostrar seu duplo aspecto como transcendente e imanente. A transcendência sempre traz sua irmã gêmea - imanência - junto com ela.

Dentro deste contexto, Chia e McKay (2007) citam que as estratégias de decisão são imanentes quando estão inteiramente dependentes de disposições eficazes internalizadas, em vez de qualquer intenção deliberada, oferecendo assim improvisações. A ideia é de que pode haver uma lógica imanente de uma situação, uma predisposição que proporciona um elemento de direcionamento e que se move de maneira mais ou menos previsível. Para os autores, é essa lógica imanente, e não transcendente, que dá consistência ao fluxo de ações que se segue e o que poderíamos começar a reinterpretar como a essência da estratégia como prática.

Num sentido complementar, Chia e Holt (2006) consideram que na lógica causal tradicional presume-se que o que dá sentido e continuidade a cada ação é a existência de um objetivo final transcendente ou um conjunto de objetivos unificadores, que unifica cada ação intencional, sendo um estilo internalizado de engajamento. Os autores não argumentam que toda elaboração de estratégias não deva ser deliberada, mas que em muitas são, o que é ignorado pelos pontos de vista que consideram a tomada de decisões estratégicas como essencialmente intencional, propositada e orientada por metas, assumindo a transcendência como a construção da visão de mundo e um reconhecimento implícito da imanência da ação.

Assim, retomando o objetivo deste artigo, argumenta-se que a formulação de estratégias visando a sustentabilidade, na sua forma autêntica como proposto por Jay e Grant (2013), podem conter aspectos tanto imanentes, baseados numa visão budista do mundo, como transcendentais, baseadas numa visão cristã do mundo. Pois como apresentado anteriormente, pode-se notar uma complementariedade entre as duas visões.

Os aspectos transcendentais das estratégias para a sustentabilidade, relacionando com a visão cristã do mundo, aproxima estas estratégias de negócio com a ética a partir de uma cosmovisão cristã que leva a repensar as suposições e crenças sobre a religião e a natureza da realidade. Pois segundo Pearcey (2004), os pensadores cristãos sugerem que o cristianismo é mais do que uma religião ou um conjunto de diretrizes morais ou crenças. É uma visão de mundo que se aplica a todas as áreas, incluindo questões sociais, história, política, ciência e antropologia.

Conforme Kim et al (2009) o Cristianismo é baseado no entendimento de que Deus foi o criador do universo, e que o homem, através do uso de sua razão, poderia descobrir os mistérios do universo. Contrariamente à noção popular, o pensamento cristão não se opõe à ciência e as descobertas científicas ou a uma compreensão racional do mundo, como evidenciado pelas obras dos primeiros cientistas. Assim, as Escrituras Sagradas tem muito a dizer sobre a natureza humana e comportamento que é coerente com o que observamos em nós mesmos e nos outros.

Para os autores, está posto o desafio entre os especialistas em ética nos negócios e líderes empresariais para criar um ambiente mais ético, na definição de estratégias a partir de um ponto de vista cristão, que pode oferecer perspectivas que promovam moralidade no ambiente de trabalho, indo em direção à sustentabilidade. Apesar da visão transcendente do Cristianismo, a imanência está presente na ética cristã ao exigir o uso da razão para derivar de certos preceitos das Escrituras Sagradas que orientam a ação humana, causando algumas consequências, principalmente para exercer os ideais de amor e serviço aos outros.

Com relação aos aspectos imanentes das estratégias para a sustentabilidade, busca-se base na supremacia de interdependência, proposta pela tradição budista, onde torna-se fundamental examinar cuidadosamente os meios e as implicações envolvidas na predisposição que proporciona o direcionamento das ações, considerando que este processo envolve altos níveis de intervenção e perturbação numa teia de relações causa-efeito que pode ter consequências tanto positivas como negativas, ou não intencionais, para o bem-estar de quem executa a intervenção.

Estes aspectos são imanentes na sua essência por serem dependentes de disposições eficazes internalizadas pelos tomadores de decisão, em vez de qualquer intenção deliberada, permitindo ajustes e improvisações, conforme colocado por Chia e McKay (2007). Porém, mesmo sendo imanentes podem ter sua porção de transcendência, seguindo a proposição de Kin (1987) de que as ideias de transcendência e imanência não são mutuamente excludentes. A transcendência refere-se à noção de que a organização esta inserida em algo maior e as ações devem transcender a organização, ou seja, devem elevar-se acima ou ir além do mundo e do cotidiano organizacional.

A contribuição budista para os aspectos imanentes na formulação de estratégias para a sustentabilidade dá-se na medida em que o budismo oferece uma explicação dos motivos fundamentais e forças motrizes que induzem aos impactos socioambientais, conforme expõe Daniels (2010). O Budismo faz isso por referência à natureza dos sistemas de crença, valor e ética existentes que estabelecem metas e decisões humanas que tem influência, por sua vez, para encorajar um comportamento orientado para esses objetivos. Mesmo os princípios iniciais do Budismo já demonstram uma ligação clara entre os sistemas morais, humanos e os impactos sobre o meio ambiente natural. O Budismo destaca a necessidade de examinar cuidadosamente o caminho e as condições atuais que levam a um melhor bem-estar, satisfação ou contentamento dentro da sociedade. O estudo da origem e da extensão da pressão e do impacto ambiental torna-se incompleto sem uma explicação de como os resultados materiais afetam o bem-estar humano.

Do ponto de vista budista do mundo, uma limitação importante para as economias melhorarem o funcionamento, produzindo felicidade sustentável, é a ignorância sobre a Segunda Nobre Verdade - a causa o sofrimento, ou inquietude, é o apego ao desejo - levando a um comportamento que tem consequências negativas, de acordo com o co-dependência generalizada e acentuada entre todas as coisas. A falta de conhecimento sobre o caminho real para o bem-estar leva, em termos econômicos, a uma incompatibilidade entre as preferências reais ou observadas e preferências verdadeiras, ou seja, aquelas que representam escolhas de vida que realmente aumentam a satisfação. Esta colocação esta relacionada, segundo Daniels (2010), a outro princípio budista importante que ajuda a explicar as raízes fundamentais dos problemas socioambientais, que é o princípio da interdependência generalizada e originação dependente.

Para Yeh (2006) esta interdependência é semelhante à ecologia universal e à simbiose, ou a uma teia de relações causa-efeito entre todos os fenômenos universais. A intervenção de uma fonte original que é inábil, ou seja, que pode provocar danos ou violência, vai emanar através da teia da existência e voltar a impactar negativamente esta fonte.

Assim, as contribuições das ideias do budismo sobre a natureza da realidade para a definição de estratégias, são apropriadas para alcançar melhorias reais no bem-estar, visando uma sustentabilidade autêntica, dando-se no entendimento das principais fontes dos problemas socioambientais, por meio das forças motrizes em termos de crenças, valores, metas, desejos, escolhas e comportamentos, bem como do entendimento das ligações relacionadas entre o nível e a natureza do consumo, o impacto ambiental e o bem-estar proporcionado.

### **Considerações finais**

Conforme descrito no objetivo deste artigo, foi proposta uma discussão inicial sobre a contribuição de tradições espirituais na formulação de estratégias voltadas à sustentabilidade autêntica. Desta forma, o desenvolvimento deste trabalho não visa chegar às verdades absolutas, mas sim estimular uma maneira de pensar estratégias que sejam mais amplas, considerando assim aspectos mais amplos também. Estas estratégias levariam em conta os temas gerais que permeiam a visão budista, incluindo a capacidade para maior bem-estar através da redução do desenvolvimento socioeconômico, através do consumo moderado e da análise completa dos impactos econômicos, ambientais e de bem-estar dos diferentes tipos de consumo e estilo de vida, com princípios de adaptação para mudanças positivas que incluam a não agressão, a intervenção e a perturbação mínima do mundo natural. Estas contribuições, aliadas a visão cristã do mundo, vêm desde uma extensa pesquisa sobre a natureza e mensuração do bem-estar e os efeitos biofísicos e econômicos da atividade econômica, até uma política para incentivar os meios técnicos e econômicos para a incorporação dos efeitos de bem-estar no comportamento, para o fornecimento de mecanismos que possam influenciar os valores para serem mais consistentes com a sustentabilidade e melhoria do bem-estar, em um universo altamente interconectado.

Assim, espera-se que as contribuições do Budismo e Cristianismo possam ter importantes papéis na tarefa de formular estratégias visando enfrentar os problemas socioambientais, com seus potenciais para alcançar a sustentabilidade. Estes potenciais incluem a capacidade de previsão de impactos e apoio para o fortalecimento do capital social, centrados em torno de construção de uma comunidade com interdependência compassiva, características que são fundamentais para alcançar a sustentabilidade autêntica.

## Referências

- ARAGÃO, M. ARAÚJO, A. Os frutos da Carne e os do espírito: aproximações entre corpo e religião. *Integração. Ensino. Pesquisa. Extensão.* Ano XI. Jan. /fev. /março. 2005. N. ° 40. São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu. P. 33-41.
- BATIE, S. Wicked problems and applied economics. *Amer. J. Agr. Econ.* 90 N° 5, 2008.
- CALKINS, M, 'Recovering Religion's Prophetic Voice for Business Ethics', *Journal of Business Ethics* 23, 339–352. 2000
- CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies* 27: 635. 2006
- CHIA, R.; MCKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60: 217. 2007
- Dalai Lama, T., HOPKINS, J., GYATSO, T. *The Meaning of Life.* Wisdom Publications, Somerville, MA. 2000
- DANIELS, P.L. Climate change, economics and Buddhism — Part I: An integrated environmental analysis framework. *Ecological Economics* 69. pg. 952–961, 2010
- FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal* 23: 2002

HODGKINSON, G. P. & HEALEY, M. P. Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417, 2008

HART, S.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, V. 17, nº 2, p. 56-69, maio de 2003.

JAY, J; GARET, G. Authentic Sustainability: Navigating Pitfalls, Paradoxes, and Pathways in Conversations toward a Better World. *Academy of Management*. Orlando: AoM, 2013

JIANG, T. Accessibility of the subliminal mind: Transcendence vs. immanence. *Continental Philosophy Review* 38. pg.143–164, 2006

KAY, J. Uma breve história da estratégia de negócios. *in: Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor*. Cap. 21. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996

KIM, D; FISHER, D.; McCALMAN, D. Modernism, Christianity, and Business Ethics: A Worldview Perspective. *Journal of Business Ethics* 90:115–121. 2009

KIN, C-T. Transcendence and Immanence. *Journal of the American Academy of Religion*, Vol. 55, No. 3), pp.537-549: Oxford University Press, 1987

MENDIS, P. Buddhist equilibrium: The theory of middle path for sustainable development. St. Paul. Staff Paper P93-2. Department of Agricultural and Applied Economics, University of Minnesota. January. 1993

NASCIMENTO, L. F. *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEARCEY, N. R. *Total Truth: Liberating Christianity from Its Cultural Captivity*. Wheaton, IL: Crossway Books, 2004.

PEREIRA, R. S.; BARBIERI, J. C. Estratégias Socioambientais: formas de monitoramento e divulgação de resultados. In: XIV SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2011, São Paulo. XIV SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo : FGV, 2011.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 78-94, 2006.

SHRIVASTAVA, P., Ecocentric management for a risk society. *The Academy of Management Review*. V. 1, n. 20, p. 118-137, jan. 1995.

SUEN, H.; CHEUNG, S.; MONDEJAR, R. Managing ethical behaviour in construction organizations in Asia: How do the teachings of Confucianism, Taoism and Buddhism and Globalization influence ethics management? *International Journal of Project Management* 25. Pg. 257–265, 2007

WOOT, P. de. *Spirituality and Business: A Christian Viewpoint. An Open Letter to Christian Leaders in Times of Urgency*. Leeds: Greenleaf Publishing, 2013

YAMAMOTO, S. Mahayana Buddhism and environmental ethics: from the perspective of the consciousness-only doctrine. In: DOCKETT, K., DUDLEY-GRANT, G., BANKART, P. (Eds.), *Psychology and Buddhism: From Individual to Global Community (International and Cultural Psychology)*. Kluwer Academic, New York, pp. 239–255. 2003

YEH, T.D.-I. The way to peace: a Buddhist perspective. *International Journal of Peace Studies* 11 (1), 91–112. 2006.