

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gabriel De Mello Vianna Siqueira

**TENSÃO ENTRE AS RACIONALIDADES SUBSTANTIVA E
INSTRUMENTAL NA GESTÃO DE ECOVILAS:
NOVAS FRONTEIRAS DO CAMPO DE ESTUDOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva.

Florianópolis
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Siqueira, Gabriel de Mello Vianna

Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas [dissertação] : novas fronteiras do campo de estudos / Gabriel de Mello Vianna Siqueira ; orientador, Mauricio Serva - Florianópolis, SC, 2012.

237 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Ciências Sociais. 3. Sociologia das organizações. 4. Racionalidade substantiva. 5. Ecovilas. I. Serva, Mauricio. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Ai, se a humanidade voltasse a viver em meio à natureza
E respeitar os ciclos naturais
Quem sabe assim a vida aconteceria em paz
No meio do mato
Com simplicidade
Como no princípio
A origem da vida
A humanidade em sua pura essência
E conhecer as plantas
Reconhecer em seu poder entidade santa
Poder de cura, nutrição e transcendência
Cultivar a consciência

E saber expressar o amor
E saber expressar o sentimento
Com simplicidade e sinceridade
Como no projeto original
A humanidade em sua pura essência
No meio do mato

Temos que parar de queimar o negro óleo
Temos que olhar nossos irmãos nos olhos
E saber expressar sentimento com sinceridade
E saber expressar o amor com simplicidade

Ai, se a humanidade voltasse a entender
Que é uma parte integrante da natureza
E respeitasse a harmonia dos ritmos naturais
Quem sabe assim a vida do planeta aconteceria em paz

No meio do mato com simplicidade
E respeitando o ritmo natural
No meio do mato com simplicidade
E respeitando o ritmo da natureza

E conhecendo a humildade
Então vivendo com felissimplicidade
Eu digo e disse a humildade
Existe junto à felissimplicidade

Lá no meio do mato em harmonia com o ritmo da natureza
Lá no meio do mato em harmonia com os ciclos naturais
No meio do mato
(Banda Cultivo, 2009)

Gabriel De Mello Vianna Siqueira

**TENSÃO ENTRE AS RACIONALIDADES SUBSTANTIVA E
INSTRUMENTAL NA GESTÃO DE ECOVILAS:
NOVAS FRONTEIRAS NO CAMPO DE ESTUDOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de Junho de 2012.

Profa. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof., Dr. Mauricio Serva,
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Sérgio Luís Boeira,
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Miguel Eduardo Moreno Añez,
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Renata, minha companheira, por estar sempre ao meu lado para me complementar e me ensinar, e à nossos filhos Nara Rosa e Ravi, por trazer à consciência o milagre da existência. Grato por terem me acompanhado nessa aventura.

Aos meus pais, Paulo e Célia pelo carinho, cuidado e por terem sempre acreditado em mim e me apoiado, mesmo nas minhas loucuras. Ao meu irmão Pablo, pelas risadas e aprendizados.

Aos amigos do Núcleo Organizações Racionalidade e Desenvolvimento (ORD-UFSC) Laís Santos, Danilo Melo, Daniel Pinheiro, Marcos Bosquetti, Rogério Tonet, Elaine Menezes, Carlos Karam, Flávia Maciel, Gustavo Matarazzo, João Nunes Leal, Vanessa Simon, Déris Caitano, Gil Sales, por terem sido amigos, parceiros e colaboradores nesta conquista.

A Maurício Serva pela orientação e dedicação, por me introduzir a Alberto Guerreiro Ramos e o paradigma crítico da teoria das organizações, e por praticar a racionalidade substantiva em suas aulas e sua vida.

A Sérgio Luís Boeira e Miguel Moreno por suas contribuições em todas as etapas desse trabalho, desde sua concepção até sua conclusão, passando pela qualificação e pela banca.

Aos professores e professoras do CPGA, Benjamin Cruz Junior, Eloise Dellagnelo, Hans Bellen e muitos outros que mostraram que a Administração pode ser um campo de estudos fascinante.

A todos que estudam e vivem de acordo com a obra de Guerreiro Ramos, em especial aos maiores pesquisadores e atualizadores de sua proposta, Ariston Azevedo, George Candler, Francisco Heidemann, Mauricio Serafim, dentre outros.

A Alberto Guerreiro Ramos Filho, pela paciência, interesse e curiosidade frente um desconhecido admirador do trabalho de seu pai.

Aos professores do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da UFSC que me ajudaram a construir uma visão mais plural e transdisciplinar nesse trabalho, Kleber Prado Filho, Marcos Eduardo Rocha Lima (Marquito) e Paulo Vieira.

Ao professor Laurent Thevenót pelo exemplo de simplicidade e profundidade de conhecimento coexistindo de forma alegre e espontânea.

Aos moradores de Itapeba, que abriram suas casas e seus corações para que eu pudesse compreender esse complexo fenômeno da gestão de uma ecovila.

Aos irmãos de caminhada da Aldeia, Tamara, Manuel, Uiara, Sam, Liz, Maia Eva, e nossos amigos Mario, Patrick, Zach, Cinthia, Chico, Rapha, Kate, Yan, Anjali, Sheia, Amel, Alex, Aracelly, Taira, Bruno, Irina, Inti, Hugo, Florian, Laura, Sashica e todo mundo da APA Itacaré-SerraGrande.

A todos e todas que acreditam que uma vida e um mundo melhor são imediatamente possíveis e estão ao alcance de todos.

E principalmente a Deus, por guiar nossas vidas em direção à manifestação do amor.

RESUMO

SIQUEIRA, Gabriel de Mello Vianna. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas:** novas fronteiras no campo de estudos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Esta dissertação teve como objetivo compreender as manifestações da tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental no processo de comunicação e relações interpessoais na gestão da Ecovila Itapeba. Trata-se de um estudo qualitativo ex-post-facto. O método utilizado foi o etnográfico, por meio de observação participante realizada entre maio e setembro de 2011. Teve como base teórica a abordagem substantiva das organizações, mais especificamente o campo de estudos de racionalidade na prática administrativa. Este trabalho introduziu na Ciência da Administração o estudo de um tipo de organização inédito, a ecovila. Buscou-se entender como os membros da organização dão significado à tensão, de que forma os gestores lidam com esta tensão e de que forma os sujeitos respondem à mesma. A análise dos resultados do trabalho de campo aponta às seguintes conclusões: racionalidades instrumental e substantiva não são excludentes; o processo de comunicação permite equilibrar a normatividade autoimposta pelo modelo de gestão com as aspirações, os valores e a autorrealização; encontros regulares, tomada de decisão, gestão de conflitos, rituais, celebrações e encontros não planejados compõem o universo das relações interpessoais no âmbito das comunidades sustentáveis; a criação de espaços para tomada de decisão e exercício da vida política que privilegiem a racionalidade substantiva não implica na redução dos espaços técnicos e burocráticos típicos da racionalidade instrumental; a participação no processo decisório, o acesso às instâncias políticas e de poder e a possibilidade de afirmar princípios pessoais são essenciais para conciliar as expectativas pessoais e as exigências organizacionais; as ecovilas representam uma síntese entre conhecimento e ação, entre teoria e prática, configurando-se como uma das diversas respostas possíveis à crise civilizatória da atualidade.

Palavras-chave: ecovilas, racionalidade substantiva, tensão.

ABSTRACT

SIQUEIRA, Gabriel de Mello Vianna. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas: novas fronteiras no campo de estudos.** Dissertation (Master in Administration) – Post Graduate Course in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

This work aimed to understand the manifestations of the tension between substantive and instrumental rationality in the process of communication and interpersonal relations in the management of the Ecovillage Itapeba. This is an ex-post-facto qualitative study. The method employed was ethnography, through participant observation conducted between May and September 2011. The theoretical basis was supported by the substantive approach of organizations, specifically the field of study of rationality in administrative practice. This work introduced in the Management Sciences a novel type of organization, the ecovillage. We sought to understand how members of the organization give meaning to the tension, how managers deal with this tension and how the subjects respond to it. The results of field work points to the following conclusions: instrumental and substantive rationality are not mutually exclusive; the communication process balances the self-imposed normativity of the managerial model with the aspirations, values and self-actualization of the human person; regular meetings, decision making, conflict management, rituals, celebrations and unplanned comprise the universe of interpersonal relations in the context of sustainable communities; the creation of spaces for decision making and exercise of political life that emphasize substantive rationality does not imply the reduction of technical and bureaucratic spaces typical of instrumental rationality; participation in decision-making, access to political power and the possibility of affirm personal principles are essential to reconcile the personal expectations with organizational requirements; ecovillages represent a synthesis between knowledge and action, between theory and practice, presenting themselves as one of several possible responses to the crisis of nowadays civilization.

Keywords: ecovillages, substantive rationality, tension.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Apresentação do tema	1
1.2.	Problema de pesquisa.....	4
1.3.	Objetivos.....	5
1.4.	Justificativa	6
1.5.	Estrutura da dissertação	7
2.	MARCO TEÓRICO	9
2.1.	Abordagem substantiva das organizações.....	9
2.1.1.	Teoria substantiva da vida humana associada	14
2.1.3.	Razão clássica e tensão	19
2.1.4.	Razão substantiva e tensão.....	22
2.2.	Campo de estudos da racionalidade na prática administrativa	31
2.2.1.	1ª geração de estudos teórico-empíricos	37
2.2.2.	2ª geração de estudos teórico-empíricos	46
2.2.3.	Tensão entre racionalidades na prática administrativa	49
2.3.	Campo de estudo da gestão de ecovilas	52
2.3.1.	Debate sobre desenvolvimento e meio ambiente	53
2.3.2.	Utopias, comunidades intencionais e ecovilas	68
2.3.3.	Ecovilas e sustentabilidade	83
2.3.4.	Ecovilas no contexto brasileiro	90
2.3.5.	Gestão de ecovilas.....	102
3.	MÉTODO.....	123
3.1.	Operacionalização da pesquisa	123
3.2.	Caracterização da pesquisa	125
3.3.	Universo de pesquisa	126
3.3.1.	Breve caracterização da organização estudada.....	126
3.3.2.	Caracterização dos entrevistados	127
3.4.	Definição das categorias de análise.....	128
3.4.1.	Categoria de análise: comunidades sustentáveis	128
3.4.2.	Categoria de análise: tensão entre racionalidades	128
3.4.3.	Categoria de análise: processos organizacionais	129
3.4.5.	Quadro de análise.....	131
3.5.	Momentos da pesquisa.....	132
3.5.1.	Concepção do campo temático de estudo.....	132
3.5.2.	Realização do trabalho de campo.....	133
3.5.3.	Análise dos dados coletados.....	134
3.5.4.	Elaboração do texto.....	135
3.6.	Limitações da pesquisa	135
4.	ANÁLISE.....	139
4.1.	Apresentação da organização estudada	139
4.2.	Esclarecimentos preliminares sobre a gestão na ecovila.....	154
4.3.	Comunicação e relações interpessoais na ecovila	159
4.3.1.	Tomada de decisão e gestão de conflitos	159
4.3.2.	Espaços de interação social	161

4.3.3. Ação social e relações ambientais	166
4.3.4. Tensão entre as racionalidades	167
4.4. Significado da tensão para os membros da organização	171
5. CONCLUSÕES	183
REFERÊNCIAS	191
APÊNDICE A – QUESTÕES-CHAVE EM COMUNIDADE INTENCIONAL.....	207
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	209
APÊNDICE C – FOTOS E IMAGENS DE ÍTAPEBA.....	211
ANEXO A – NORMAS AMBIENTAIS DE ÍTAPEBA	213
ANEXO B – CONSTITUIÇÃO DA COMUNIDADE ANKARA	215

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Distinção entre razão instrumental e substantiva	29
Quadro 2 – Tensão clássica e contemporânea.....	30
Quadro 3 – Quadro de análise de Serva	36
Quadro 4 – Primeira geração de estudos da racionalidade.....	38
Quadro 5 – Segunda geração de estudos da racionalidade.....	46
Quadro 6 – Tensão e formas de conduta na prática administrativa.....	52
Quadro 7 –Guerreiro Ramos e o ecodesenvolvimento.....	67
Quadro 8 – Operacionalização da pesquisa	124
Quadro 9 – Elementos constitutivos da tensão na gestão de ecovilas	129
Quadro 10 – Tensão entre racionalidades na gestão de ecovilas.....	130
Quadro 11 – Quadro de análise da tensão na gestão de ecovilas	131
Quadro 12 – Tensão entre racionalidades na gestão de ecovilas.....	170
Quadro 13 – Tensão contemporânea e sua significação	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Razão: do universal ao episódico	50
Figura 2 – Localização dos Centros de Educação Gaia no mundo	83
Figura 3 - <i>Continuum</i> de abordagens comunitárias sustentáveis	89
Figura 4 - Distribuição geográfica das ecovilas no mundo	91
Figura 5 – Encontro Nacional de Comunidades Alternativas	92
Figura 6 – Mandala das dimensões de uma ecovila	110
Figura 7 – Diagrama da tensão entre racionalidades na gestão de ecovilas	122
Figura 8 – Localização de Itacaré, Bahia.....	139
Figura 9 – Mapa da península do Maraú.....	140
Figura 10 – Localização da Ecovila Itapeba	141
Figura 11 – Kombi de um morador atolada no acesso a Itapeba	141
Figura 12 – Carro 4X4 que faz o transporte de moradores e visitantes	141
Figura 13 – Mapa da ecovila Itapeba.....	142
Figura 14 – Embarcações e a travessia do Rio de Contas.....	143
Figura 15 – Construções ecológicas em Itapeba	145
Figura 16 – Estrutura física do Centro	148
Figura 17 – Ecologia em Itapeba	151
Figura 18 – Posição da Ecovila Itapeba e da Comunidade Ankara.....	153
Figura 19 – Croqui da Ecovila Itapeba	158
Figura 20 – Oca Grande preparada para uma reunião.....	163
Figura 21 – Ritual em Itapeba.....	166
Figura 22 – Acesso à praia.....	169
Figura 23 – Diagrama da Ecovila Itapeba.....	172
Figura 24 – Significados da tensão para os membros da ecovila Itapeba	178
Figura 25 – Vida humana associada de bases substantiva é possível.....	189

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABRASCA - Associação Brasileira de Comunidades Autossustentáveis
CCA - chromium, copper and arsenic
CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CUDS - Centro para Desenvolvimento Humano Itapeba
DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
ECO-92 - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
EDE - Ecovillage Design Education
ENA - Ecovillage Network of the Americas
ENA-BRASIL - Ecovillage Network of the Americas no Brasil
ENCA - Encontro Nacional das Comunidades Autossustentáveis
FIC - Fellowship for Intentional Community
FICA - Festival Internacional de Cultura Alternativa
GEN - Global Ecovillage Network
GENOA Global Ecovillage Network Oceania and Asia
GIEC - Grupo Intergovernamental de Especialistas sobre a Evolução do Clima
MBE - Movimento Brasileiro de Ecovilas, Permacultura e Transição Planetária
ONU - Organização das Nações Unidas
PIB - Produto Interno Bruto
PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PVC - policloreto de polivinila
RIO-92 - vide ECO-92
SAF - Sistemas Agro-Florestais
SCDP - Sustainable Community Development Program
UMAPAZ - Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz
UN-HABITAT - Programa de Habitação das Nações Unidas
WWF - World Wildlife Foundation

1. INTRODUÇÃO

Nunca duvide que um pequeno grupo de cidadãos conscientes e comprometidos possa mudar o mundo. Na verdade, isso é a única coisa que sempre aconteceu (Margaret Mead)¹.

1.1. Apresentação do tema

O século XX foi marcado pela consolidação das propostas modernas de *Estado* como entidade reguladora do *cidadão* e de *cidade* como modelo de ordenação do *espaço*. A Ciência da Administração promoveu o sucesso dos empreendimentos organizacionais de finalidade econômica por todo o planeta. Garantiu-se assim a supremacia do mercado como agente regulador da vida humana associada. A racionalidade instrumental predominou como lógica pela qual organizações e pessoas se comportam (GUERREIRO RAMOS, 1981; POLANYI, 2000).

Desde meados do século XX, a hegemonia do mercado e, por consequência, do paradigma funcionalista da Administração, mostrou seus rendimentos decrescentes na forma de degradação da qualidade de vida, poluição e o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta. No âmbito da Ciência da Administração, este fenômeno se manifestou na incapacidade das principais correntes de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os sujeitos possam participar de relações verdadeiramente autogratificantes (GUERREIRO RAMOS, 1981).

O surgimento de novas formas organizacionais e territoriais como as ecovilas – termo cunhado por Gilman na década de 1990 para designar grupos de pessoas que optaram por viver coletivamente de forma sustentável – manifestam de maneira prática a insatisfação com o insustentável modelo vigente de organização e ocupação territorial (BISSOLOTTI, 2004) e apresentam-se como expressão da racionalidade substantiva – que nunca deixara de manifestar-se nas economias, mas que havia sido relegada a segundo plano pela sociedade centrada no mercado (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A abordagem substantiva das organizações apresentou a distinção entre dois tipos de racionalidade subjacente nas organizações: a racionalidade substantiva e racionalidade instrumental. A razão instrumental – termo com significação equivalente às denominações

¹ Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed, it is the only thing that ever has. Citação atribuída à Margaret Mead, antropóloga estadunidense. Tradução livre.

utilitária, formal, técnica, econômica, com respeito a fins – é baseada em cálculo. Por racionalidade instrumental entende-se a ação direcionada para o cálculo utilitário e econômico, egocêntrica por natureza e predominante nas organizações industriais e empresariais, as quais são orientadas pelas demandas do mercado (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A racionalidade substantiva, diferentemente da racionalidade instrumental, guarda estreitas relações com o senso comum, pois se origina do exercício de um senso da realidade comum a todos as pessoas, em todos os tempos e em todos os lugares. Ela habilita o sujeito a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações, através do debate racional, para atingir um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também a autorrealização pela concretização de suas potencialidades humanas (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Quando Alberto Guerreiro Ramos publicou sua obra *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*, no início da década de 1980, o surgimento de organizações sem finalidades econômicas em todo o mundo já era perceptível. A emergência deste novo paradigma organizacional que oferece espaços para o exercício da racionalidade substantiva, em oposição às organizações econômicas em que geralmente predomina a racionalidade instrumental, aliada à explosividade da proposta de Guerreiro Ramos, fez proliferar o tema da racionalidade substantiva nos estudos organizacionais.

Após a morte de Guerreiro Ramos, os estudos de racionalidade nas organizações avançaram muito em termos teóricos, mas foram incapazes de abordar a manifestação da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva na prática administrativa de maneira empírica, configurando-se assim um *impasse* no campo (SERVA, 1996).

Em 1996 Mauricio Serva enfrentou este impasse ao criar uma ferramenta de análise que permitiu comprovar empiricamente qual a racionalidade predominante nos processos administrativos em organizações produtivas reais. Serva utilizou a base conceitual de Guerreiro Ramos e empreendeu uma pesquisa teórico-empírica em três organizações da cidade de Salvador, na Bahia, desvendando suas lógicas internas de gestão para determinar qual racionalidade, dentre a instrumental e a substantiva, predomina e como ela se concretiza na prática administrativa.

Desde então, diversos estudos aplicaram o método analítico de Serva nas mais variadas organizações brasileiras, com o intuito de avaliar qual a racionalidade predominante nas mesmas, configurando-se assim o que pode ser chamado de *primeira geração do estudo teórico-*

empírico da racionalidade no país (MATTA, 1998; FRAGA, 2000; PINTO, 2001; REIS, 2001; ALMEIDA, 2003; PINHEIRO, 2003; TONET, 2004; BARRETO, 2004; FERREIRA, 2004; LINS, 2004; VALERIANO, 2006; MUDREY, 2006; RAMOS, 2006; SILVA, 2007; SEVERO, PEDROZO, 2008; BESEN, 2010; DIAS, 2009, CAITANO, 2010).

Quinze anos depois, os estudos da racionalidade na Ciência da Administração chegaram a uma *nova fronteira*. Inaugura-se então a *segunda geração* dos estudos de racionalidade na prática administrativa, com o objetivo de extrair da primeira geração as principais contribuições ao campo de estudos e evidenciar a manifestação da racionalidade substantiva na gestão organizacional.

A dissertação de Miriam Silva (2009) – apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – inaugurou a segunda geração dos estudos de racionalidade na prática administrativa, iniciando a sistematização dos trabalhos da primeira geração. Em agosto de 2010, Déris Oliveira deu continuidade a esta agenda de pesquisa ao apresentar sua dissertação de Mestrado intitulada “A racionalidade substantiva na gestão organizacional: consolidação de um campo de estudos” ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação de Mauricio Serva.

Nas pesquisas da área da ciência da administração, nem sempre há muita clareza a respeito das bases epistemológicas adotadas pelos autores dos estudos. Essa falta de clareza, quer ocorra por negligência, ato falho ou simplesmente falta de conhecimento do pesquisador a respeito dos pressupostos que adota explícita ou implicitamente em seu trabalho, contribui negativamente para o desenvolvimento da nossa área científica.

Assim, considero oportuno adotar o enfoque da interação simbólica, reconhecendo que há múltiplas maneiras de se chegar ao conhecimento. A ciência, no sentido que lhe dá o cientismo, não é única forma correta de conhecimento. Arte, mito, e história são formas de conhecimento válidas, legando diferentes tipos de experiência. Estou buscando assim dar ênfase à existência social, que não pode ser objetivada segundo categorias mecanomórficas como forças, estruturas e classes. Pretendo assim investigar como os seres humanos podem fazer uma ligação entre pensamento e ação – práxis – para transcender a sua alienação. Em suma, minha escolha é realizar esta pesquisa sob auspício da abordagem substantiva das organizações de Alberto Guerreiro Ramos

(1981). Dada a atualidade das críticas e do método guerreirianos, é nosso papel dar continuidade à sua agenda de pesquisa.

Esta dissertação faz parte de um projeto coletivo que está sendo levada a cabo por diversos pesquisadores da Ciência da Administração e insere-se, portanto, na *segunda geração do estudo da racionalidade na gestão de organizações*, cujo objetivo é atender à necessidade de um novo desenho organizacional adequado às exigências socioambientais, territoriais, distributivas e produtivas para uma teoria das organizações do século XXI.

Minha resposta ao *impasse* – a predominância da razão instrumental como ordenadora da vida humana associada – é ir além da avaliação de predominância de um ou outro tipo de racionalidade, e para isso, proponho o estudo da *tensão* entre as racionalidades substantiva e instrumental, além de procurar compreender como os *membros da organização dão significado* à tensão, de que forma *os gestores lidam* com esta tensão e de que forma os *sujeitos respondem* a isso.

Opetei pela *tensão*, símbolo linguístico empregado com frequência por Guerreiro Ramos (1981) para se referir à interação entre racionalidade instrumental e substantiva. Tensão, no contexto do presente trabalho, é entendida como em uma área intermediária da realidade onde a existência humana acontece, o *in-between* entre divino e humano, perfeição e imperfeição, razão e paixões inferiores, conhecimento e ignorância, imortalidade e mortalidade, pessoa humana e sociedade, indivíduo e organização, razão instrumental e razão substantiva (VOEGELIN, 1974; GUERREIRO RAMOS, 1981).

Feita esta breve contextualização do tema, partimos agora para a definição do problema que será abordado nesta pesquisa, delimitando assim o escopo do trabalho.

1.2. Problema de pesquisa

O estudo das ecovilas exige uma abordagem científica e ampliada da Teoria das Organizações. Comparar ecovilas a empresas seria um erro, conforme adverte Guerreiro Ramos (1981). Posto isso, a abordagem mais indicada para o estudo deste tipo inovador de organização é a *abordagem substantiva das organizações*, levando em conta a realidade em que estas estão inseridas, conforme seus membros compreendem e definem esta realidade.

A partir dos conceitos que envolvem esta temática, meu problema de pesquisa é:

Quais os efeitos da tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na prática da gestão de uma ecovila?

Em seguida à definição do problema de pesquisa, parti para a definição dos objetivos desta dissertação.

1.3. Objetivos

Na análise da racionalidade na prática administrativa realizada por Serva (1996), foram estudados onze processos administrativos: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e interação simbólica. No entanto, na gestão de ecovilas, os processos não ocorrem de maneira linear nem sequencial, mas sobrepõem-se e seguem-se uns aos outros sucessivamente, retroalimentando-se e provocando alterações sistêmicas.

De acordo com Andrade (2010), a possibilidade de *afirmar princípios pessoais* no âmbito do trabalho é tida como fator primordial para a *minimização da tensão* entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental.

No contexto da gestão de ecovilas, ao que tudo indica, o processo de comunicação e relações interpessoais parece ser aquele onde a tensão entre racionalidades parece se manifestar. Esse processo inclui elementos de tomada de decisão e gestão de conflitos, e se manifesta em encontros regulares, rituais, celebrações e encontros não planejados. A comunicação e as relações interpessoais são o meio de interação que permite equilibrar as aspirações e os valores pessoais com a normatividade (auto) imposta pelo modelo de gestão adotado, tratando-se do ambiente político onde a tensão está mais propensa a se manifestar.

Uma organização pode ser capaz de sobreviver economicamente na sociedade centrada no mercado pela *gestão do conflito entre ética individual e sobrevivência organizacional* (GUERREIRO RAMOS, 1981). Uma economia nunca será capaz de permitir a autorrealização no âmbito do trabalho, mas pode ao menos conseguir *minimizar a tensão* entre razão instrumental e substantiva.

Por outro lado, a tentativa de *eliminar* a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva, conjugada à *ambiguidade* ou *contradição* entre valores professados e práticas administrativas pode exacerbar os *atritos* e provocar tanto o *não êxito produtivo* quanto a

apatia, a insatisfação e a não realização humana, como Almeida (2003) observou empiricamente.

Assim, o *objetivo geral* deste trabalho é:

Compreender as manifestações da tensão entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental no processo de *comunicação e relações interpessoais* na *gestão da Ecovila Itapeba*².

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Resgatar o sentido clássico de tensão inerente à existência (VOEGELIN, 1974) e atualizá-lo para a experiência contemporânea de vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1981).

2. Aprimorar o modelo de análise de Serva (1996) incluindo a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva;

3. Efetuar a construção do objeto de estudo “gestão de ecovilas”;

e

4. Analisar como se dá a tensão entre racionalidades na prática administrativa de uma ecovila.

Após a definição dos objetivos desta pesquisa, passamos para a justificativa em termos de importância, relevância, originalidade e viabilidade do trabalho, tanto no âmbito teórico quanto prático.

1.4. Justificativa

A importância do estudo de uma ecovila sob uma abordagem substantiva se justifica pela necessidade de um novo desenho organizacional capaz de constituir na prática uma proposta organizacional inovadora capaz de responder às exigências socioambientais, territoriais, distributivas e produtivas para uma teoria das organizações do século XXI.

O tema da pesquisa é original não apenas pelo ineditismo da escolha do objeto de estudo – ecovila como forma organizacional –, mas por contribuir para o avanço do campo de estudo da racionalidade na prática administrativa, inserir-se em um esforço coletivo de pesquisa do tema e fomentar a transdisciplinaridade, a crítica humanista radical e o método etnográfico na Ciência da Administração.

No contexto brasileiro da Ciência da Administração, a questão de originalidade é ainda mais proeminente pela predominância de obras estrangeiras em detrimento da produção nacional. Serva (1990) constata que a preferência por estudos de origem estadunidense no Brasil, pela

² Optei por ocultar o nome da ecovila onde realizei a observação participante. Esse é um nome fictício.

importação de experiências já consolidadas em um contexto totalmente diferente da realidade nacional, faz parte de um mecanismo de reprodução ideológica que forja mitos, produz modas e submete

a absorção de teorias organizacionais à lógica do marketing varejista ao criar no “consumidor” [o pesquisador brasileiro] uma ansiedade permanente “pelo que de mais novo foi produzido no exterior”, onde a qualidade, profundidade, validade científica ou até mesmo a exequibilidade são totalmente preteridas em favor da aura de novidade, do ‘último lançamento’ e do status de internacionalidade (SERVA, 1990, p.16).

Assim, a presente pesquisa se insere em um projeto de Teoria das Organizações legitimamente nacional, sem negar, no entanto, a importância da interlocução, interdependência e a colaboração com pesquisadores de todo o mundo.

Em termos práticos, busca-se aqui apresentar um possível modelo de organização social, desenvolvimento e ocupação territorial – a *ecovila* – como alternativa viável de melhoria da qualidade de vida, da libertação do ser humano do trabalho compulsivo e da transformação da sociedade pela adoção de valores substantivos em direção a um modo de vida sustentável. Passarei agora à estrutura do presente trabalho.

1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco partes. Na primeira, contextualizo o tema, apresento o problema e os objetivos da pesquisa, justifico a importância deste trabalho para a ciência da administração, para a teoria das organizações e para a realidade na qual me insiro.

A segunda parte apresenta o marco teórico que utilizei, passando pela abordagem substantiva das organizações, pelo campo de estudos de racionalidade na prática administrativa e pelos indícios da existência da tensão entre racionalidades na gestão organizacional, até chegar à gestão de um tipo novo de organização, a *ecovila*.

Na terceira parte, exponho a estratégia etnográfica, método utilizado no presente trabalho. Caracterizo a pesquisa como observação participante, delimito o universo da pesquisa, defino as categorias de análise, apresento os quadros analíticos que me auxiliaram nesta empreitada e os momentos principais desta dissertação.

A quarta parte trata dos resultados do trabalho de campo realizado na *ecovila* Itapeba entre maio e setembro de 2011 à luz do instrumento analítico desenvolvido *a priori* e apresentado na segunda e

terceira parte dessa dissertação. Na quinta parte, apresento as conclusões deste trabalho.

Depois de definir o escopo desta dissertação, passo agora para a fundamentação teórico-empírica da pesquisa, para lançar as bases epistemológicas nas quais me apoiei para realizar este estudo.

2. MARCO TEÓRICO

Em toda sociedade, o homem se defronta com dois problemas: o problema do significado de sua existência e o problema de sua sobrevivência biológica. Uma sociedade é formada quando representa para seus membros uma expressão da ordem do universo. Toda sociedade parece natural a seus membros na medida em que, pela adesão a seus símbolos e pela confiança em seus padrões, sintam eles a própria existência como alguma coisa que se harmoniza com aquela ordem. Nas palavras de Voegelin, "toda sociedade tem que enfrentar os problemas de sua existência prática e, ao mesmo tempo, se preocupar com a veracidade de sua ordem" (Voegelin, 1964, p. 2).

Em outras palavras, em toda sociedade existe, de um lado, uma série de ações simbólicas em sua natureza, ações condicionadas, sobretudo, pela experiência do significado e, de outro lado, atividades de natureza econômica, que são acima de tudo condicionadas pelo imperativo da sobrevivência, da calculada maximização de recursos. Os critérios de cada tipo de conduta são distintos e não devem ser confundidos. Uma atividade de natureza econômica, ou um sistema social econômico, é avaliado em termos das vantagens práticas a que conduz; esta engrenado para a consecução de tais vantagens, e não para o conhecimento da verdade. As atividades de natureza econômica são compensadoras em razão de seus resultados extrínsecos, enquanto a interação simbólica é intrinsecamente compensadora. O primeiro tipo de atividade é meio para conseguir um fim; o segundo constitui um fim em si mesmo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.126).

2.1. Abordagem substantiva das organizações

Desde jovem, Guerreiro Ramos se preocupou em denunciar as transformações que a modernidade trouxe para a vida humana, tanto em nível individual quanto coletivo, afirmava o esgotamento da civilização moderna, rejeitando tanto o fascismo quanto o comunismo. Assumia assim a perspectiva do personalismo – filosofia marcadamente espiritualizada, popular entre os intelectuais franceses e latino-americanos nas décadas de 1930 e 40 cujo maior expoente foi Jacques Maritain – que resgatava o humanismo clássico como oposição ao antropocêntrico centralizado no indivíduo. Sua preocupação era restituir ao ser humano a relação com a divindade perdida com o advento da modernidade (AZEVEDO, 2006; BARIANI JUNIOR, 2003)

Nesta época, Guerreiro Ramos era influenciado também pelo filósofo russo Nicolas Berdyaev, que afirmava que o ser humano – criado à imagem e semelhança do Criador – é também criador e é chamado para a *cooperação criativa* no trabalho de Deus. Esta *criatividade* só poderá se manifestar se houver *liberdade*. O processo de personalização ocorre como uma luta incessante do ser humano com a sociedade pela *autoafirmação consciente* de si e pela *autorrealização criativa* de seu propósito existencial. A noção de personalidade remetia à *constância na mudança*, pertencendo simultaneamente à finitude e à eternidade (AZEVEDO, ALBERNAZ, 2006; BARIANI JUNIOR, 2008).

A partir da década de 1950, Guerreiro Ramos se assumiria como um sociólogo, transformando sua noção de ser humano sem abandonar seus fundamentos. Apesar da inspiração da fenomenologia, Guerreiro Ramos não se contentou com o sujeito transcendental husserliano. Ele adotou contra isso a ideia de Ortega y Gasset de que o homem é um ser em circunstância e a ideia heideggeriana de que o homem é um ser no mundo, condição à qual nenhum cientista escaparia ((AZEVEDO, 2006; AZEVEDO, ALBERNAZ, 2006).

Inspirado na “Grande Transformação” de Karl Polanyi (2000), Guerreiro Ramos encontrou na expansão do mercado a raiz do processo de despersonalização do ser humano na modernidade. Para eles, a ciência assumiu o papel de legitimar o *centramento* da sociedade no mercado, adotando como natural a episódica predominância da lógica mercadológica na vida humana associada. Assim, Alberto Guerreiro Ramos dedicaria o restante da sua vida na colossal tarefa de denunciar os preconceitos acríticos vigentes na epistemologia da ciência social conforme se apresentava e propor uma nova ciência, centrada no ser humano.

O sociólogo tomou como conceito central de sua abordagem a redução sociológica, tendo esta expressão três significados distintos: (i) redução como método de assimilação crítica da produção sociológica estrangeira, (ii) redução como *atitude parentética*, entendida como adestramento cultural sistemático necessário para habilitar a pessoa humana a resistir à massificação de sua conduta e às pressões sociais organizadas e (iii) redução como proposta de uma nova ciência social, de caráter acentuadamente pluralístico.

Seu livro “A redução sociológica”, publicado pela primeira vez em 1958, articula o primeiro significado da expressão. Guerreiro Ramos desenvolveu nesta obra seu método crítico-assimilativo da ciência e cultura importadas.

Para desenvolver melhor o segundo sentido, Guerreiro Ramos criou a categoria *homem parentético*, que apesar de inovadora, trazia diversos elementos – tais como a *autonomia* e a *autorrealização* – da noção de *pessoa humana* utilizada anteriormente pelo intelectual baiano. Segundo Azevedo e Albernaz (2006), foi este o arremate que faltava para que Guerreiro Ramos levasse a cabo sua proposta de *humanismo radical*.

O *homem parentético* é definido – em oposição aos modelos organizacionais de homem operacional e de homem reativo (GUERREIRO RAMOS, 2001) – como altamente preocupado com a *realização* de seu *potencial*. Atividades que não correspondem às suas necessidades de atualização pessoal seriam conflitantes para este tipo ideal de ser humano. Assim, em conformidade com a proposta de ciência social de Guerreiro Ramos, o *homem parentético* é ameaçado e constrangido pelo trabalho no âmbito organizacional, por contradizer seus valores e fundamentos racionais. Guerreiro Ramos definiu que seu *homem parentético* era um ser de razão substantiva, empenhado na realização de suas potencialidades humanas.

Guerreiro Ramos deixou claro que a necessidade de *autorrealização* do *homem parentético* não representava fluidez de caráter, mas sim *perduração* – tomando emprestado o termo de Whitehead (1946 *apud* AZEVEDO; ALBERNAZ, 2006) para expressar o paradoxal processo de mudança ao qual o homem, a mulher, o social e a natureza estão expostos.

A perduração é, ao mesmo tempo, uma categoria da existência física, humana e social. Sem a consideração da perduração, não se pode entender o processo através do qual as coisas, os seres humanos e as sociedades realizam suas individualidades imanes. Contudo, perduração não envolve manutenção. É retenção de caráter, em meio à mudança; é a Vitória sobre a fluidez. É uma categoria de processo mental que reconhece que todas as coisas são interligadas e continuamente se empenham para conseguir um equilíbrio ótimo entre conservação e mudança, no processo que leva a uma concretização modelar de seus propósitos intrínsecos (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.199).

Guerreiro Ramos questiona a cultura ocidental industrial, ou a *sociedade centrada no mercado*, por esta ser baseada em recursos não renováveis, e sua organização, e contrapõe tudo isso à perduração, vinculada à esfera biofísica e seus limites naturais, preconizando o uso

equilibrado de recursos renováveis e não renováveis. Nas palavras de Whitehead (1967 *apud* GUERREIRO RAMOS, 1981, p.55):

Há dois princípios inerentes à própria natureza das coisas, que aparecem sempre em algumas corporificações particulares, seja qual for o campo que explorarmos — o espírito de mudança e o espírito de conservação. Nada pode ser real sem ambos. A mera mudança sem conservação é uma passagem do nada para o nada. A mera conservação sem mudança não pode conservar. Porque, afinal de contas, há um fluxo de circunstância e a frescura de ser se evapora sob a mera repetição. O caráter da realidade existente é composto de organismos perdurando através do fluxo das coisas.

Assim, Guerreiro Ramos foi capaz de estabelecer um modelo de ser humano que, apesar de transcender a *pessoa humana* como categoria analítica, guardava estreito senso com a dimensão e o conteúdo do conceito adotado por ele na juventude. Presentes desde sua fase personalística, categorias como *liberdade*, *autoafirmação consciente*, personalidade como *constância na mudança* foram todas lapidadas por Guerreiro Ramos, assumindo a forma de *homem parentético* e suas características *afirmação do self*, *autonomia*, *autorrealização*, *perduração* e o exercício da *racionalidade substantiva*.

Estas condições e categorias essencialmente humanas serviram para que Alberto Guerreiro Ramos articulasse sua nova ciência social, com o objetivo *de redimir o ser humano*, libertando-o dos grilhões das organizações econômicas, e servindo de orientação para o redesenho da sociedade, tarefa que seria concluída por ele com a publicação de “A nova ciência das organizações”, em 1981, apenas um ano antes de morrer.

Para levar a cabo o terceiro sentido da redução sociológica, ou seja, propor uma nova ciência social, ele tomou como ponto de partida a revisão do conceito de razão e racionalidade. Em *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*, Guerreiro Ramos alertava que a expansão do mercado havia atingido um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano.

Os resultados da supremacia do mercado como regulador da sociedade se faziam visíveis no aumento da insegurança psicológica, na degradação da qualidade de vida, na poluição, no desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta e no que tange à teoria das organizações, na incapacidade de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os sujeitos possam participar de relações

verdadeiramente autogratificantes. Desde então, nos últimos 30 anos tais resultados se tornam ainda mais claros e agravados.

Neste clima de perplexidade, a proposta de reformulação teórica feita por Guerreiro Ramos é mais atual do que nunca. Boeira e Vieira (2006) evidenciaram isso sobremaneira ao propor a complementaridade entre as propostas guerreirianas ao pensamento complexo de Morin:

Guerreiro Ramos procura evidenciar, predominantemente, a *diversidade na unidade* das formas organizacionais, para além da forma econômica ou mercadocêntrica, visando a emancipação ou autorrealização humana numa sociedade multicêntrica, em equilíbrio dinâmico e coevolutivo com as demais espécies em ecossistemas. Morin, por sua vez, procura mostrar, predominantemente, a *unidade na diversidade* nas formas de se pensar o fenômeno organizacional, as interações e retroações entre ordem, desordem e reorganização, visando a emancipação ou autorrealização humana ("hominização") numa sociedade também multicêntrica, em equilíbrio dinâmico e coevolutivo com as demais espécies em ecossistemas. *Razão substantiva e pensamento complexo* condensam aspectos éticos, críticos, científicos e políticos, embora não redutíveis uns aos outros.

Estes autores, em suma, buscam compreender a *unidade na diversidade*, bem como a *diversidade na unidade* como dois aspectos nucleares dos fenômenos que examinam (p.27, grifo do original).

As finalidades da vida humana são diversas e só algumas destas pertencem à esfera das organizações econômicas formais. Regras operacionais, mecânicas, não se ajustam a todo o espectro da conduta humana. Sendo assim, uma abordagem substantiva deste tipo de organização deve examinar não só o caráter econômico de sobrevivência, mas também o caráter simbólico do significado de sua existência.

Cabe a nós darmos prosseguimento a esta tarefa de trazer à luz as falácias ideológicas Ciência da Administração, além de propormos novos caminhos em conformidade com um paradigma em que a economia exerça seu papel de maneira controlada e delimitada, permitindo a expressão de valores simbólicos no âmbito da sociedade e uma vida humana associada condizente com a ética substantiva, no

âmbito individual. É imprescindível adotar uma noção mais *substantiva* de racionalidade.

2.1.1. Teoria substantiva da vida humana associada

A racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.23).

A teoria substantiva da vida humana associada pode ser encontrada nos trabalhos de pensadores de todos os tempos, passados e presentes, apesar de nenhum deles jamais ter empregado a expressão “razão substantiva”. Guerreiro Ramos explica que o uso desse termo só se fez necessário porque o conceito de razão foi escamoteado pelos funcionalistas da época moderna, exigindo assim tal qualificação.

Um dos elementos constituintes desta razão que agora tem que ser qualificada como substantiva é o debate racional. Para Guerreiro Ramos, esta categoria constitui a essência da vida política e o requisito essencial para a boa regulação da vida humana associada. Sendo assim, a teoria substantiva pressupõe a superordenação ética da teoria política sobre qualquer disciplina que investigue os diversos aspectos da vida humana associada.

Pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político. A definição que Aristóteles deu ao homem como um “animal político” (*zoon politikon*) só é compreensível à luz desse entendimento (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.30).

Guerreiro Ramos considera que, no domínio político, o ser humano é destinado a agir por si mesmo como portador da razão substantiva. Os critérios para a ordenação da vida humana associada são evidentes por si mesmos ao senso comum, independente de qualquer processo específico de socialização ao qual a pessoa tenha sido submetida. A razão substantiva por si só permite distinguir entre o vício e a virtude, entre o bem e o mal, servindo para nortear a livre interação das pessoas para ordenarem a vida humana associada.

O que é enfatizado por Aristóteles é o fato de que o bom homem é, sobretudo, guiado pelo que se qualifica aqui como razão substantiva, comum a todos os homens, em qualquer momento e em qualquer lugar, e que não deve ser considerada coincidente com padrões particulares de qualquer sociedade determinada (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.61).

A razão, no sentido de habilidade calculadora (que já havia sido inferida por Aristóteles), deve ser restrita à administração doméstica (*oikos*), enclave em que o bem estar econômico e a sobrevivência determinam o melhor curso de ação a ser tomada.

Aristóteles jamais considerou o mercado como o sistema primordial da sociedade e nunca pensou que os requisitos psicológicos do mercado se transformassem nas normas da vida social em seu conjunto. É certo que tinha clara noção da racionalidade do comportamento econômico, mas em seu conceito normativo de uma boa sociedade esse tipo de racionalidade só incidentalmente influiria sobre a existência humana. Poder-se-ia argumentar que o conceito aristotélico prudência contém um ingrediente de cálculo. No entanto, na opinião de Aristóteles, a prudência é uma categoria ética, não puramente uma conduta conveniente. Assim, diz o filósofo: "Não podemos ser prudentes sem sermos bons" (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.123).

Portanto, a razão instrumental não deve fazer parte do enclave político, pois nele o sujeito deve ser livre para manifestar o interesse pela expansão do bom caráter do conjunto sem ter que se pautar por questões de sobrevivência. A política deve ser mantida a salvo dos interesses sociais práticos, pois onde quer que eles predominem, não existe vida política.

Para realizar a análise organizacional como um sistema cognitivo sob ponto de vista da abordagem substantiva, Guerreiro Ramos faz a distinção entre dois tipos de conduta:

- a) **Comportamento**: se baseia na racionalidade funcional, na estimativa utilitária das consequências; é uma conduta comum a seres humanos e animais; conveniência é sua principal categoria; funcional, efetivo, pertence à esfera das causas eficientes.
- b) **Ação**: se baseia na racionalidade substantiva; é uma conduta própria dos atores que deliberam sobre coisas porque têm consciência das finalidades intrínsecas; forma ética de conduta;

os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, porque causas finais – e não apenas causas eficientes – influem no mundo em geral. A estimativa utilitária incide na ação apenas por acaso.

De acordo com tal distinção, Guerreiro Ramos avalia que o debate racional é inviável em organizações onde a prescrição predomina.

A comunicação substantiva, isto é, aquela que visa desvendar a subjetividade de pessoas engajadas em permutas autogrificantes, é pouco tolerável em organizações econômicas (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.108).

Nas sociedades não mercantis, homens e mulheres viviam – e em alguns lugares ainda vivem – em comunidades onde um senso comum substantivo determina o curso de suas ações. Nestas sociedades, as organizações são campos de experiência de bases substantivas, não formais, legais ou contratuais. A maior parte do espaço vital humano se mantém livre de repressões das organizações formais, permitindo a interação social livre de prescrições. Já nas sociedades centradas no mercado, os indivíduos são levados a se comportar de acordo com imperativos externos, respondendo a persuasões organizacionais desprovidas de ética.

O conceito de racionalidade, classicamente, revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.122).

Maffesoli enfatiza que o equilíbrio entre o intelecto e o afeto se encontra e é vivenciado na esfera do *senso comum*, que apesar de ter sido estigmatizado durante toda a modernidade por estar contaminado de a paixão, o sentimento, a emoção e o afeto, está presente desde o pensamento orgânico das sociedades tradicionais e se configura como elemento incontornável da socialização moderna em todos os domínios, “do mais sério ao mais frívolo, dos diversos jogos de faz-de-conta ao jogo político, na ordem do trabalho como na dos lazeres, bem como nas diversas instituições” (MAFFESOLI, 2008, p.22).

A ofuscação do senso pessoal de critérios adequados à conduta humana de modo geral é chamada por Guerreiro Ramos de *síndrome*

comportamental, uma deformação psíquica comum nas sociedades industriais contemporâneas.

É evidente que a submissão passiva do indivíduo à organização, em sua qualidade de detentor de emprego, tem um profundo efeito sobre sua personalidade, efeito que não desaparece em seu espaço vital particular. Se, como sustenta Simon, se espera do empregado que "deixe em repouso suas faculdades críticas", a fim de "permitir que as decisões que lhe forem transmitidas" possam "guiar sua própria opção" [...], essa disposição pode condená-lo a fazer de sua psicose ocupacional uma segunda natureza, como assinalam alguns analistas [...]. Em outras palavras, estará ele enfraquecendo sua capacidade de fazer, fora da organização, julgamentos éticos e críticos de natureza pessoal. A injustificada legitimação dessa pressão, exercida sobre o indivíduo pela organização, deve ser reconhecida como exemplo de política cognitiva (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.110, grifo do original).

Através da *política cognitiva*, o sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais induz os indivíduos a interiorizarem os padrões instrumentais de comportamento, transformando-os eles próprios em sistemas mecanomórficos.

A pessoa é compelida a substituir seu senso comum por um jargão projetado, perdendo a habilidade e a capacidade de articular símbolos para se referir aos níveis profundos de sua psique e de sua existência. Perde, assim, a capacidade de se engajar em debates racionais, incapaz de distinguir entre o fabricado e o real.

Isso provoca o recalçamento dos padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade inerentes ao senso comum. O indivíduo se torna um *alegre detentor de empregos*, engajado em esforços penosos subordinados às necessidades do processo produtivo, incapaz, portanto de se ocupar livremente de atividades intrinsecamente recompensadoras, e assim perdendo de vista suas necessidades de realização pessoal.

A sociedade centrada no mercado tem privado o indivíduo da variedade de experiências de tempo que ele sempre encontrou à sua disposição, até o surgimento dessa sociedade. No passado, as pessoas tinham numerosas oportunidades de se entregar a formas genuínas de convivência e à busca de esforços pessoais,

completamente livres de qualquer relação com o mercado.

Ao proporcionar a seus membros essas oportunidades, as sociedades antigas interpretavam-se como réplicas do cosmos, e assim se conformavam a prescrições de caráter sagrado, ou quase sagrado. Em tais sociedades, as pessoas dispunham de muito tempo não relacionado à sua condição de trabalhadoras, no qual se poderiam engajar em objetivos autograticantes. (...) Ao contrário, é fundamental nas sociedades contemporâneas o fato de que não há dia, no calendário, livre da penetração das prescrições temporais inerentes ao mercado, que se apoderou das funções das agências sagradas e se transformou no árbitro da temporalidade como um todo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.130).

A ciência social de bases substantivas proposta por Guerreiro Ramos transcende o caráter episódico da sociedade centrada no mercado, considerando que a configuração atual da vida humana associada não é definitiva, mas apenas um estágio que pode ser superado.

A teoria substantiva da vida humana associada não é uma nova ciência, sendo “tão velha quanto o senso comum”, e está sempre em elaboração, sendo expandida e acrescida pelo legado milenar de experiências e percepções da natureza humana e da vida humana associada.

O que há de novo é justamente a necessidade de, novamente, darmos “ouvidos ao nosso eu mais íntimo”. Para isso, não basta restaurar a experiência clássica de forma crítica, como Voegelin fez, mas também apropriar-nos deste legado para entender e dominar o processo da história contemporânea, conforme propõe Guerreiro Ramos (1981, p.195-201).

A velha teoria pressupõe que a produção é apenas um assunto técnico. No entanto, o pressuposto fundamental da nova ciência das organizações é o de que a produção é, ao mesmo tempo, uma questão técnica e uma questão moral. A produção não é apenas uma atividade mecanomórfica, é também um resultado da criativa satisfação que os homens encontram em si mesmos. Num sentido, os homens produzem a si mesmos, enquanto produzem coisas. Em outras palavras, a produção deveria ser empreendida não só para proporcionar a quantidade bastante dos bens de que o homem necessita para viver

uma vida sadia, mas também para provê-lo das condições que lhe permitam atualizar sua natureza e apreciar o que faz para isso. Desse modo, a produção das mercadorias deve ser gerida eticamente, porque, como consumidor ilimitado, o homem não torna resistente, mas exaure seu próprio ser. Mais ainda, a produção é igualmente uma questão moral, em razão de seu impacto sobre a natureza como um todo. Na realidade, a natureza não é um material inerte; é um sistema vivo, que só pode perdurar na medida em que não se violem os freios biofísicos impostos a seus processos de recuperação (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.199).

Como caminho para regular e restringir a supremacia da economia como ordenadora da vida humana associada, Guerreiro Ramos (1981) propõe a *delimitação organizacional* e vislumbra uma sociedade fundamentalmente estruturada pelo homem, em oposição a homens estruturados pela sociedade, como ocorre na atual sociedade centrada no mercado.

Assim, as instituições sociais devem ser estabelecidas como expressão de valores humanos, partindo da premissa que experiências simbólicas tais como o amor, a confiança, a honestidade, a verdade e a autorrealização não devem ser incluídas no campo de ação de organizações econômicas, inteligíveis por suas normas funcionais e racionais de conduta e comunicação.

Agora que a teoria substantiva da vida humana associada e a abordagem substantiva das organizações já foram articuladas, nossa próxima tarefa é retornar à obra voegeliana para resgatar o elemento de tensão que permeia a experiência clássica da razão.

2.1.3. Razão clássica e tensão

Em seus atos de resistência à desordem de sua época, filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles experimentaram e exploraram os movimentos da força que estrutura a psique e permite que esta resista à desordem. A esta força, seu movimento e a estrutura resultante, eles deram o nome de *nous* (VOEGELIN, 1974).

O ser humano, quando experimenta a si mesmo como existente, descobre sua humanidade como um questionador “de onde” e “para onde” da sua existência. O questionamento é inerente à experiência humana em todas as partes e em todos os tempos, mas é mérito dos filósofos helênicos terem articulado a simbolização adequada desta experiência, ou seja, conseguirem sintetizar esta descoberta

revolucionária de que a consciência questionadora é parte constituinte da humanidade.

Os filósofos entendiam que o processo da alma humana conhecido como *nous* acontece numa área distinta da realidade com estrutura própria. Isso implica na noção de que a *nous* é inerentemente uma estrutura psíquica marcada pela tensão entre a existência humana e divina. Esta estrutura pode ser atingida da ascensão da inquietude existencial no fundo da caverna para seu topo, ou pelo decesso de uma consciência que se tornou luminosa para baixo.

A razão tem um *modus operandi* particular, não ocorre através de revoluções, atos violentos ou compulsões, mas através da persuasão, elemento central da filosofia de Platão. Ao ser descoberta e diferenciada, a razão permite que a consciência noética se torne a força persuasiva de ordem que ilumina os fenômenos de desordem pessoal e social. A persuasão, fundamentada na razão, conduziria a humanidade à ordem, permitiria assim a boa sociedade.

Para Voegelin (1974), a experiência clássica grega da razão remete à tensão entre humano e divino. A ênfase do autor ao utilizar o símbolo linguístico *tensão* é de suma importância para o entendimento do *nous* porque justamente traz o contexto em que a experiência da diferenciação da razão acontece de fato. Razão é uma estrutura diferenciada da realidade das experiências de fé e confiança (faith and trust, *Pistis*) num cosmos ordenado divinamente e do amor (Love, *Philia*, *Eros*) pela origem divina da ordem.

A realidade expressa pelo símbolo *nous* é a estrutura na psique humana que está sintonizada com a ordem divina do cosmos, não de uma pessoa que está em revolta contra esta ordem.

No contexto da experiência clássica, razão tem o atributo de estar aberta à realidade. Não é possível ignorar o contexto em que a razão foi descoberta e se referir a ela como uma faculdade humana que independe da tensão em direção ao fundamento, às bases empíricas que conferem validade aos símbolos estariam assim perdidas.

Eles se tornariam abstrações de nada, e o vácuo da pseudoabstração fica pronto para ser preenchido com conteúdos não-rationais. Voegelin assinala que foi justamente isso que ocorreu com o conceito moderno de razão, processo que Guerreiro Ramos denominou transvaloração da razão.

Para Voegelin (1974), enfim, a vida da razão, no sentido clássico, é existência de tensão entre vida e morte. O conceito de tensão determina o caráter “*in-between*” da existência. *In-between* é um conceito cunhado por Voegelin que foi largamente adotado por

Guerreiro Ramos. O termo foi empregado por Voegelin como a *metaxy* da experiência clássica, que consiste no insight de que a estrutura fundamental da existência humana está dividida entre dois polos, humano e divino, imperfeição e perfeição, ignorância e conhecimento, etc.

A existência humana acontece em uma área intermediária da realidade, entre o temporal e o atemporal, que não significa a fusão do humano com o divino, mas o “local” de sua interação para emergir como um ser novo, transformado. É o reino espiritual, a realidade onde seres humanos conversam com deuses, a mútua participação do humano no divino e do divino no humano.

A *metaxy* simboliza a experiência da busca noética como uma transição da psique, da mortalidade para a imortalidade. Devido à presença divina que causa a inquietação e determina sua direção, o desdobramento da consciência noética é experimentado como um processo de imortalidade.

Com a descoberta do ser humano como *zoon noun echon*, os filósofos clássicos descobriram que o homem é mais do que mortal: ele é um ser inacabado, se movendo da imperfeição da morte nesta vida para a perfeição da vida na morte.

Qualquer tentativa de hipóstase em um dos polos gera alienação, seja no polo meramente humano desprovido de divindade, como querem aqueles que seguem a tradição iluminista, seja no polo divino desumanizado, como querem muitos religiosos (VOEGELIN, 1974).

Eric Voegelin sustenta que a razão moderna exprime uma experiência deformada da realidade. Consequentemente, considera ele sem propósito tentar apenas a conciliação ou a integração de ideias e doutrinas fundamentais na razão moderna. A questão está em que tais ideais e doutrinas tornam obscuros os polos da tensão existencial humana, expressando uma tentativa e mesmo um sonho de encontrar, no contexto da história, da sociedade ou da natureza, a solução da tensão {*metaxy*} constitutiva da condição humana. Uma vez que a razão implica a consciência dessa tensão, razão, no sentido moderno, é um termo errôneo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.20).

Em resumo, na experiência clássica da existência noética, o ser humano é livre, quer para se engajar em ações de imortalidade seguindo o impulso do *nous* divino, quer para escolher a morte ao seguir o contra impulso das paixões. A psique humana é entendida como um campo de batalhas entre as forças da vida e da morte. A vida não é dada, a

divindade pode apenas oferecer a revelação de sua presença. A vida só pode ser ganha com a cooperação do ser humano.

Quando uma pessoa abandona si mesma a desejos e ambições, saciando-os incontinentemente, ela necessariamente se torna mortal, por nutrir sua parte mortal.

Se, ao contrário, esta pessoa cuidadosamente cultivar seu amor pelo conhecimento e pela sabedoria, exercitando suas capacidades de pensar coisas imortais e divinas, ela se torna imortal, o mais eterno quanto possível para uma natureza humana.

A vida da razão não pode ser armazenada como um pacote de dados, pois é uma luta, uma tensão pela ordem imortal da psique em resistência às forças mortais do desejo de superar a morte pelo deleite de existir.

Existência é o *in-between* entre divino e humano, perfeição e imperfeição, razão e paixões inferiores, conhecimento e ignorância, imortalidade e mortalidade. Estes polos não são abolidos quando a pessoa se torna luminosa para si mesma (*nous*). O que muda no processo de diferenciação da razão é o nível de consciência crítica com relação à ordem da existência.

Agora que concluímos o resgate da experiência clássica de tensão e *nous*, nosso próximo passo é identificar na obra de Guerreiro Ramos os elementos que constituem a tensão inerente à experiência contemporânea, relacionando-a diretamente à razão em seu sentido substantivo.

2.1.4. Razão substantiva e tensão

A tensão inerente à existência humana parece ser um tema central na obra guerreiriana que esta intimamente relacionada à racionalidade substantiva. Em sua análise da sociedade centrada no mercado, Guerreiro Ramos parece conferir uma série de novos sentidos para a tensão que não estavam presentes no resgate da experiência clássica realizado por Voegelin.

Logo no início de sua análise da razão nas obras dos autores contemporâneos, Guerreiro Ramos já oferece uma indicação de que racionalidade substantiva e tensão são símbolos linguísticos que remetem a uma experiência comum.

Quando ele lamenta o fato de Max Weber ter empreendido sua análise social sob o ponto de vista da racionalidade instrumental, apesar de sua inclinação pessoal favorável à substantiva, podemos perceber que Guerreiro Ramos faz referência à tensão espiritual vivida por Weber,

especulando que o teórico alemão foi incapaz de resolver tal tensão em seus trabalhos.

Sob fundamento algum é possível considerar-se Max Weber como um representante da racionalidade burguesa, uma vez que ele encarava esse tipo de racionalidade com evidente desinteresse pessoal. Aqueles que afirmam o contrário identificam inadvertidamente suas observações *ad hoc* com sua posição pessoal, em termos gerais, da mesma forma que deixam de perceber a tensão espiritual que sublinhou seus esforços para investigar, *sine ira ac studio*, a temática de sua época. Na verdade, ele foi incapaz de resolver essa tensão empreendendo uma análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.5).

Max Weber tinha consciência da razão, em seu sentido substantivo, e sabia que ela se situava no âmbito da psique humana. No entanto, adotou a racionalidade instrumental como referência para sua análise social, pois esta já predominava na sociedade de sua época. Parece que Guerreiro Ramos introduz assim novos polos para a tensão inerente à existência humana: a dualidade pessoa humana/sociedade.

O desenvolvimento pessoal e a solidão pessoal são inseparáveis. O desenvolvimento pessoal desdobra-se vindo da psique individual (...). Toda socialização é alienação (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.112).

Para Guerreiro Ramos, a racionalidade é “diretamente apreendida pela consciência humana”, não pela mediação social. Ela impele o sujeito na direção de um “esforço contínuo, responsável e penoso para dominar suas paixões e suas inclinações inferiores”. Há um indissolúvel dualismo entre razão e sociedade, ele próprio constituindo a precondição da liberdade. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.16-7).

Guerreiro Ramos introduz também o uso do símbolo linguístico da tensão não apenas para se referir aos polos pessoa humana/sociedade, divino/ humano, perfeição/ imperfeição, conhecimento/ ignorância, imortalidade/mortalidade. O novo sentido que o sociólogo baiano confere à tensão diz respeito ao permanente conflito entre racionalidade substantiva e instrumental.

A distinção que Mannheim faz não sugere que a racionalidade funcional deva ser abolida do domínio social. Estipula, antes, que uma ordem social verdadeira e sadia não pode ser obtida quando o homem médio perde a

força psicológica que lhe permite suportar a tensão entre a racionalidade funcional e a substancial e por completo se rende às exigências da primeira. Tal situação é agravada quando aqueles que estudam o processo formativo de decisões descumram da tensão existente entre as duas racionalidades. Através da abordagem do processo formativo de decisões de um ponto de vista puramente técnico e pragmático, aceitam a racionalidade funcional como o padrão fundamental da vida humana (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.7).

A sociedade centrada no mercado, em seu processo de *política cognitiva*, provoca a *síndrome comportamental*, o que impede os indivíduos de suportarem a tensão entre sobrevivência – governada pela racionalidade instrumental – e existência – pautada pela racionalidade substantiva –, sucumbindo às exigências projetadas exteriormente e tornando-se e incapaz de agir de acordo com seu senso comum em busca de realização pessoal.

Embora como seres racionais os homens sejam potencialmente iguais, por circunstâncias que não podemos explicar eles não são identicamente capazes de viver a tensão que a vida da razão prescreve. Os mais capazes de suportar essa tensão constituem minoria, e a sociedade é boa na medida em que essa minoria desempenha as funções políticas mais importantes. Voegelin não hesita em se pronunciar contra aquilo que considera os errados sentimentos democráticos da idade contemporânea. O igualitarismo absoluto é contrário à vida da razão, cujos requisitos intrínsecos, por si sós, produzem a boa sociedade. Na boa sociedade, a diferenciação social entre as pessoas tem que ser reconhecida e legitimada como consequência da diversidade na capacidade objetiva dos seres humanos para suportarem a vida da razão (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.17).

O *bom homem* – categoria cunhada pelos filósofos gregos que equivale ao *homem parentético* de Guerreiro Ramos – é aquele capaz de suportar a *tensão* inerente à *vida da razão*, e está, portanto apto a desempenhar as funções políticas e criar condições para a existência da *boa sociedade*.

Deve ser compreendido que todas as sociedades são menos do que boas; apenas o ser humano, eventualmente,

merece ser caracterizado como bom. O bom homem, por sua vez, nunca é um ser inteiramente socializado; é, antes, um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético. Na verdade, os processos não regulados do mercado jamais podem gerar uma boa sociedade. Tal sociedade só pode resultar das deliberações de seus membros em busca da configuração ética, substantiva, de sua vida associada (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.52).

A sociedade centrada no mercado, fiando-se exclusivamente na racionalidade instrumental, não pode ser considerada uma *boa sociedade*, na medida em que adota como modelo de ser humano o *homo economicus*

Mais ainda, as sociedades que estão centradas no mercado costumam equiparar o comportamento organizacional à conduta humana em geral e alocar poder com base em critérios como status, riqueza, raça e sexo. As corporações, como manifestação microssocial da ideologia vigente nas sociedades ocidentais, não poderão nunca ser o palco da realização humana, ao contrário do que afirmam muitos consultores e pesquisadores do paradigma funcionalista da Ciência da Administração.

Para Guerreiro Ramos, este tipo de ilusão é fruto da *colocação inapropriada de conceitos* e pode decorrer de ingenuidade e falta de refinamento teórico ou *política cognitiva* explicitamente engendrada.

Autenticidade corporativa é, em seus próprios termos, uma contradição, já que a autenticidade é um atributo intrínseco do indivíduo: não pode, jamais, ser conquistada definitivamente. A existência social corporativa constitui, normalmente, o alvo contra o qual se lança a autenticidade. Os momentos autênticos da vida individual são precisamente aqueles em que os comportamentos corporativos estão em suspenso (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.72).

Guerreiro Ramos considera que a psicologia motivacional “do ajustamento” não passa de instrumento ideológico disfarçado, pois não reconhece a autonomia individual e defende a total inclusão do indivíduo na organização, fomentando a *síndrome comportamental* inerente à sociedade centrada no mercado. A motivação entendida dessa maneira toma-se equivalente ao controle e ao recalque da energia psíquica do indivíduo.

Uma psicologia científica não concorda, necessariamente, com significados que derivam de definições institucionalizadas da realidade. Reconhece uma dimensão profunda de realidade psíquica individual que resiste ao fato de ser totalmente capturada por definições sociais e organizacionais. As relações entre os indivíduos e as organizações implicam sempre em tensão e nunca podem ser integradas sem custos psíquicos deformantes. As organizações formais não são senão instrumentos. Os indivíduos são seus senhores (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.79).

Ao se referir à Teoria das Organizações, Guerreiro Ramos introduz um uso particular da tensão inerente à existência humana. Os polos agora não são mais sujeito e sociedade, mas indivíduo e organização. Isso indica que é possível observar o fenômeno da tensão humana no âmbito de uma organização produtiva, na medida em que ela é representante dos pressupostos macrosociais que a geraram.

Há, portanto, uma tensão contínua entre os sistemas organizacionais planejados e os atualizadores, e afirmar que o indivíduo deve esforçar-se para eliminar essa tensão, chegando assim a uma condição de equilíbrio orgânico com a empresa (exemplo de política cognitiva que uma psicologia motivacional defende, em bases supostamente científicas), corresponde a recomendar a deformação da pessoa humana. Somente um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à sua própria atualização (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.99).

A psicologia motivacional adotada pelos consultores e teóricos da Administração é, ela própria, fruto da síndrome comportamental, pois conceitua normalidade como capacidade do indivíduo de se comportar a imperativos exteriores, contentando-se com a mera sobrevivência como empregado de uma economia e internalizar a lógica instrumental predominante no sistema de mercado. Desconsidera assim a tensão inerente à existência humana.

O conceito sociomórfico da psique humana despoja o indivíduo de seu desejo de significação. Na realidade, o indivíduo confere significação a sua vida quando tal significação, primordialmente, resulta da atualização [realização] de suas potencialidades pessoais. (...). A auto-atualização [autorrealização] conduz o homem na

direção da tensão interior, no sentido da resistência à completa socialização de sua psique. (...) O conflito entre o indivíduo e os sistemas sociais projetados é permanente e inevitável, e só pode ser eliminado pela morte do ser humano ou por sua paralisia, mediante exagerada adaptação às condições sociais exteriores (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.171).

Além disso, Guerreiro Ramos considera que a autorrealização é, na maior parte das vezes, uma consequência não premeditada de inúmeras ações. Quanto mais o sujeito se preocupa, de maneira explícita, em se realizar, tanto mais se vê colhido no emaranhado da frustração existencial.

Falam-nos de um domínio profundo da pessoa humana, intocado pelo processo da socialização, não apenas psicólogos como Jung, Laing, Proffoff e outros, mas também outras pessoas que se atrevem a penetrar nesse domínio — indivíduos criativos, poetas, músicos, romancistas, artistas de muitos tipos, até mesmo loucos. O indivíduo que a psicologia sociomórfica motivacional enfoca é aquele para quem o mundo social representa o único centro de experiência. Ele é provido de ego, mas perdeu a consciência de sua individualidade, onde estão adormecidas realidades imencionáveis (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.171).

Jung (*apud* GUERREIRO RAMOS, 1981) fala de acontecimentos de sua vida como se tivessem ocorrido fora do tempo, num reino da psique desprovido de espaço. Estes acontecimentos só podem ser compreendidos no contexto de *experiências simbólicas*. Quando o sujeito se entrega a estas experiências, ele ultrapassa os limites sociais da vida cotidiana.

É nesse sentido que devemos entender que toda socialização é uma alienação do mundo interior da psique. A socialização tem aspectos contraditórios: sem ela o indivíduo não sobrevive como um membro da espécie, mas quando inteiramente dominado por ela, o ser humano — homem ou mulher — perde o caráter de pessoa (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.171).

Guerreiro Ramos descreve um tipo de criativa experiência humana que só ocorre quando o indivíduo consegue romper os limites do social. A experiência envolve um salto do fechado para o aberto, das

normas sufocantes que caracterizam uma era peculiar para dentro da eternidade. Especialmente em Kierkegaard (*apud* GUERREIRO RAMOS, 1981), o salto é equivalente à autodescoberta individual. "Lançando-se às profundezas", diz ele, "a pessoa aprende a ajudar-se a si mesma".

Nos esforços automotivados de homens e mulheres, a incidência de tempo de salto é marcada por altos e baixos do estado de espírito do indivíduo, e é experimentada numa mistura de sofrimento e alegria. Os baixos podem ser profundamente depressivos, mas representam os passos necessários que os indivíduos precisam dar, a fim de consumarem suas metas autogratificantes. Quando passam os sofrimentos que uma pessoa bem-sucedida teve que suportar numa busca criativa, são eles encarados como experiências gratificantes. Após a penosa provação de um bem-sucedido ato de criação, as pessoas geralmente afirmam que seriam capazes de dar os mesmos passos, se se vissem novamente na posição de ter que escolher (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.171, grifo nosso).

A vida da razão implica em suportar a tensão entre o sujeito e a sociedade, não podendo ser resolvida de maneira mecanomórfica sem acarretar a deformação da psique humana. A autorrealização só pode ser conquistada quando a pessoa é capaz de ir além da mera sobrevivência e agir de acordo com os impulsos superiores da razão substantiva.

Na sociedade centrada no mercado, o indivíduo é constrangido a se comportar de acordo com padrões exteriores. Para se engajar em atividades realmente autogratificantes, é preciso "levar a melhor" sobre o sistema. A proposta de delimitação dos sistemas sociais de Guerreiro Ramos oferece uma possibilidade de criarmos espaços onde as relações possam ser verdadeiramente realizadoras pela contenção do mercado a um enclave social restrito.

A partir da distinção entre razão instrumental e substantiva (apresentada no Quadro 1), Alberto Guerreiro Ramos atualizou a experiência da razão clássica para o contexto contemporâneo, situando seu caráter histórico, sua dimensão existencial, o papel que desempenha na sociedade contemporânea e as formas de conduta e de relações interpessoais.

Quadro 1 – Distinção entre razão instrumental e substantiva		
Tipologia	Razão instrumental	Razão substantiva
Sinônimos	Funcional, pragmática, com propósito, tocante a fins	Objetiva, comunicativa, de interação simbólica, tocante a valores
Dimensão existencial	Sociedade; Processo histórico; Organização	Ser humano; psique humana
Caráter histórico	Episódica, fenômeno particular da sociedade centrada no mercado	Comum a todas as pessoas de todos os lugares em todas as épocas;
Papel desempenhado na sociedade contemporânea	Instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social carregado de preconceitos iluministas.	Atributo da psique humana que resiste à completa socialização; capacita a compreender a historicidade da condição humana
Forma de conduta	Comportamento: conveniência é sua principal categoria; funcional, efetivo, pertence à esfera das causas eficientes.	Ação: própria dos atores que deliberam sobre coisas porque têm consciência das finalidades intrínsecas; pertence à esfera ética das causas finais
Relações interpessoais e validação	Relações interpessoais subordinadas a regras técnicas, passíveis de verificação de validade	Relações interpessoais livres de compulsão externa, passíveis de legitimação através da intersubjetividade da mútua compreensão de intenções
Principais símbolos linguísticos associados	Esforço que habilita o indivíduo a fazer o cálculo utilitário de consequências; sistemática e atenta aos imperativos das condições e meios a uma finalidade deliberadamente escolhida; experiência deformada da realidade; torna obscuros os polos da tensão existencial humana; objetivo predeterminado; consecução de um resultado ulterior.	Força cognitiva luminosa ativa na psique humana; consciência crítica, presença divina, desejo de conhecer; distingue o bem e o mal, o conhecimento falso e o verdadeiro; critério para a ordenação da vida humana associada; capacidade ética e crítica de natureza pessoal; intencionalidade; crença num valor ético, espiritual; orientação por critérios transcendentais.

Fonte: o autor, com base em Guerreiro Ramos (1981, 1983) e Voegelin (1974).

Esquivando-se das definições determinísticas que amputam e tolgem o conhecimento típicas de uma visão disjuntiva-reduzora, Guerreiro Ramos (1981) elabora sua tipologia da razão contemporânea através das críticas e comentários que tece a seus antecessores, apresentando uma diversidade de símbolos linguísticos comumente associados à racionalidade instrumental e substantiva.

Impulsionado por uma sugestão do prof. Mauricio Serva, sistematizei referências e indícios da existência desta tensão nos trabalhos de Guerreiro Ramos (1981, 1983) e Eric Voegelin (1974). Ao que parece, esses autores legaram algumas indicações a respeito da tensão e do caráter *in-between* da existência humana, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tensão clássica e contemporânea		
A existência humana acontece em uma área intermediária da realidade. A tensão determina o caráter “in-between” da existência.		
Polos da tensão inerente à existência humana		
Tensão Clássica	Humano	Divino
	Vida	Morte
	Imperfeição	Perfeição
	Ignorância	Conhecimento
	Sobrevivência	Significado da existência
Tensão Contemporânea	Sociedade	Pessoa
	Organização produtiva	Indivíduo
	Racionalidade instrumental	Racionalidade substantiva
O conflito entre o indivíduo e a sociedade é permanente. Só pode ser eliminado pela morte do ser humano ou por exagerada adaptação às condições sociais exteriores. Qualquer tentativa de hipóstase em um dos polos gera alienação.		

Fonte: o autor, com base em Guerreiro Ramos (1981, 1983) e Voegelin (1974).

A sociedade centrada no mercado utiliza da política cognitiva e da colocação inapropriada de conceitos para compelir os indivíduos a se comportarem de acordo com imperativos exteriores, interiorizando a racionalidade instrumental e perdendo de vista seu bom senso, o que constitui a psicopatologia da síndrome comportamental.

Mais do que nunca, é necessária uma ruptura histórica com a ciência social moderna que equipara socialização à totalidade da existência humana, legítima uma economia livre de prescrições éticas e se apoia numa visão serialista de história. No entanto, Guerreiro Ramos nos adverte:

Rompimentos foram empreendidos, no passado, por povos aflitos e subjugados, como, por exemplo, quando Abraão deixou Ur e Moisés deixou o Egito. Nesses casos, a arrancada foi precedida de um movimento horizontal no espaço histórico (ou ocorreu simultaneamente a ele). Mas no arcabouço planetário institucional de nossos dias, não há mais perspectiva para um êxodo no sentido horizontal. Se uma ruptura histórica tiver que acontecer em nosso tempo, terá que assumir o caráter sem precedente de um puro êxodo em compacto tempo vertical, isto é, através de uma mudança no íntimo das pessoas, em sua orientação relativamente à realidade e nos critérios de percepção e definição de suas necessidades e desejos (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.42)

Nada menos que uma revolução organizacional de alcance mundial faz-se necessária, para superar a deterioração física do planeta e das condições da vida humana, em toda parte. A proposta de Guerreiro Ramos recoloca o ser humano no centro da questão e oferece as ferramentas teóricas para que cada um possa realizar sua ruptura com a sociedade centrada no mercado, bastando que se assumam os riscos de tal empreendimento. Uma vida humana associada de bases substantivas é imediatamente possível e está ao alcance de todos que estejam dispostos a levar a melhor sobre o mercado.

2.2. Campo de estudos da racionalidade na prática administrativa

Estou, certamente, consciente dessa e de outras omissões do livro, mas estou já empenhado num ulterior desenvolvimento desta análise, e que é uma análise baseada naquilo que estou aprendendo com as experiências de pessoas interessadas que atualmente, de muitas maneiras é em muitos lugares, estão lutando para achar alternativas viáveis para o atual estado de coisas que prevalece no mundo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.198).

Após a morte de Guerreiro Ramos, os estudos de racionalidade nas organizações avançaram muito em termos teóricos na década de 1980 e início da década de 1990, mas foram incapazes de abordar a manifestação da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva na prática administrativa de maneira empírica, configurando-se assim um *impasse* no campo (SERVA, 1996).

Em 1996 Mauricio Serva propôs uma resposta a esse impasse ao criar uma ferramenta de análise que permitiu comprovar empiricamente qual a racionalidade predominante nos processos administrativos em organizações produtivas reais. Serva utilizou a base conceitual de Guerreiro Ramos e empreendeu uma pesquisa teórico-empírica em três organizações da cidade de Salvador, na Bahia, desvendando suas lógicas internas de gestão para determinar qual racionalidade, dentre a instrumental e a substantiva, predomina e como ela se concretiza na prática administrativa.

Os onze processos administrativos elencados por Serva (1996) foram definidos da seguinte maneira:

- 1) Hierarquia e normas: as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;
- 2) Valores e objetivos organizacionais: conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;
- 3) Tomada de decisão: processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório;
- 4) Controle: formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;
- 5) Divisão do trabalho: critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;
- 6) Reflexão sobre a organização: processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada;

7) Conflitos: natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos;

8) Comunicação e relações interpessoais: estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com feedback, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;

9) Satisfação individual: grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação;

10) Dimensão simbólica: iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;

11) Ação social e relações ambientais: ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração Inter organizacional.

As rubricas ou processos organizacionais estão classificados em dois grupos, caracterizando o grau de importância de cada classe de dados para fins de análise:

a) Processos organizacionais essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais;

b) Processos organizacionais complementares: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica (SERVA, 1996, p. 311-314).

Por processos organizacionais essenciais, Serva (1996) entende aqueles nos quais os sujeitos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal ao qual participam, delineando

seus padrões de interrelação e também as fronteiras e limites da ação do grupo perante a sociedade que o envolve.

Embora necessários ao aprofundamento da análise, Serva (1996) considerou que os processos complementares não têm, em seu conjunto, o mesmo peso definidor que aquele representado pelo conjunto dos processos essenciais, no tocante ao caráter básico de uma organização produtiva.

Para efeito de complementação do processo de tomada de notas e, para aperfeiçoar a percepção dos atos e fatos, sobretudo a autopercepção enquanto observador, Serva (1996) incluiu duas rubricas ao conjunto das onze acima descritas. Essas rubricas adicionais são instrumentos de operação interna no manejo dos dados; a primeira é reservada aos imprevistos, onde são registrados fatos e percepções sobre aspectos não contemplados nas onze rubricas, mas que se revelam importantes para o próprio aprofundamento do conhecimento sobre elas.

A segunda rubrica adicional tem uma importância capital: sentimentos do observador. Rubrica das mais essenciais, onde são registrados os sentimentos nas situações vivenciadas, uma vez que o observador participante utiliza a si próprio como mais um instrumento para a coleta de dados. Assim, nada mais necessário e salutar do que registrar as suas reações interiores, pois elas serão de grande valia na fase de análise dos dados. Tais registros nos dão, inclusive, a medida do envolvimento emotivo e relacional com os observados, criando condições para contrabalançar e bem dosar a subjetividade da qual a metodologia da observação participante é tributária.

Com base nos estudos de Guerreiro Ramos e de Habermas, Serva (1996) define a ação racional substantiva como ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais. Os elementos constitutivos da ação racional substantiva são:

- a) Autorrealização: processos de concretização do potencial inato, complementados pela satisfação;
- b) Entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) Julgamento ético: deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;

d) Autenticidade: integridade, honestidade e franqueza dos sujeitos nas interações;

e) Valores emancipatórios: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à diversidade, liberdade e comprometimento, presentes nos sujeitos e no contexto normativo do grupo;

f) Autonomia: condição plena dos sujeitos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.

Do mesmo modo, isto é, a partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas, Serva (1996) definiu ação racional instrumental como ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis. Os elementos constitutivos da ação racional instrumental são:

a) Cálculo: projeção utilitária das consequências dos atos humanos;

b) Fins: metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);

c) Maximização de recursos: busca da eficiência e da eficácia máximas dos recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos, ou de tempo;

d) Êxito, resultados: o alcance, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;

e) Desempenho: performance individual elevada na realização de atividades;

f) Utilidade: considerada na base das interações como valor generalizado;

g) Rentabilidade: medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;

h) Estratégia interpessoal: entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Assim, Serva (1996) desenvolveu um instrumento para observar empiricamente como se manifestam a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva na prática administrativa (Quadro 3), através do exame dos onze processos pela identificação de elementos racionais que se manifestam na gestão da organização a ser estudada.

Quadro 3 – Quadro de análise de Serva

Processos Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Fins Desempenho Estratégia interpessoal</i>
Valores e objetivos	<i>Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético</i>	<i>Utilidade Fins Rentabilidade</i>
Tomada de decisão	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização recursos</i>
Controle	<i>Entendimento</i>	<i>Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal</i>
Divisão do trabalho	<i>Autorrealização Entendimento Autonomia</i>	<i>Maximização recursos Desempenho Cálculo</i>
Comunicação e Relações interpessoais	<i>Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia</i>	<i>Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal</i>
Ação social e Relações ambientais	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins Êxito/Resultados</i>
Reflexão sobre a organização	<i>Julgamento ético Valores emancipatórios</i>	<i>Desempenho Fins Rentabilidade</i>
Conflitos	<i>Julgamento ético Autenticidade Autonomia</i>	<i>Cálculo Fins Estratégia interpessoal</i>
Satisfação individual	<i>Autorrealização Autonomia</i>	<i>Fins Êxito Desempenho</i>
Dimensão simbólica	<i>Autorrealização Valores emancipatórios</i>	<i>Utilidade Êxito/Resultados Desempenho</i>

Fonte: SERVA, 1996

Estas são formas ideais, no sentido weberiano do termo, ou seja, não podem ser encontradas na realidade em sua forma pura. Assim, podem ser perceptíveis nas organizações estudadas características mais voltadas ao modo de organizar substantivo e, ao mesmo tempo, características que remetam ao modo instrumental (SERVA, 1996).

Em sua pesquisa, Serva aplicou o modelo que havia desenvolvido em três empresas, verificando que a intensidade de racionalidade substantiva foi considerada baixa em uma delas, enquanto outra foi classificada como elevada e uma terceira como muito elevada. Seus estudos nessas organizações produtivas comprovaram a existência da racionalidade substantiva na prática administrativa e contribuíram para o surgimento do que pode ser considerado um novo campo de estudos.

2.2.1. 1ª geração de estudos teórico-empíricos

Desde a defesa da tese de Mauricio Serva, em 1996, e da publicação dos resultados da pesquisa em artigos de revistas conceituadas na área de administração (1993, 1995, 1996, 1997a, 1997b), diversos estudos aplicaram o método analítico elaborado por ele nas mais variadas organizações brasileiras, com o intuito de avaliar qual a racionalidade predominante nas mesmas, configurando-se assim o que alguns pesquisadores do campo da racionalidade na gestão (CAITANO, 2010) estão chamado de *primeira geração do estudo teórico-empírico da racionalidade na prática administrativa*.

Durante os últimos 15 anos, até onde pudemos verificar, foram elaborados pelo menos 19 trabalhos utilizando o modelo de análise de Serva, dos quais 9 tiveram seus resultados publicados em eventos e revistas das áreas de Administração e Economia Social.

Foram pesquisados diversos tipos de organizações, como cooperativas, micro, pequenas, médias e grandes empresas de produtos e serviços, fundações empresariais, associações, grupos de artesãos, instituições psiquiátricas, organizações sem fins lucrativos, entidades de caráter religioso e filantrópico e pequenos agricultores dos estados da Bahia, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Ceará, além de multinacionais com sede em Portugal e nos EUA.

Estes estudos comprovaram não apenas a existência da racionalidade substantiva na gestão destas organizações como também a manifestação de pelo menos três enclaves do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos: economia, isonomia e fenonomia.

Com base nisso, podemos afirmar que existe um campo de estudos teórico-empíricos de racionalidade nas organizações cuja *primeira geração* está caracterizada no Quadro 4.

Quadro 4 – Primeira geração de estudos da racionalidade

Autor	Título	IES Ano	Orientador
MATTA, Wilson da	Pesquisa da racionalidade no sistema UNIMED na Bahia	UFBA 1998	Wellington Martins
FRAGA, Marcelo	A empresa produtiva e a racionalidade substantiva: a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional interativo: de Mary Parker Follett a Collin Porras	UFRGS 2000	Francisco de Araújo Santos
PINTO, Wagner S.	Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta	FGV-RJ 2001	Fernando Guilherme Tenório
REIS, Liliane	A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs: três casos	FGV-RJ 2001	Fernando Guilherme Tenório
ALMEIDA, Marcelo A.	Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?	PUC-RJ 2002	Sérgio Proença Leitão
DORNELES, Simone	Autogestão e racionalidade substantiva	UFSC 2003	Eloise Dellagnelo
PINHEIRO, Daniel	Sustentabilidade social de uma organização da economia social: um estudo de caso na AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial	UFPR 2003	Mauricio Serve

LINS, Newton Manoel	Articulação entre elementos de racionalidade instrumental substantiva nos processos organizacionais da CACC Durval Paiva	UFRN 2004	Washington José de Souza
TONET, Rogério	Fenonômias, economia plural e desenvolvimento local: um estudo na feira de artesanato do largo da ordem em Curitiba – PR	UFPR 2004	Mauricio Serva
VIZEU, Fábio	Organizações burocráticas rumo a razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica	UFPR 2004	Mauricio Serva
MUDREY, Daniele	Racionalidade e valores: um estudo em duas unidades da rede Uni-Yôga.	UniVale- SC 2006	Sérgio Luís Boeira
RAMOS, Marcos	Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais	UNB 2006	Bernardo Kipnis
VALERIANO, José Carlos	Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG.	FEAD- MG 2006	Fernando Coutinho Garcia
SILVA, Paulo Gracilio	Sustentabilidade social: um estudo de caso no mosteiro Monte Carmelo	PUC-PR 2007	Mauricio Serva
RODRIGUES, Danielle	A racionalidade nas práticas administrativas das Cooperativas de trabalho: um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho de Belo Horizonte	FNH- MG 2008	Fernando Coutinho Garcia
SEVERO, Lessandra; PEDROZO, Eugênio	A citricultura orgânica na região do Vale do Café (RS): racionalidade substantiva ou instrumental?	UFRGS 2008	-
ANDRADE, Andrei	Racionalidade Administrativa e pequenas empresas: especificidades de gestão relacionadas à razão	USP 2010	Edmundo Escrivão Filho

BESEN, Fabiana	As fenomenias e a economia plural: O olhar da gestão na dimensão territorial.	UFSC 2010	Mauricio Serve
DIAS, Osório	Racionalidades Subjacentes às Ações de Responsabilidade social corporativa em Empresas do Setor Elétrico Brasileiro	UNB 2010	Janann Joslin Medeiros

Fonte: o autor.

A primeira geração é entendida pelos pesquisadores da *segunda geração* como um corpo teórico consolidado que demonstra empiricamente a importância do campo de estudos da racionalidade substantiva na gestão de organizações produtivas. Dessa forma, a segunda geração presta um tributo a todos aqueles que, antes dela, demonstraram empiricamente a existência da racionalidade substantiva na gestão de organizações produtivas e contribuíram para uma ciência organizacional centrada, antes de tudo, no ser humano.

Passamos agora à revisão dos trabalhos da primeira geração do estudo teórico-empírico da racionalidade que contribuíram diretamente para nosso estudo. São estudos que abordaram questões como tensão, equilíbrio e interação entre racionalidades.

Tensão e conflito entre racionalidades

Em seu trabalho de conclusão do curso de Engenharia de Produção na Universidade de São Paulo, Andrei Lucas Andrade (2010) se propôs a investigar como agem os dirigentes de pequenas empresas em face à *tensão* entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva na prática administrativa. Apesar de se tratar de um trabalho de conclusão de curso, consideramos que este é um trabalho de suma importância para nossa pesquisa, na medida em que foi pioneiro em abordar a *tensão entre racionalidades*.

A partir dos estudos de Max Weber e Guerreiro Ramos, Andrade resgata o conceito de razão e suas implicações para a gestão. Os objetivos específicos foram:

I) Esclarecer qual o sentido que o dirigente estabelece para a *tensão entre as duas racionalidades*.

II) Determinar *como a tensão entre as duas racionalidades se concretiza* nos processos organizacionais e nas práticas administrativas da pequena empresa; e

III) Entender os *mecanismos de mediação* utilizados que *atenuam a tensão* entre as duas racionalidades na gestão das pequenas empresas.

Ele recorre à obra *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração* (1983) para afirmar que a tensão entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva é intrínseca a qualquer organização. O que escapa à análise de Andrade é que esta obra é, segundo o próprio Guerreiro Ramos, apenas um esboço que antecipa algumas temáticas de *A Nova Ciência das Organizações*. No entanto, mesmo se tratando de uma abordagem preliminar, é possível extrair algumas observações a respeito da tensão e seus elementos constitutivos, conforme indica o trabalho de Andrade.

De um lado constitui temerário erro apresentar a racionalidade do mundo das organizações e das ações administrativas como se fosse congruente com a racionalidade substancial. (...) Uma organização pode satisfazer às exigências habituais de racionalidade funcional e, no entanto, não ser, globalmente, satisfatória à luz de critérios racionais substanciais. Mas, de outro lado, erro também é pedir à organização que seja o que jamais, por constituição, poderia ser, uma unidade social em que se realiza perfeita *harmonia* entre indivíduo e as condições de trabalho. Aqui se trata de uma questão de medida. A organização e a ação administrativa tendem, com o progresso histórico-social, a procurar como objetivo limite, *conciliar* a eficiência com a racionalidade substancial (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.48, grifo nosso).

Para Andrade (2010), o conceito de *alienação* é chave para entender os aspectos conceituais da tensão intrínseca ao comportamento administrativo. Guerreiro Ramos apresenta três significados diferentes para o termo alienação, ressaltando que nenhum deles se concretiza separadamente na realidade, mas podem auxiliar na compreensão do fenômeno:

1. Alienação como auto-alienação - esse sentido verifica-se mediante a constatação do estado psicológico o qual se imprime ao trabalhador quando tido apenas como mero instrumento passivo e impossibilitado de atender suas convicções e preferências como indivíduo. Nessas circunstâncias, o ajustamento ao trabalho só é conquistado pelo homem através de um esforço penoso de auto-racionalização de sua conduta.

2. Alienação como reificação – a reificação (ou coisificação) ocorre quando o sistema de gestão apresenta-se aos indivíduos sob a feição de relações e fatos, submetidos a leis abstratas, objetivamente vigentes como necessárias, independentes e não sujeitas à sua influência. A essência da reificação reside numa forma de objetividade em que as relações humanas e sociais são equiparadas a relações entre coisas, o que substitui o qualitativo pelo quantitativo e o concreto pelo abstrato;
3. Alienação como privação de poder – esse sentido resulta da separação do indivíduo em relação à formulação de decisões, o trabalhador é privado de meios de decisão. A privação de poder decorre de um sistema de relações políticas em que os alienados nada mais são que agentes passivos de comando, ordens e decisões (GUERREIRO RAMOS, 1983, *apud* ANDRADE, 2010, p.21).

Com base nestas definições, Andrade afirma que a “possibilidade de *transparecer valores e princípios pessoais* na realização do trabalho é questão primordial para a *minimização da tensão* entre as éticas” (2010, p.21, grifo nosso).

Desse modo, Andrade (2010) verificou empiricamente como os dirigentes de duas pequenas empresas do interior de São Paulo dão significado ao *conflito* entre as racionalidades. Suas conclusões indicam que os processos organizacionais que estão relacionados à *política* e ao *poder* são aqueles que *concentram mais tensão entre racionalidades*. Ao que parece, a *participação no processo decisório* influi diretamente na tensão entre racionalidades na organização.

Equilíbrio e conflitos entre racionalidades

Marcelo Almeida (2003), em sua dissertação de mestrado em Ciências da Administração, pesquisou o fenômeno das empresas da economia de comunhão, aventando a possibilidade de que estas constituiriam exemplos de valorização da racionalidade substantiva na prática administrativa. Almeida considera que as empresas da Economia de Comunhão podem representar a solução para a *tensão* entre racionalidades. Como consequência da completa adesão aos valores da Economia de Comunhão, Almeida acredita que o *conflito* deixaria de existir e seria atingido o *equilíbrio* entre racionalidades.

As unidades de observação escolhidas foram três empresas de médio porte do estado de São Paulo, denominadas Alfa, Beta e Gama. Na empresa Alfa, Almeida constatou a distância entre valores

apregoados e a prática de gestão. Enquanto o discurso dos dirigentes está de acordo com os princípios da Economia de Comunhão e carregada de substantividade, as práticas administrativas são convencionais, de predominância instrumental.

Almeida percebeu que, apesar da predominância de racionalidade instrumental na gestão da empresa Alfa, a mesma opera com prejuízos. Questionou assim a eficácia da administração em atingir a maximização de recursos, desempenho e resultados. Ele considerou que a empresa não se compromete de fato com a lógica utilitária nem abre espaço para que a racionalidade substantiva se manifeste além da declaração de valores. Isso leva a empresa a viver "o pior de dois mundos".

Na empresa Beta, Almeida constatou que a prática de gestão está mais próxima dos princípios da economia de comunhão. Os *conflitos* são aceitos, contanto que não tenham conteúdo pessoal, e estejam apenas relacionados à consecução de objetivos da empresa. A busca por consenso é encarada como demorada, um mal necessário. Em consequência disso, o pesquisador avaliou que não há predominância de um tipo de racionalidade, categorizando o *equilíbrio* entre racionalidades na empresa Beta.

Finalmente, na empresa Gama, Almeida percebeu que os valores da economia de comunhão são plenamente colocados em prática. O *conflito* é plenamente aceito e utilizado a favor da consecução dos objetivos da organização. Por conta disso, ele considerou que a racionalidade substantiva predomina na gestão da empresa Gama.

O autor conclui com uma especulação de que a economia pode oferecer espaços para a realização do ser humano no trabalho, não sendo necessária a existência de múltiplos enclaves separados para a consecução de objetivos superiores. Sua conclusão está em dissonância com a proposta de Guerreiro Ramos em seu paradigma paraeconômico. O sociólogo baiano afirmou categoricamente que as organizações econômicas não são adequadas para que os indivíduos se engajem em ocupações intrinsecamente realizadoras pelo seu caráter utilitário e pelo consequente excesso de normas e prescrições. Assim, refutamos as especulações de Almeida a este respeito e continuamos alinhados com Guerreiro Ramos

Apesar disso, o trabalho de Almeida nos oferece alguns dados interessantes, principalmente no que diz respeito à correlação entre a maneira como as empresas encaram o *conflito* e a racionalidade que predomina. Além disso, o pesquisador foi o primeiro a encontrar o *equilíbrio* entre racionalidade instrumental e substantiva.

Ponto intermediário entre racionalidades

Em sua dissertação de mestrado em Administração, José Carlos Silva Valeriano (2006) analisou qual racionalidade predomina na prática administrativa da Coopervale, uma cooperativa de consumo do interior de Minas Gerais. A principal contribuição deste estudo está na análise dos resultados, que apontaram para um *ponto intermediário* entre racionalidade substantiva e instrumental na gestão da cooperativa como um todo, com uma leve tendência à substantividade.

No entanto, levando em conta cada um dos processos separadamente, alguns deles não se concentram num ponto mediano. Dentre os processos que foram classificados com mínima intensidade de racionalidade substantiva, destaca-se a *dimensão simbólica* devido ao *conflito* entre atender às necessidades dos cooperados e adotar práticas de mercado para garantir a continuidade do empreendimento. Valeriano considera que a cooperativa é um empreendimento com traço predominantemente empresarial competitivo. Outros processos foram classificados como altamente substantivos, como *satisfação individual*, onde o pesquisador detectou a presença de elementos que dão aos indivíduos a satisfação em pertencer à organização, como a participação igualitária nas decisões.

Valeriano concluiu que a maioria dos membros dirigentes da Coopervale tem experiência anterior em empresa, e assim emprega a racionalidade instrumental como a central na prática administrativa. Falta um referencial teórico para a gestão de organizações componentes da Economia Solidária, especificamente as cooperativas, coerente com sua finalidade emancipatória.

Interação entre racionalidades

A dissertação de Daniele Mudrey (2006), apresentada ao programa de mestrado em administração da Universidade do Vale do Itajaí e orientada por Sergio Luís Boeira, teve como objetivo geral compreender como se manifestam os valores associados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga situadas na cidade de Ponta Grossa (PR) e São José (SC).

O que me chamou atenção no trabalho de Mudrey foi que ela enfatizou claramente que há interação entre as racionalidades. Isso não é novidade em termos teóricos, como consta na obra do próprio Guerreiro Ramos (1981), mas dentre os estudos empíricos que utilizaram o método de Serva (1996), ela foi a que atentou para este fato mais explicitamente.

A preocupação dos pesquisadores que o aplicam geralmente está em enfatizar aquele tipo racional que predomina. Assim, considere que o trabalho dela diferenciado neste sentido.

Parece-me ainda que ela evitou situar as organizações num *continuum* de intensidade da racionalidade. Ainda que ela não tenha usado o recurso à localização em um continuum, as tabelas e os gráficos sobre as respostas ao questionário, bem como os depoimentos descritos, mostram uma clara predominância da racionalidade substantiva sobre a racionalidade instrumental.

A administração participativa da Uni-Yôga, por sua vez, pode ser considerada *simultaneamente instrumental e substantiva*, simultaneamente econômica, isonômica e fenonômica, embora em diferentes proporções. (...) Considerando os resultados deste estudo nas duas unidades, pode-se concluir que existe um número significativo de processos regidos pela racionalidade instrumental, mas estes são delineados por condicionantes substantivos implícitos em todos os procedimentos, ou seja, apesar de se ter procedimentos pré-estabelecidos, regras definidas, manuais com normas e condutas, formulários, exames práticos, provas, hierarquia, padrões exigidos e seguidos metodicamente, o contexto no qual estas ações ocorrem é norteado por princípios e fins que consideramos substantivos, de acordo com as categorias de Guerreiro Ramos. Por outras palavras, *os valores instrumentais* da categoria economia parecem estar *subordinados aos valores substantivos* das categorias fenonomia e isonomia, ou pelo menos *delimitados* por estes (MUDREY, 2006, p.112, grifo nosso).

A instrumentalidade não precisa ser vista sempre de forma negativa ou oposta à razão substantiva, especialmente numa organização que visa formar instrutores de yôga. Eles são cobrados em exames continuamente, mesmo depois de formados, e os aspectos técnicos ou instrumentais são parte de uma ótica que busca o aperfeiçoamento do yôga, a continuidade da tradição, etc. Deste modo, Mudrey conclui que os *aspectos instrumentais* da gestão da Uni-Yôga estão *subordinados aos substantivos*.

2.2.2. 2ª geração de estudos teórico-empíricos

Quinze anos depois da criação do modelo de análise da racionalidade na prática administrativa, o campo de estudos chegou a um novo *uma nova fronteira*. Inaugura-se então a *segunda geração dos estudos de racionalidade na prática administrativa*, com o objetivo de extrair da primeira geração as principais contribuições ao campo de estudos e evidenciar a manifestação da racionalidade substantiva na gestão organizacional.

Esta segunda etapa (Quadro 5) consiste assim no aprofundamento da investigação da racionalidade nos processos elencados por Serva (1996) em seu modelo de análise, recolhendo nos trabalhos anteriores evidências empíricas de como a racionalidade substantiva se concretiza na prática das organizações.

Quadro 5 – Segunda geração de estudos da racionalidade

Autor	Título	IES Ano	Orientador
SILVA, Miriam	Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN	UFRN 2009	Antônio Sérgio Araújo Fernandes
CAITANO, Déris	A racionalidade substantiva na gestão organizacional: contribuição para consolidação de um campo de estudos	UFSC 2010	Mauricio Serva

Fonte: o autor

A proposta de primeira e segunda geração não é linear ou cronológica. O diferencial dos trabalhos de segunda geração é seu enfoque na sistematização e reconhecimento dos resultados dos trabalhos da primeira geração e sua incorporação como parte da base teórica e suporte analítico

Até o momento, dois trabalhos compõem a segunda geração. A dissertação de Miriam Silva (2009) – apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – inaugurou a segunda geração dos estudos de racionalidade na prática administrativa, iniciando a sistematização dos trabalhos da primeira geração. Em agosto de 2010, Déris Oliveira deu continuidade a esta agenda de pesquisa ao apresentar sua dissertação de Mestrado intitulada “A racionalidade substantiva na gestão organizacional:

consolidação de um campo de estudos” ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação de Mauricio Serva.

Caitano (2010) procurou levar a cabo uma análise aprofundada de determinados processos gerenciais em organizações substantivas, de forma a contribuir para uma segunda etapa de estudos sobre racionalidade e, dessa forma, se propõe a avançar a partir das análises já estabelecidas. Para isso, buscou nas análises de Serva, bem como nos estudos posteriores, identificar processos organizacionais que puderam de forma efetiva proporcionar às organizações estudadas o caráter emancipatório e substantivo a elas atribuído.

Está ativo hoje no Núcleo de Pesquisa sobre Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento da Universidade Federal de Santa Catarina (Núcleo ORD-UFSC) um grupo de trabalho que tem como objetivo realizar um mapeamento do campo de estudos da racionalidade na prática administrativa. A presente dissertação se insere nesse esforço coletivo. Apresento a seguir algumas contribuições de Caitano (2010) a essa empreitada.

Revisão dos processos administrativos

Na revisão dos resultados da primeira geração, Caitano (2010) observou que alguns dos processos administrativos, por serem totalmente fundamentados em bases epistemológicas instrumentais – oriundas das teorias clássicas da Administração –, preservam sua natureza predominantemente utilitária. Por este motivo, mesmo quando observados em organizações que no seu âmago instituem valores emancipatórios e a racionalidade substantiva, estes processos ainda que se mostrassem orientados para o entendimento, mantiveram preservados os elementos utilitários constituintes.

Ela percebeu que alguns dos processos, classificados originalmente como secundários por Serva (1996), demonstraram ser fundamentais e característicos das organizações ditas “substantivas”. Um destes processos, tomado especificamente nesse estudo realizado por Caitano, foi o processo de *reflexão sobre a organização*.

“Supomos que a reflexão sobre a organização dificilmente seria coletiva numa organização não substantiva. Em geral, ela tem sido uma prerrogativa apenas dos indivíduos detentores do poder no interior das organizações tradicionais, embasadas em forte hierarquia” (SERVA, 1996, p.435). O processo de reflexão foi descrito por Serva (1996, p.312) como sendo o “processo de análise e reflexão a respeito da

existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo”. Autocrítica enquanto grupo organizado, o julgamento ético e a presença de valores emancipatórios foram descritos como elementos que caracterizaram este processo como racional substantivo.

A investigação deste processo deveria constatar a regularidade e procedimentos empregados para realizá-la, bem como a definição de quais os níveis da organização participavam efetivamente da reflexão. Entretanto, em organizações altamente substantivas foi possível observar que o debate democrático e a reflexão a respeito das atividades e do planejamento se constituíam como fator fundamental para promover a integração dos partícipes e preservar valores emancipatórios.

Para Serva (1993, p. 39) em organizações em que os traços da racionalidade substantiva aparecem com maior intensidade “a reflexão a respeito da organização, seus caminhos, objetivos e práticas, em geral é intensa e coletivizada, nota-se a participação generalizada dos membros nas discussões”. De acordo com Chanlat e Séguin (*apud* SERVA, 1996), a reflexão sobre a organização representa uma ruptura com a orientação teleológica da burocracia, na medida em que sua prática se contrapõe à concepção funcionalista da organização. A concepção funcionalista pressupõe a conformidade de seus membros com os objetivos do sistema, parte de uma concepção acrítica por parte dos membros, onde não há questionamento da conformidade dos objetivos da organização em relação ao objetivo de seus membros.

Esta concepção não reflexiva nas burocracias é oriunda do modelo taylorista, onde o “pensar” e o “fazer” foram atividades atribuídas a diferentes grupos de empregados. Conforme Serva (1996, p.265) “um dos pontos de vista adotados durante a pesquisa apontou que a reflexão em grupo como um dos processos organizacionais de grande importância para o desenvolvimento da gestão coletiva, em termos substantivos. A partir desta constatação feita em estudos preliminares, a autora justificou a inserção desta variável no quadro de análise, e conclui: “assim, no nosso estudo, a reflexão sobre a organização é uma das variáveis organizacionais a ser avaliada em face de intensidade de racionalidade substantiva nas organizações pesquisadas”.

Concluo assim a revisão da primeira e da segunda geração do campo de estudos da racionalidade na prática administrativa. Dada a atualidade da proposta de Guerreiro Ramos e, subsequentemente, de Serva (1996), é nosso papel dar continuidade à essa agenda de pesquisa.

A minha próxima tarefa é oferecer uma pequena contribuição à construção do campo de estudos da racionalidade substantiva na prática

administrativa pela introdução do elemento da tensão nas pesquisas. Insiro-me assim na segunda geração com o projeto de fazer avançar as propostas guerreirianas no sentido da emancipação do ser humano e na criação de espaços onde as pessoas possam participar de relações verdadeiramente autogratificantes.

2.2.3. Tensão entre racionalidades na prática administrativa

Muito resta ainda a ser feito, para transformar a *nova ciência* num instrumento de reconstrução social. (...). Nenhuma diretriz operacional para o planejamento, a implementação, a manutenção e a articulação dos variados e complementares sistemas sociais foi apresentada neste livro. (...) Estou, certamente, consciente dessa e de outras omissões do livro, mas estou já empenhado num desenvolvimento ulterior desta análise, e que é uma análise baseada naquilo que estou aprendendo com as experiências de pessoas interessadas que atualmente, de muitas maneiras e em muitos lugares, estão lutando para achar alternativas viáveis para o atual estado de coisas que prevalece no mundo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.197-8, grifo do original).

O modelo de análise elaborado por Serva (1996) e aplicado no estudo de campo em três organizações baianas demonstrou de que forma o predomínio da racionalidade substantiva em níveis elevados em algumas organizações não excluiu a existência da lógica racional instrumental em alguns processos de gestão.

A primeira geração de estudos teórico-empíricos é evidência suficiente para aceitar que a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental fazem parte do processo de gestão em organizações (CAITANO, 2010). Com base na revisão do campo de estudos da racionalidade na prática administrativa, é possível afirmar que as duas formas de racionalidade *coexistem*, independente do enclave a qual a organização pertença.

Francisco Gabriel Heidemann (2011, informação verbal³), nos Seminários sobre Guerreiro Ramos que ministrou como encerramento de sua carreira profissional na Escola Superior de Administração e

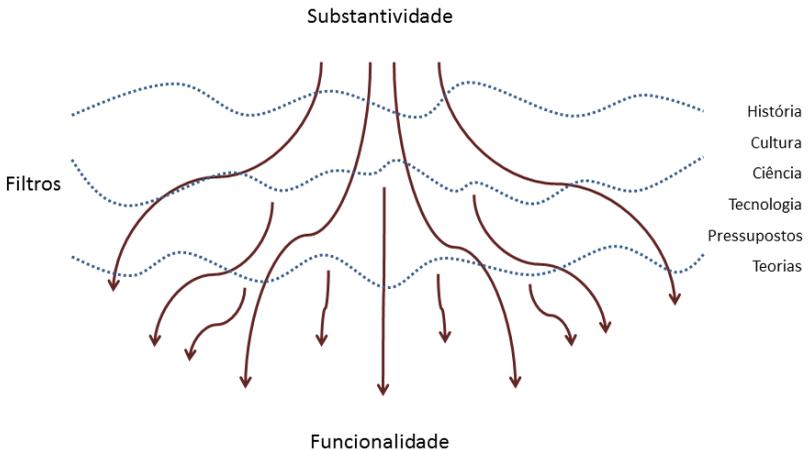
³ Informação apresentada por Francisco Gabriel Heidemann na aula Racionalidade Substantiva e Instrumental dos Seminários sobre Guerreiro Ramos, disciplina do Mestrado Acadêmico em Administração Pública na Escola Superior de Administração e Gestão da Universidade Estadual de Santa Catarina (ESAG-UDESC), Florianópolis, 21 de março de 2011.

Gestão da Universidade Estadual de Santa Catarina (ESAG-UDESC), propôs que substancialidade e funcionalidade não estariam completamente opostos.

Ele afirma que esses valores absolutos são geralmente expressos em linguagem simbólica e imagens compostas por temas como utopias, sonhos, amor, liberdade, fraternidade, igualdade, etc. O contexto histórico, a cultura, a ciência, a tecnologia, os pressupostos e teorias adotados seriam espécies de filtros que gradualmente transformam a racionalidade substantiva em um tipo particular de racionalidade chamada instrumental ou funcional.

Heidemann visualizou um modelo (Figura 1 – Razão: do universal ao episódico) que demonstra que a funcionalidade é composta por valores vigentes, tendo um caráter episódio e histórico, enquanto a substantividade é o reino dos valores absolutos, comuns a todos os povos em todos os lugares, sendo portanto universal.

Figura 1 – Razão: do universal ao episódico



Fonte: Francisco Gabriel Heidemann (2011, informação verbal⁴).

Em conformidade, minha preocupação não é identificar qual a racionalidade que predomina na gestão, mas investigar como se manifesta a *tensão* entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva na prática administrativa. Com isso, espero dar impulso a

⁴ Op cit.

uma nova vertente de pesquisa, sem, no entanto me afastar da análise da racionalidade que constitui a essência do nosso campo de estudos.

A tensão é *inerente à existência humana* e determinante para o caráter “*in-between*” da vida da razão. Os *polos da tensão* inerente à existência humana são caracterizados de múltiplas maneiras, de acordo com o contexto. No âmbito da sociedade a tensão é percebida entre os sistemas planejados e a pessoa humana, enquanto microssocialmente ela é reproduzida na dicotomia organização/indivíduo. O *conflito* entre estes polos é permanente. Só pode ser eliminado pela morte do ser humano ou por *exagerada adaptação às condições sociais exteriores* (GUERREIRO RAMOS, 1981; VOEGELIN, 1974).

Para Whyte Jr. (*apud* RAMOS, 1983) a organização tem se tornado onipotente com respaldo das ciências sociais aplicadas e as técnicas científicas, e estas, ao procurarem *integração* e a *harmonia* entre o indivíduo e a organização, perseguem um objetivo falacioso e utópico. Este projeto visa a legitimar as pressões da sociedade e do grupo contra o indivíduo, e a adestrá-lo para o *conformismo* e provocando *alienação*.

Neste sentido, Whyte afirma existir um *conflito* crônico entre o sujeito e a organização, constituindo dever do primeiro *enfrentá-lo* inteligentemente. O que Guerreiro Ramos (1983) conclui a respeito das teorias comportamentalistas é que estas se tornam ingênuas ao tentar *negar o conflito* entre o indivíduo e a organização. Para o autor, o que se espera de uma ciência das relações humanas no trabalho não é a *negação do conflito*, mas que habilite o sujeito a *transcendê-lo* e a *torná-lo criador*, do ponto de vista de seu desenvolvimento. No enclave econômico, a *harmonia* entre indivíduo e organização é impossível, mas eventualmente seria possível *conciliar* as duas racionalidades, buscando um *acordo* entre necessidades pessoais e organizacionais (GUERREIRO RAMOS, 1983).

Uma organização pode ser capaz de sobreviver economicamente na sociedade centrada no mercado pela *gestão do conflito entre ética individual e sobrevivência organizacional* (GUERREIRO RAMOS, 1981). Uma empresa econômica é incapaz de promover a realização humana no âmbito do trabalho, mas pode ao menos buscar *minimizar a tensão* entre razão instrumental e substantiva.

Por outro lado, a tentativa de *eliminar* a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva, conjugada à *ambiguidade* ou *contradição* entre valores professados e práticas administrativas pode exacerbar os *atritos* e provocar tanto o *não êxito produtivo* quanto a

apatia, a insatisfação e a não realização humana, como Almeida (2003) observou empiricamente.

A ação racional substantiva e a ação racional instrumental são, portanto, *complementares*. A manifestação de tensão entre os dois polos pode ser tanto funcional quanto disfuncional. Não é a existência de tensão que irá determinar o sucesso ou não de uma organização, mas sim a *maneira como esta tensão é encarada e administrada*.

De acordo com o que foi discutido anteriormente, podemos constatar que a tensão inerente à existência humana se manifesta na prática administrativa como *coexistência e conflito* entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva – e as formas de conduta a estas relacionadas – conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Tensão e formas de conduta na prática administrativa

Ação Racional Substantiva	Tensão	Comportamento Racional Instrumental
1) Autorrealização 2) Entendimento 3) Julgamento ético 4) Autenticidade 5) Valores emancipatórios 6) Autonomia	1) Coexistência das racionalidades 2) Conflito	1) Cálculo 2) Fins 3) Maximização de recursos 4) Êxito 5) Desempenho 6) Utilidade 7) Rentabilidade 8) Estratégia interpessoal

Fonte: o autor, com base em Serva (1996), Guerreiro Ramos (1981; 1983) e Voegelin (1974).

Agora que a tensão entre racionalidades foi definida no contexto do presente estudo, o próximo passo é construir o campo de estudo da gestão de ecovilas.

2.3. Campo de estudo da gestão de ecovilas

Bourdieu (1998) afirma que parte fundamental da pesquisa em sociologia depende da forma de construção do objeto de estudo, na qual o agente/pesquisador deve intensificar sua possibilidade de isenção e viés e buscar interpretar e descrever o mais objetivamente possível o fenômeno social que ele almeja investigar. Na sua visão, este processo tem que proporcionar que o objeto seja visto e caracterizado pela

construção de um quadro de caracteres pertinentes e um conjunto de agentes e de instituições diretamente envolvidos no sistema social observado.

Jaime Junior (2003) ressalta que é importante situar o lócus etnografado no sistema econômico e político mundial. A organização, seus membros e sua implicação no meio não podem ser compreendidos sem levar em consideração o contexto sociohistórico local, regional, nacional e global. A etnografia se caracteriza como um método que, apesar da ênfase em uma unidade pequena, é capaz de produzir interpretações em grande escala, produzindo conhecimentos novos sobre fenômenos mundiais. Jaime Junior afirma também que é imprescindível proceder à reconstrução histórica do presente etnográfico. A dinâmica organizacional que o pesquisador está presenciando é fruto de uma trama histórica tecida muito antes da sua chegada.

Assim, para poder caracterizar e analisar a gestão de uma ecovila é necessário primeiro construir teoricamente este fenômeno social. Para isso, será necessário primeiro contextualizar o debate sobre meio ambiente e desenvolvimento que emergiu a partir do final da década de 1960.

2.3.1. Debate sobre desenvolvimento e meio ambiente

Durante os séculos XIX e XX, houve um predomínio do desenvolvimento como sinônimo de progresso e crescimento econômico, provocando a efervescência de relações duais e desiguais, como países pobres e países ricos, Norte e Sul, desenvolvidos e subdesenvolvidos (SACHS, 2007).

O planeta Terra vive um período de intensas transformações técnico-científicas, em contrapartida das quais engendram-se fenômenos de desequilíbrios ecológicos que, se não forem remediados, no limite, ameaçam a vida em sua superfície. Paralelamente a tais perturbações, os modos de vida humanos individuais e coletivos evoluem no sentido de uma progressiva deterioração. As redes de parentesco tendem a se reduzir ao mínimo, a vida doméstica vem sendo gangrenada pelo consumo da mídia, a vida conjugal e familiar se encontra frequentemente "ossificada" por uma espécie de padronização dos comportamentos, as relações de vizinhança estão geralmente reduzidas a sua mais pobre expressão. É a relação da subjetividade com sua exterioridade - seja ela social, animal, vegetal, cósmica

— que se encontra assim comprometida numa espécie de movimento geral de implosão e infantilização regressiva (GUATTARI, 2001, p. 7).

A partir da década de 1960, surge uma percepção largamente aceita de que as sociedades humanas ocidentais estavam passando por uma crise sem precedentes. A chamada *crise planetária do meio ambiente* (VIEIRA, 2009) constitui-se num desafio multidimensional e seu enfrentamento precisa necessariamente incorporar a noção de que múltiplos fatores interdependentes e globalizados estão em jogo:

O que há de mais significativo na expressão crise civilizatória é a sua abrangência e sua densidade, sua gravidade (embora desgastada pelo uso frequente e pouco refletido). O sofrimento provocado pelas crescentes desigualdades sociais, étnicas e regionais, a anomia e a corrupção inerentes ao processo de racionalização instrumentalista que se globaliza, as diversas formas de violência, o narcotráfico, o risco de acidentes nucleares, o abuso de recursos não-renováveis, os desequilíbrios ambientais, a extinção de espécies, as chamadas “doenças da civilização” -- tudo isso se resume na expressão acima. Ao distanciamento monetário entre as classes sociais, no interior de cada nação, soma-se uma desigualdade crescente (embora não linear) entre países industrializados do hemisfério Norte e os subdesenvolvidos ou em desenvolvimento do Sul. A biosfera tem seus ciclos e mecanismos de reequilíbrio ameaçados pelo modelo de crescimento econômico predominante: buraco na camada de ozônio; perturbações climáticas pela conjugação de um novo ciclo glacial com um excesso de efeito estufa; chuvas ácidas que destroem florestas; poluição da água, do ar e do solo; desencadeamento de epidemias (por exemplo, o tabagismo tem provocado a morte de três milhões de pessoas por ano, em todo o mundo). A estes somam-se o problema das migrações de desempregados (ou refugiados de catástrofes ambientais) do Sul para o Norte; desemprego estrutural ou tecnológico (que se soma às concentrações demográficas), criminalidade (drogas, terrorismo), etc. (BOEIRA, 1998, p.32).

Carolina Andion (2007), em sua tese de doutorado sobre o Desenvolvimento Territorial Sustentável, considera que a discussão sobre a interdependência entre os processos de desenvolvimento e as

dinâmicas ambientais nos meios científicos e políticos se intensifica a partir do final da década de 1960 devido a três movimentos inter-relacionados:

- a) As conferências internacionais promovidas por grandes organismos como a Organização das Nações Unidas (ONU);
- b) O debate acadêmico e a inclusão da dimensão ecológica no conceito de desenvolvimento; e
- c) A institucionalização do movimento ambientalista.

É importante ressaltar que estes três movimentos estão intimamente ligados e influenciaram uns aos outros intensamente, especialmente ao longo das últimas cinco décadas (ANDION, 2007; VIEIRA, 2009).

Já na década de 1960 a questão ambiental chamava a atenção de cientistas e pesquisadores.

A preocupação com os efeitos das pressões antrópicas sobre o meio-ambiente emerge com maior ênfase na comunidade científica no decorrer da década de 1960, quando surgem alguns trabalhos de referência que sinalizam para os limites ecológicos do crescimento – a exemplo da *Primavera silenciosa*, de Rachel Carson e da *Tragédia dos Bens Comuns*, de Garrett Hardin (ANDION, 2007, p.53).

No início da década de 1970, predominavam as propostas de determinar limites para o crescimento ou até mesmo o *crescimento zero*, defendidas tanto pelo pensamento ambientalista nascente quanto pelos estudiosos da temática que alertavam para a incompatibilidade entre a preservação ambiental e o crescimento econômico. A noção de meio ambiente que permeava o debate enfatizava os aspectos biofísicos, deixando em segundo plano o ser-humano. Os debates giravam em torno de questões relacionadas ao manejo da fauna e da flora silvestre, a conservação do solo, a poluição da água, a degradação da terra e desertificação (ANDION, 2007).

Em 1971, especialistas e líderes em políticas públicas internacionais se reuniram em Founex, Genebra, Suíça, para discutir, pela primeira vez, as dependências entre o desenvolvimento e o meio ambiente. O relatório Founex sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente foi o marco seminal da história do movimento ambiental (SACHS, 2000).

Em 1972, o Clube de Roma publicou e tornou célebre o relatório elaborado por Dennis Meadows, intitulado *Os limites do crescimento*. Para Meadows, a solução para a utilização intensiva de recursos finitos reside na limitação do crescimento, seja econômico ou demográfico (SERVA, 1999).

Sob auspício dos relatórios Meadows e Founex, produzidos pela sociedade civil, a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, de 1972, ocorrida em Estocolmo, colocou a dimensão do meio ambiente na agenda internacional e serviu de base para a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Uma alternativa média emergiu entre o economicismo arrogante e o fundamentalismo ecológico. O crescimento econômico ainda se fazia necessário. Mas ele deveria ser socialmente receptivo e implementado por métodos favoráveis ao meio ambiente, em vez de favorecer a incorporação predatória do capital da natureza ao PIB (SACHS, 2000, p.49).

Após a publicação do Relatório Meadows, da Conferência de Estocolmo e da criação do PNUMA, em 1972 o *crescimento zero* passa a ser fortemente criticado por sua dicotomia entre preservação ambiental e crescimento econômico. Avança a percepção de que a crise é multidimensional, o que exige também uma abordagem que dê conta da questão de forma transversal (ANDION, 2007). De acordo com Sachs (2000), emergiu então a noção de “um outro desenvolvimento, endógeno (em oposição à transposição mimética de paradigmas alienígenas), autossuficiente (em vez de dependente), orientado para as necessidades (em lugar de direcionado pelo mercado), em harmonia com a natureza e aberto às mudanças institucionais” (p. 50).

Neste contexto, Sachs (2007) dissemina, a partir de 1974, o conceito de ecodesenvolvimento que, em sua visão, é uma concepção alternativa para o desenvolvimento que pressupõe outro padrão de relação sociedade-natureza e sugere o aprendizado de um padrão pautado pela relação de simbiose coevolutivo com a natureza.

O ecodesenvolvimento pode ser visto como uma tentativa de focalizar a relação sociedade natureza de uma perspectiva sistêmica consistente. Sua motivação central equivale a uma reestruturação pela base dos padrões vigentes de relacionamento entre sistemas sociais e

ecossistemas, visando instituir um efetivo jogo de soma positiva (VIEIRA, 2005, p. 342).

Sachs (2007) ainda completa sua visão sustentando que o ecodesenvolvimento inclui a satisfação das necessidades sociais básicas e na promoção da equidade e não apenas no crescimento econômico; a participação da sociedade civil organizada e o fomento à autonomia das comunidades locais, atribuindo aos atores locais a capacidade de cogerenciar de forma prudente os recursos disponíveis; a prudência ecológica e a superação da ideologia economicista.

Como um dos pontos de reavaliação e renovação do pensamento sobre o desenvolvimento, Sachs reforça a importância de superar o economicismo: “que ainda constitui a corrente dominante do pensamento e se traduz pela aceitação explícita ou implícita da teoria da percolação (trickle down theory), segundo a qual é a economia que está no comando” (2007, p. 40).

Assim, o ecodesenvolvimento designa um enfoque participativo de planejamento e gestão de estratégias de intervenção que devem ser realizadas no cruzamento dos ecossistemas e culturas, pois o agente de ecodesenvolvimento deve permanecer sensível à diversidade de situações em jogo e às várias soluções possíveis, sempre tentando que os interessados assumam as suas responsabilidades (VIEIRA, BERKES, SEIXAS, 2005).

Na visão de Sachs, ecodesenvolvimento pressupõe uma relação positiva com a natureza com base no tripé: justiça social, eficiência econômica e prudência ecológica. A qualidade social é pautada pela melhoria do bem-estar das populações e a qualidade ecológica pela solidariedade com as gerações futuras (BESEN, 2010).

Em 1983, a Assembleia Geral da ONU confiou ao Primeiro Ministro da Noruega a presidência da Comissão Mundial sobre o Ambiente e o Desenvolvimento, da qual resultou o famoso Relatório Brundtland, publicado em 1987 (SERVA, 1999):

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos-chave: 1 – o conceito de ‘necessidades’, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade; 2 – a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras (CNUMAD, 1988).

A tournée da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1984 a 1987, a publicação do Relatório Brundtland e a criação do Grupo Intergovernamental de Especialistas sobre a Evolução do Clima (GIEC), em 1988, contribuíram para a sensibilização da opinião pública no que diz respeito à questão ambiental. O conceito de desenvolvimento sustentável acaba se impondo como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CNUMAD, 1988).

O conceito de desenvolvimento que emergiu desse debate é multidimensional, em oposição ao sentido anterior, exclusivamente atrelado ao crescimento econômico (SACHS, 2000):

a) Sustentabilidade social: ancorada no princípio da acessibilidade e equidade na distribuição de renda e de bens, no princípio da igualdade de direitos à dignidade humana e no princípio de solidariedade dos laços sociais; modulada pelo respeito à afirmação da cultura local e regional;

b) Sustentabilidade ambiental: ancorada no princípio da solidariedade com o planeta e suas riquezas e com a biosfera que o envolve, tendo como premissa a manutenção da vida e dos processos naturais sobre a Terra; norteadas pelo alcance de um equilíbrio nas relações inter-regionais e na distribuição populacional entre o rural e o urbano.

c) Sustentabilidade econômica: avaliada a partir da sustentabilidade social propiciada pela organização da vida material, considerando a viabilidade das iniciativas no longo prazo.

Mas foi na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992 (também conhecida como RIO-92 ou ECO-92), que “o desenvolvimento sustentável adquire status de celebridade planetária” (MARÉCHAL *apud* LÉVESQUE, 2009, p. 125).

Conforme assinala Sachs,

Quer seja denominado ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável, a abordagem fundamentada na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos não se alterou desde o encontro de Estocolmo até as conferências do Rio de Janeiro (2000, p.50).

O que se alterou ao longo desses vinte anos de debate não foi tanto seu conteúdo, mas o alcance de suas propostas e seu impacto na

sociedade como um todo. Desde 1992, o conceito de desenvolvimento sustentável foi adotado pelos três setores da sociedade, ainda que a apropriação do termo tenha ocorrido de formas muito diferentes de acordo com cada setor e com finalidades por vezes conflitantes (SIQUEIRA et al, 2009).

Alguns autores entendem essa transição conceitual de forma otimista, interpretando que o Relatório Brundtland adotou uma perspectiva mais realista e de continuidade com relação aos pressupostos predominantes nas décadas anteriores.

Nesta perspectiva – ao unir de uma vez por todas as noções de desenvolvimento e meio ambiente e fazendo isso sem negar o crescimento econômico – os defensores do conceito de desenvolvimento sustentável conseguiram “amplas bases de consenso para a causa ambientalista e legitimaram, impensadamente, o acesso a considerações éticas no cenário da política internacional” (ANDION, 2007, p.57).

Já para outros analistas, o sentido de desenvolvimento sustentável adotado pelo Relatório Brundtland seria fundamentado numa perspectiva economicista que enfraquece o potencial de crítica de outros conceitos que tratam da relação meio-ambiente e desenvolvimento a partir de uma perspectiva ecológica que exige a diminuição do impacto dos seres humanos sobre a biosfera pela mudança de padrões de consumo e de uso dos recursos naturais, além da promoção de ações corretivas e preventivas quanto às fontes de degradação ambiental.

A visão economicista de desenvolvimento sustentável é fortalecida pela ideia de que é possível antecipar os custos de uma decisão ecológica e avaliar economicamente a “capacidade de carga” dos ecossistemas, o que permitiria a existência de um *crescimento sustentável* (ZUINDEAU *apud* ANDION, 2007).

Essa concepção reducionista de desenvolvimento sustentável está orientada para o enfrentamento de sintomas isolados da crise socioambiental, em oposição à análise sistêmica que pressupõe uma ruptura drástica com o mainstream da *socioeconomia* do desenvolvimento e acena com a possibilidade de um novo projeto civilizador (MORIN & KERN, 2001; VIEIRA, 2009).

Nesse contexto, tanto as análises como as tomadas de posição no que se refere ao desenvolvimento sustentável dão lugar a, pelo menos, duas interpretações ou discursos: uma versão forte, segundo a qual o desenvolvimento sustentável apresenta um conteúdo específico

(substantivo), e uma versão fraca, segundo a qual o desenvolvimento sustentável é, em primeiro lugar, um recipiente, um meio sem conteúdo específico (procedural).

Para o discurso forte, as contribuições da RIO-92 e da Agenda 21 ao debate incluem prioridade às gerações futuras e integração das dimensões econômica (como meio), social (como finalidade) e ambiental (como condição), o que exige o fortalecimento das esferas não-mercantis e não-monetárias articuladas a mercados regulados para alcançar resultados práticos. Assim, a versão forte do desenvolvimento sustentável tende a ampliar o campo do extra econômico, da economia plural da economia mista. (GENDRON *apud* LÉVESQUE, 2009). Nesse sentido, Boeira afirma que

Pode-se definir a ecologia política como o oposto da política ambiental. Para a ecologia política, o que conta é a democracia participativa (combinação da forma direta com a representativa) e a multi e principalmente a transtorialidade nas decisões públicas. As chamadas políticas ambientais, como as demais políticas públicas, carecem de uma abordagem complexa, ou seja, sistêmica, democrática, holística, enfim, auto-eco-organizadora (BOEIRA, 1998, p.39).

Em contra partida, a versão fraca do desenvolvimento sustentável está ancorada numa concepção menos substantiva e mais instrumental de economia, assumindo que as forças do mercado por si só produziriam “um ritmo otimizável de destruição da natureza” (MARÉCHAL *apud* LÉVESQUE, 2009). A combinação do mecanismo do mercado e da capacidade de autorregulação das empresas permitiria à economia responder às exigências do desenvolvimento sustentável. Com isso, “a economia neoliberal pode apropriar-se do desenvolvimento sustentável somente mutilando-o e desnaturando-o”, especialmente ao reduzir as três esferas – o social, o meio ambiente e a economia – a essa última, entendida exclusivamente como esfera mercantil (PASSET *apud* LÉVESQUE, 2009). Em suma, essa abordagem do desenvolvimento tende a restringir o campo do extra econômico, da economia plural e da economia mista (LÉVESQUE, 2009, p. 127-8).

Há ainda uma terceira corrente teórica, herdeira da concepção de *crescimento zero* que prevalecia até o início da década de 1970. Em seu artigo *Desenvolvimento, uma ideia subdesenvolvida*, Armando Lisboa (1995) defende o abandono do conceito de desenvolvimento,

argumentando que esse termo estaria sempre atrelado às noções de progresso e crescimento econômico.

À partir do discurso de posse do presidente Truman em janeiro de 1949, quando ele define a maior parte do mundo como subdesenvolvido e anuncia um plano de ajuda (programa Ponto Quatro) para que todos os povos avancem no mesmo caminho para a prosperidade, é que dissemina-se o vocábulo desenvolvimento (e sua contrapartida, subdesenvolvimento) com o seu significado atual. Até então ele era mais comumente utilizado para referir-se ao ciclo biológico da vida de um organismo, à evolução das espécies ou às jogadas de xadrez (ILLICH *apud* LISBOA, 1995). Agora passa a ser aplicado às sociedades humanas, classificando e dicotomizando os povos, países, definindo as estratégias da marcha de todas as sociedades para a terra prometida. O conceito desenvolvimento, como um cavalo de Tróia, nasce com a marca da missão civilizadora do ocidente capitalista industrial (LISBOA, 1995, p.74).

De acordo com Lisboa, o conceito de desenvolvimento é, etimologicamente, a negação (des) daquilo que está envolvido e protegido. Seria, portanto um termo prisioneiro da ideia de progresso material, econômico. Contundente, o economista afirma que

Apesar de muitas vezes ele [o desenvolvimento] vir com a qualificação de “sustentável”, “humano”, “local”, em última instância o que se busca é o desenvolvimento econômico, ou seja, um acúmulo cada vez maior e dirigido ao infinito de bens e serviços. Obviamente isto é uma corrida louca e insustentável. Não existem recursos materiais, nem humanos ou tecnológicos capazes de viabilizar o imaginário do desenvolvimento, ainda mais se o queremos com equidade e justiça: o desenvolvimento é intrinsecamente aristocrático, pois somente poucos podem realizá-lo (LISBOA, 1995, p.75).

Sua proposta é substituir o conceito de desenvolvimento pelo termo *ecoenvolvimento*. “A alternativa social que buscamos está dita na própria etimologia da palavra ALTER – NATIVO”, afirma Lisboa. “O outro (alter) está dentro, é aquilo que é nativo, tem a ver com nossos recursos, identidade, com quem nós somos, com a nossa própria casa (ECO)” (1995, p.71).

Parece pertinente questionar se a adoção do termo desenvolvimento para se referir a uma proposta multidimensional da qual a economia é apenas um de seus componentes não seria incorrer em *colocação inapropriada de conceitos*. Há de se argumentar que o sentido da palavra desenvolvimento, quando empregada por Sachs (2007) em seu *ecodesenvolvimento*, adquire significado completamente diferente daquele apontado por Lisboa.

No entanto, é inegável que os governos neoliberais, pautados por uma perspectiva economicista, se apropriaram do conceito de desenvolvimento sustentável para promover o velho paradigma do crescimento econômico, enfraquecendo o papel regulador do Estado e promovendo o desenvolvimento econômico sob a bandeira ambiental das tecnologias limpas e do equacionamento das externalidades geradas pelo sistema (ANDION, 2007).

Mas os méritos do desenvolvimento sustentável não podem ser ignorados. Destaca-se aqui a ampliação da preocupação com o meio ambiente, que deixa de ser exclusiva de algumas poucos setores sociais.

A popularização do conceito de desenvolvimento sustentável desempenhou um importante papel na estruturação do novo movimento ambientalista “ramificado e multissetorial”, formado por uma multiplicidade de atores como: organizações não governamentais que atuam nas esferas planetária e local, visando à proteção ambiental; grupos e organizações científicas que pesquisam os problemas ambientais; empresas, empresários, gestores e técnicos que implantam sistemas de gestão ambiental; mercado consumidor “verde” que busca uma vida mais saudável e preza pelo contato com a natureza, além das agências e tratados internacionais (ANDION, 2007, p.58).

Boeira (1998) percebeu que, especialmente nas sociedades periféricas e semiperiféricas, o ambientalismo assume um caráter *transclassista* e *transsetorial*, enfrentando conflitos paradigmáticos de diversas ordens, culminando no Fórum Global que aconteceu em paralelo à RIO-92, quando emerge a noção de *unidade na diversidade*. Eduardo Viola e Héctor Leis (*apud* BOEIRA, 1998) assinalam os principais obstáculos do ambientalismo multissetorial após a Rio-92, desafios que continuam mais atuais do que nunca:

- I. Permanência do caráter confrontacional na relação entre o socioambientalismo e o ambientalismo empresarial (particularmente aguda no hemisfério Sul);

- II. Tendência ao isolamento dos partidos políticos, mesmo os mais sensíveis aos problemas ambientais;
- III. Dificuldades para a colaboração entre o ambientalismo *stricto sensu* e o empresarial no Sul;
- IV. Bloqueio histórico do diálogo entre o ambientalismo religioso e o dos cientistas;
- V. Ligação entre o ambientalismo governamental e o princípio da soberania nacional, que limita o desenvolvimento de estratégias globais;
- VI. Componentes isolacionistas presentes nas diversas subculturas ambientalistas nacionais (particularmente fortes no Sul).

Com base em uma análise global das diferentes abordagens do desenvolvimento sustentável, Andion (2009) conclui que o campo teórico que trata da interface entre desenvolvimento e meio-ambiente é interdisciplinar, pluralista e vasto, permeado de interações entre teoria e prática, técnica e política. Ela identifica três grandes orientações no debate, reflexos de entendimentos diversos de aspectos como meio ambiente, relação ser humano/natureza, desenvolvimento/crescimento econômico, etc.:

- a orientação de limitação ao crescimento econômico, representada pelas propostas do Clube de Roma (crescimento zero) e da *deep ecology*;
- a orientação do crescimento econômico sustentável, representada de forma extrema pelas propostas dos autores neoclássicos e de forma mais branda pela escola de Londres e pelo conceito de desenvolvimento sustentável divulgado pelo relatório Bruntland;
- a orientação do “ser-humano-no-ecossistema”, representada pelas abordagens do ecodesenvolvimento, do desenvolvimento durável (PASSET *apud* ANDION, 2009), complementada pelos estudos mais recentes no campo das ciências ambientais.

Assim como a tese de Andion, este trabalho terá por base a orientação do *ser-humano-no-ecossistema*, assumindo o desenvolvimento sustentável como um processo que se busca alcançar no longo prazo e cujas consequências não são totalmente previsíveis. Essa definição baseia-se numa noção de sustentabilidade forte, que considera a solidariedade entre as gerações e que atenta para as três dimensões interdependentes do desenvolvimento sustentável: ecológica, social e econômica (HOLLING; BERKES; FOLKES *apud* ANDION, 2009).

Estou assim em acordo com Sachs (*apud* TONET 2004) que preconiza a importância de *estilos de vida* diversificados, uma vez que o ethos capitalista da maximização dos valores de troca não constitui a única opção possível, e que os desafios substantivos e as soluções para a crise instalada residem em contextos culturais, históricos, econômicos, político-sociais e ecológicos, portanto baseados em valores sobre os quais a lógica capitalista não dá conta.

Estando lançadas as bases epistemológicas adotadas no presente estudo com relação ao debate sobre meio ambiente e desenvolvimento, resta agora a tarefa de contextualizar a nova ciência das organizações de Guerreiro Ramos no debate sobre meio ambiente e desenvolvimento, em especial sob auspício da abordagem do ecodesenvolvimento.

Guerreiro Ramos e o debate ambiental

Muitos autores que admiram Guerreiro Ramos (1981) e o tomam como referência parecem não perceber quanto ele foi pioneiro na introdução das questões ambientais nas ciências sociais e na ciência das organizações. A contribuição de Guerreiro Ramos tem um valor enorme, tendo em vista que boa parte da história da autoafirmação da sociologia foi realizada a partir da crítica aos determinismos ambientais, biológicos e geográficos.

Guerreiro Ramos fez uma análise crítica da ciência social ocidental por ser, entre outras coisas, contrária à perduração dos sistemas biofísicos, dos recursos renováveis (BOEIRA, 2002a; 2002b; SIQUEIRA; SANTOS; MACIEL, 2011). A problemática ambiental está presente tanto no diagnóstico da crise da modernidade realizada por Guerreiro Ramos quanto na sua proposta de delimitação dos sistemas sociais, conforme expresso nas palavras do próprio autor:

Os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade da vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.22).

Fica claro que o sociólogo baiano fazia um diagnóstico apurado da problemática socioambiental no início da década de 1980. Entre as fontes utilizadas por ele figuram nomes como Ernst Friedrich Schumacher, Ivan Illích e Nicholas Georgescu-Roegen. Podemos perceber a influência destes autores nas propostas guerreirianos, como no trecho a seguir:

A produção de bens e serviços deveria ser promovida mediante o máximo uso de recursos renováveis e o mínimo uso razoável dos não-renováveis. A escassez dos recursos não-renováveis não é de natureza temporária e tratar sua utilização e alocação em termos de mecanismos de mercado, isto é, como se devessem ser apreçados de acordo com a lei clássica da oferta e da procura, é uma ilustração da regra utilitário-hedonista do *après moi le déluge*. Na realidade, qualquer parcela de recurso não-renovável usada no processo de produção estará acabada para sempre, fato que diz alguma coisa sobre o caráter exauridor dos macrossistemas contemporâneos. (...) Se a utilização desses materiais continuar nas proporções atuais, logo a humanidade estará privada de seu uso. Em consequência dos padrões de produção e consumo que prevalecem, o mundo contemporâneo vê-se diante de uma taxa sem precedentes de absoluta escassez ecológica, cujo aumento exponencial poderá acelerar o colapso termodinâmico do planeta, que, efetivamente, é afinal inevitável, num determinado ponto do tempo. O paradigma paraeconômico leva em consideração não apenas a termodinâmica da produção, mas também seus aspectos externos sociais e ecológicos (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.190).

Como se pode perceber, Guerreiro Ramos antecipou o debate entre a abordagem economicista e a abordagem pluralista do desenvolvimento sustentável que emergiria com maior intensidade após a publicação do Relatório de Bruntland, em 1987. No entanto, seriam necessários 15 anos até que Guerreiro Ramos fosse estudado sob a ótica das ciências socioambientais.

Guerreiro Ramos também se antecipou a Enrique Leff em mais de uma década. O autor foi publicar sua proposta de racionalidade ambiental apenas na década de 1990.

A possível desconstrução da racionalidade capitalista e a construção de uma racionalidade ambiental passa, pois, pelo confronto de interesses opostos e pela conciliação de objetivos comuns de diversos atores sociais (LEFF *apud* SIQUEIRA, SANTOS, MACIEL, 2011, p. 11)

A racionalidade ambiental é definida por Leff não como expressão de uma lógica, mas sim como efeito de um conjunto de interesses e de práticas sociais que articulam ordens materiais diversas

que dão sentido e organizam processos sociais através de certas regras, meios e fins socialmente construídos.

Boeira (2002b) em uma resenha da obra de Leff, questionou se não seria o caso de falar de uma racionalidade "socioambiental", devido à sua expressão acontecer justamente na dimensão sociopolítica. De qualquer maneira, a definição se aproxima muito de um dos elementos constituintes da racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos: o debate racional.

Uma descoberta fundamental, resultante da herança de ensinamentos dos pensadores clássicos, é a de que é o debate racional, no sentido substantivo, que constitui a essência da forma política de vida, e também o requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada, em seu conjunto (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.27).

Sérgio Luís Boeira (2002a) em seu artigo *Ecologia Política: Guerreiro Ramos e Fritjof Capra*, publicado na revista *Ambiente & Sociedade*, foi pioneiro ao estabelecer uma comparação entre *A nova ciência das organizações* de Guerreiro Ramos e *Ponto de Mutação* de Fritjof Capra (1982). Boeira afirma que os autores, apesar de suas formações acadêmicas muito diferentes, chegaram a resultados muito semelhantes nestas obras, a partir de um mesmo paradigma emergente.

O artigo *Contribuições de Alberto Guerreiro Ramos para o ecodesenvolvimento* de Gabriel Siqueira, Laís Santos e Flavia Maciel (2011) identificou as contribuições das teorias do sociólogo ao debate sobre meio ambiente e desenvolvimento (Quadro 7).

Assim, inserimo-nos no rol de autores que recorrem a Guerreiro Ramos para ajudar na elaboração do conceito de ecodesenvolvimento. As afinidades são inúmeras, conforme demonstramos. O próprio autor deixava claro que seu interesse na questão ambiental ocupava papel central no seu projeto de nova ciência e de nova sociedade: a natureza não é um material inerte; é um sistema vivo, que só pode perdurar na medida em que não se violem os freios biofísicos impostos a seus processos de recuperação (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Concluída a etapa de contextualização do debate sobre meio ambiente e desenvolvimento nas diferentes esferas da sociedade, a tarefa a seguir é identificar como as ecovilas e comunidades intencionais se inserem no campo socioambiental.

Quadro 7 –Guerreiro Ramos e o ecodesenvolvimento

A) Críticas à modernidade
Combate à sociedade centrada no mercado
Denúncia das bases epistemológicas da ciência moderna
Caracterização da ciência como legitimadora da sociedade centrada no mercado
Inconformidade com modo de vida urbano-industrial e o trabalho como única forma de ocupação reconhecida social e economicamente
Denúncia do discurso da escassez de recursos como legitimadora de uma política economicista que agrava o problema socioambiental
Críticas aos pressupostos iluministas presentes na teoria de Karl Marx
Repúdio à colocação inapropriada de conceitos
Preocupação com a socialização, entendida como constrangedora para a autorrealização humana
B) Proposta de alternativa social e econômica
Necessidade de uma nova consciência ou racionalidade
Imposição de limites ao crescimento econômico
Ciência compreendida como equilíbrio entre razão e intuição
Utilização parcimoniosa dos recursos não-renováveis
Uso de tecnologias limpas
Seres humanos como agentes de transformação socioambiental
Valorização de conhecimentos não-científicos
Concepção diferenciada de espaço e tempo
Decisões por consenso através do debate racional entre os atores sociais envolvidos
Formas alternativas de ocupação, emprego e renda
Novas formas organizacionais
Preocupação ecológica
Finitude das necessidades humanas
Novos critérios e indicadores de desenvolvimento para além do econômico
Articulação equilibrada do trinômio economia-estado-sociedade civil
Redução sociológica da ciência socioambiental proveniente do exterior
C) Posição relativa no campo de estudos do ecodesenvolvimento
Considerado um clássico da economia política
Fez travessia transdisciplinar/sistêmica entre ciências naturais, humanas e sociais.

Fonte: Siqueira, Santos e Maciel (2011).

2.3.2. Utopias, comunidades intencionais e ecovilas

Viver em comunidade tem um apelo primal. Aproximadamente 99% da história da espécie humana foi vivenciada em pequenos grupos, de cinquenta pessoas no máximo, em que todos se conheciam e os recursos eram compartilhados através da economia da dádiva. Mesmo em séculos recentes, a vasta maioria das pessoas vivia em vilarejos ou pequenas cidades. Apenas na Era Moderna as cidades começaram a tomar proporções maiores (HEINBERG, 2007).

Berendine Irrgang (2005), em sua dissertação de mestrado em Planejamento Urbano e Territorial intitulado *A study of the efficiency and potential of the ecovillage as an alternative urban model* faz uma análise histórica do desenvolvimento de assentamentos urbanos desde a pré-história até os dias atuais, identificando certas tendências na maneira como o ambiente é modificado pela habitação e uso humanos.

De acordo com Irrgang (2005), as primeiras formas de assentamento eram uma maneira mais efetiva de sobrevivência e satisfação de necessidades básicas do que o nomadismo. Na medida em que o controle humano sobre o ambiente aumenta e suas atividades se expandem, esses assentamentos se desenvolvem em organizações mais complexas. Através das eras, esses esforços no sentido de urbanização foram motivados por duas tendências contrastantes: de um lado, por processos espontâneos que ocorriam de forma natural; e de outro lado, através de ações e planos orquestrados intencionalmente.

A escala dos assentamentos humanos gradualmente se expandiu de acordo com as condições oferecidas pelo ambiente natural circundante e pelos avanços tecnológicos. As características principais dessas primeiras comunidades eram: vida em proximidade com a natureza, em relativa harmonia com o ambiente em que estavam inseridas, além de possuírem governança descentralizada. Irrgang (2005) cita os exemplos de Çatal Hüyük na Turquia, Jericó, as cidades de Mínauano and Micênica em Creta, os Pueblos americanos e, ainda hoje, algumas tribos isoladas e vilas tradicionais. Muitos dos que advogam pela ideia das ecovilas são inspirados pela vida sustentável das vilas antigas.

Esse tipo de assentamento primitivo tinha o potencial de suportar comunidades materialmente produtivas e socialmente suficientes através de relações mutuamente benéficas com a natureza. Irrgang (2005) afirma que esses vilarejos antigos compartilham diversas semelhanças com as ecovilas atuais. Através de esforços limitados na agricultura, as necessidades humanas podem ser satisfeitas sem causar pressão desnecessária sobre o ambiente natural. A combinação das diversas

habilidades humanas permite o avanço intelectual e subsequente desenvolvimento. Esses assentamentos iniciais encaravam as construções como parte do todo comunitário no qual estavam inseridos, privilegiando a criação de espaços sociais, vias de circulação e construções públicas.

No entanto, não é possível ignorar as limitações impostas por essas primeiras comunidades. Irrgang (2005), e Gilman (1991) antes dele, acredita que não é possível transpor o modelo antigo para o contexto moderno por diversos motivos:

- a) No mundo antigo, a produção global humana não excedia os limites impostos pelo sistema natural. Assim, as comunidades primitivas não precisavam encarar a realidade dos problemas ambientais em escala planetária;
- b) As comunidades antigas não tinham tecnologias que permitissem a regulação do distanciamento que viviam em relação ao ambiente natural;
- c) As comunidades antigas tinham seu modo de vida altamente influenciado por questões de saúde e qualidade de vida como altas taxas de mortalidade infantil, baixa expectativa de vida e a ausência de princípios de direitos humanos tais como igualdade de gênero.

Ademais, Irrgang (2011) ressalta que é possível estudar as comunidades antigas para encontrar inspiração para enfrentar os problemas atuais, mas o que se deve evitar é a idealização dessas comunidades sem reconhecer as dificuldades que os seus cidadãos tiveram de suportar, a desigualdade generalizada e seus costumes opressivos. As ecovilas, no entanto, são um fenômeno pós-industrial e pós-agrícola, e não devem, portanto, ser entendidas como um retorno a um modo de vida anterior, mas uma resposta direta a novas restrições ecológicas, novas técnicas e tecnologias disponíveis e novos níveis de consciência (GILMAN, 1991).

Lewis Mumford, um dos mais importantes arquitetos e urbanistas do século XX, escreveu em 1922 a obra *A história das utopias*, livro em que analisa as utopias históricas e literárias desde a Grécia clássica até a I Guerra Mundial. Para ele, utopia é uma sociedade ou comunidade ideal, com um sistema sócio-político-legal perfeito, de acordo com o utopista que a criou. Além de significar não-lugar, lugar inexistente (*outopia*), utopia pode ter também a conotação de bom lugar ou lugar da boa vida (*eutopia*) (MUMFORD, 1922).

Mumford considerou que a primeira utopia a ser proposta foi *A República* de Platão, em que o filósofo grego sugere um modelo de *boa sociedade* com base na *razão*, o que está de acordo com Voegelin (1974) e Guerreiro Ramos (1981).

Tanto Mumford (1922) quanto Irrgang (2011) observam que as “ondas” intermitentes de surgimento de novas utopias coincidem com períodos em que a sociedade como um todo se torna insuportável, não inspira seus membros a se engajarem em atividades autogratiﬁcantes. Crises e depressões econômicas, assim como fases de declínio cultural estão diretamente correlacionadas com o aumento de experimentos utópicos.

Gefer (*apud* IRRGANG, 2011) assinala que entre 1810 e 1850 cerca de 600 comunidades utopistas se estabeleceram em todo o continente americano, motivadas tanto por perspectivas religiosas quanto seculares. Bang (2005) menciona a Comuna de Paris de 1871 como um embrião das atuais ecovilas. Mumford (1922) relaciona essa onda de comunidades de caráter utópico à crise cultural e estrutural política que se operava na Europa naquela época, e que acabaria culminando nas Revoluções Francesa, Americana e até mesmo a Revolução Industrial na Inglaterra.

Heinberg (2007) considera que as décadas de 1960 e 1970 se encaixam bem nessa descrição, tanto no que se refere à crise econômica e declínio cultural – e aqui ele está também em acordo com tudo que foi discutido no tópico anterior – quanto no que tange o surgimento do que ele chama de *utopias ambientalistas*. Na visão de Heinberg, o surgimento intensificado de comunas e comunidades alternativas nessa época está correlacionado à crise multidimensional e à utopia ambientalista que ocorriam então.

Jan Martin Bang (2005), em seu livro *Ecovillages: a practical guide to sustainable communities* [Ecovilas: um guia prático para comunidades sustentáveis], relata que no final da década de 1960, em especial após as greves gerais de Maio de 1968 na França, ele assistiu o surgimento de muitas comunidades alternativas e o aquecimento da chamada *Nova Era*.

Bang (2005) considera que os movimentos ocorridos em Maio de 1968 são formas incipientes de vida e organização comunitária das ecovilas atuais. Costuma-se associar a ideia de comunidades intencionais, alternativas ou ecovilas com as comunas hippies dos anos 1960 e 1970, mas o *boom* de coletivismo que ocorreu naquela época foi apenas uma das mais recentes ondas de interesse em arranjos

experimentais de vida comunal (MUMFORD, 1922; HEINBERG, 2007).

É no início da década de 1970, simultaneamente à publicação do relatório Meadows *Os limites do crescimento*, que emerge o conceito de *comunidade intencional*.

A community can be a collection of people who share something in common - as in "the artistic community" - without necessarily living in a particular place. It can be a feeling of connection to others, of belonging and identification, as in "community spirit" or "sense of community." It can be a collection of people who do related kinds of work, as in "the health community" or "the academic community." And, in perhaps its most common and concrete sense, it can be a collection of people who share a geographical territory and some measure of interdependency that provides the reason for living in the same place. There are exceptions to this, such as hunter-gatherer bands that move from place to place in search of food. In general, however, geographically based communities involve living, working, and carrying out the basic activities of life within a territory defined by residents as having geographic identity, most notably reflected in the assigning of place names and the drawing of boundaries (JOHNSON *apud* JACKSON; PETERS, 2008, p.5)

Subjacente à noção de comunidade intencional está a categorização de comunidades em "comunidades de lugar" e "comunidades de prática" (PELLING; HIGH, 2005, p.315). As primeiras dizem respeito a pessoas que se concentram numa determinada área geográfica (num bairro particular ou um conjunto habitacional) enquanto as comunidades de prática dizem respeito a pessoas que partilham experiências, características demográficas ou interesses, atuando em função desses interesses. Da intersecção das comunidades de lugar e das comunidades de prática, surgem as comunidades intencionais.

Comunidades intencionais são formadas quando pessoas escolhem viver juntas o próximas o suficiente para conseguirem levar um estilo de vida compartilhado, com uma cultura compartilhada e um propósito comum (METCALF, 2004). Grande parte das comunidades intencionais compartilham um terreno ou moradia ou vivem em propriedades adjacentes, mas existem algumas que são não-residenciais.

A maioria desenvolve algum modelo de participação e governança democrático ou consensual. Apenas uma minoria – geralmente comunidades espirituais ou religiosas – optam por liderança centralizada em um líder ou um pequeno grupo de líderes (CHRISTIAN, 2007).

No final da década de 1960 e 1970, não havia coesão entre as diferentes comunidades intencionais que estavam surgindo, cada uma inspirada por diferentes correntes espiritualistas e religiosas. Algumas eram comunidades Cristãs, outras reinventavam o xamanismo, havia aqueles que “falavam com anjos”, todas elas partilhando de um vago senso de pertencer à *Nova Era* (BANG, 2005; CHRISTIAN, 2007) ou ao movimento alternativo (HUBER, 1985). Não existiam diretrizes de um movimento a ser seguido, um manifesto ou uma agenda comum. As organizações e comunidades pertencentes ao movimento alternativo ou da Nova Era escapavam a definições formais, o que me remete ao conceito de organizações substantivas de Guerreiro Ramos (1981).

Sob influência do debate sobre desenvolvimento e meio ambiente que se iniciava, o movimento da *Nova Era* europeu adotou o uso de tecnologias alternativas tais como energia eólica e solar e compostagem orgânica. Além da explosão de comunidades intencionais e da adoção de tecnologias alternativas, era possível observar a incorporação de noções de prevenção da saúde e sistemas tradicionais de medicina que culminariam em uma proposta de *estilo de vida alternativo*. Tudo isso reforçava a percepção de que uma nova sociedade alternativa e holística era possível (BANG, 2005; HEINBERG, 2007).

Irrgang (2011) observa que as utopias predominantes nessa época eram justamente aquelas de resgate de um passado mítico oriunda de uma idealização acrítica da pré-história do urbanismo. As comunidades da Nova Era adotavam um modelo escapista que visava o abandono da sociedade centrada no mercado e a completa autossuficiência.

Para além da *Nova Era*, outro movimento de comunidades intencionais que, segundo Bang (2005), influenciou o surgimento das ecovilas foi o dos *Kibutz* em Israel. Mais de 250 comunidades com 150 mil membros espalhados por todo o território israelense eram a prova viva de que uma sociedade alternativa era possível, em que o dinheiro não era utilizado internamente, apenas para tratar com terceiros e os meios de produção eram coletivamente geridos por seus membros. A vida em um *Kibutz* é uma experiência democrática, todos tinham o direito de opinar e participar das decisões da comunidade. Mas até 1995 a consciência ambiental ainda era um assunto de pouca importância no movimento dos *Kibutz*.

O terceiro movimento que contribuiu para o surgimento das ecovilas foi a *Camphill Network*. Criada na década de 1940 por um grupo de austríacos refugiados do nazismo, a rede Camphill adotou a Antroposofia de Rudolf Steiner como filosofia de vida e alicerce espiritual. Inicialmente, foram criadas escolas para crianças com deficiências mentais, mas o movimento logo evoluiu e passou a criar comunidades onde adultos deficientes pudessem trabalhar em colaboração com outras pessoas para se sustentarem (BANG, 2005).

Em 1975, havia 106 comunidades Camphill espalhadas por 21 países. O grande diferencial da Camphill Network era sua abordagem holística, em decorrência da adoção da Antroposofia. No entanto, os participantes desta rede tinham sérias restrições a colaborar com comunidades pertencentes a outras correntes filosóficas ou espirituais, evitando se relacionar com aqueles “freaks cabeludos de hábitos estranhos” (BANG, 2005, p.16-7).

A permacultura, proposta conceito introduzido em meados dos anos 1970 por dois cientistas Australianos, Bill Mollison e David Holmgren, trouxe para o movimento alternativo as ferramentas que as comunidades precisavam para garantir uma relação de cooperação e respeito com o meio ambiente (MOLLISON; SLAY, 1994).

Permacultura é uma filosofia de vida que preconiza a sustentabilidade em todas as fases da vida e deriva do conceito de Agricultura Permanente (*Permanent Agriculture*). É uma abordagem que imita as relações encontradas nos sistemas naturais, empregada inicialmente nos sistemas agrícolas para depois ser adotada de forma mais abrangente no design de assentamentos humanos e sistemas agrícolas.

A Permacultura utiliza as qualidades inerentes das plantas e animais, combinadas com as características naturais dos terrenos e edificações, para produzir um sistema de apoio à vida para a cidade ou a zona rural, utilizando a menor área disponível (MOLLISON; SLAY, 1994, p.17).

No final da década de 1970 e início da década de 1980, sob influência do debate sobre meio ambiente e desenvolvimento, dos movimentos da *Nova Era*, dos Kibutz, da antroposofia de Steiner e da permacultura, diversos grupos passam a se intitular *comunidades intencionais sustentáveis*, consolidando a dimensão ambiental e ecológica como foco central desses assentamentos (BANG, 2005; JACKSON, 2000).

Roseland (*apud* IRRGANG, 2011) define *comunidade sustentável* como aquela que busca melhor qualidade de vida para todos os seus residentes enquanto preserva a capacidade da natureza de se manter no tempo através da minimização dos resíduos e descartes, da prevenção à poluição, da promoção da eficiência e do desenvolvimento de recursos locais para revitalizar a economia local. A tomada de decisão em comunidades sustentáveis está baseada em uma vida cívica ativa e compartilhamento de informações entre os membros da comunidade.

De acordo com Irrgang (2011), nessa época começam a aparecer iniciativas comunitárias menos nostálgicas em que seus membros, conscientes da crise socioambiental, passam a procurar modos de vida menos impactantes. Amadurece a noção de *estilos de vida* alternativos, agora também chamados de sustentáveis. As comunidades que surgiram nessa época já não pressupunham o completo afastamento da sociedade nem a autossuficiência. A orientação da utopia parece estar agora mais envolvida com o presente do que com a volta de um passado mítico.

Em 1986, é criada nos Estados Unidos a *Fellowship for Intentional Community* (FIC) com o objetivo de fomentar o intercâmbio de bens, serviços e técnicas entre as comunidades intencionais norte-americanas constituindo uma rede, o que corrobora a percepção de Irrgang de que o movimento estava amadurecendo.

Um ano depois é publicado o Relatório Bruntland. Nesse mesmo ano, Ross e Hildur Jackson criaram o Gaia Trust, uma associação sem fins lucrativos que tinha por objetivo apoiar a transição para uma sociedade futura mais sustentável e espiritualizada através de subvenções a iniciativas práticas – e que se tornaria a mula propulsora do movimento global de ecovilas (IRRGANG, 2011).

A estratégia do Gaia Trust é descrita em seu site oficial como “yin/yang”: o componente yin atua fomentando o movimento de ecovilas através de doações e subsídios enquanto o componente yang (representado pela empresa Gaiacorp) trata de investir seu capital em *startups* “verdes”, o que serviria para fortalecer as políticas de subvenção, além de criar empregos e promover modelos de negócio ambientalmente corretos (GAIA TRUST).

O precursor da Gaia Trust foi o Nordic Alternative Campaign que, entre 1982 e 1989, estabeleceu uma rede de mais de 100 movimentos nórdicos de base e promoveu sua ligação com a comunidade científica em um esforço para resolver os problemas globais ambientais e sociais. A partir desta campanha, ficou claro que já existia uma base de conhecimento necessária para a criação de ecovilas.

O Gaia Trust continuou a promover a interação entre desenvolvimento sustentável, espiritualidade, tecnologias alternativas e viabilidade econômica (IRRGANG, 2011).

De acordo com o próprio Ross Jackson (2000), no final da década de 1980 o conceito de *comunidade sustentável* – empregado geralmente para descrever comunidades intencionais que haviam incorporado à dimensão ambiental em seus objetivos – já estava ficando desgastado. Àquela altura, com o fortalecimento das políticas neoliberais em escala global, Jackson considerava que o termo *desenvolvimento sustentável* estava sendo utilizado para se referir meramente ao aspecto econômico da sustentabilidade – confirmando a percepção de Lisboa (1995) da colocação inapropriada do conceito, com um forte componente de política cognitiva (GUERREIRO RAMOS, 1981).

No início da década de 1990, Ross e Hildur Jackson decidiram que o Gaia Trust deveria apoiar pessoas e grupos que estavam intencionalmente vivendo de forma sustentável. A revista *In Context*, editada por Robert e Diane Gilman desde 1983 para promover uma *cultura humana sustentável*, já havia utilizado o termo *ecovila* em algumas das suas edições. Mas, conforme o casal Jackson percebeu, a expressão ainda carecia de uma definição formal:

One of the issues we discussed was the very term "ecovillage". It is a quite new expression that is just beginning to enter the mainstream vocabulary. This has the advantage that we can adopt it and define what it means. Make it our word. Its first usage as far as we could tell was in some of the recent issues of In Context magazine, the leading-edge periodical focusing on sustainability issues, used to describe some newer projects that went beyond cohousing to include food production in rural settings. The alternative main stream name "sustainable communities" was already so misused that it often included traditional "economically" sustainable communities, Chamber of Commerce job creation projects and much more in a grab bag of usage, including much larger development projects than we envisioned. The best arguments in favor of "ecovillage" as a name was that it was catchy, undefined, and had positive overtones (JACKSON, 2000, p.64-5).

Dessa forma, a Gaia Trust passa a investir no conceito de *ecovila* como uma autêntica *comunidade sustentável* – termo empregado aqui para se referir ao “conceito forte” de desenvolvimento sustentável. O

termo *comunidade sustentável* adquire definitivamente um significado mais amplo. Atualmente, há inclusive alguns programas governamentais nos EUA e no Reino Unido que adotaram o conceito de *comunidade sustentável* de forma ainda mais abrangente, se referindo a um novo modelo de desenvolvimento de comunidades locais – bairros de cidades urbanas e vilas em áreas rurais – que seja amigável para o meio ambiente.

The more general term "sustainable community" includes eco-villages, but it also includes clusters and networks of eco-villages, and non-geographically based "communities" (such as businesses) that are nevertheless human-scale in their components, diverse, and harmoniously integrated into the natural world. In this sense, an eco-village is a distinct place, either as a rural village or as an urban/suburban neighborhood. A city could not be an eco-village, but a city *made up of eco-villages* could be a sustainable community (GILMAN, 1991b, p.10, grifo do original).

Em 1991, um ano antes da RIO-92, o Gaia Trust encomendou uma pesquisa sobre melhores exemplos de *ecovilas* – ou, como se costuma referir a elas em Portugal, *ecoaldeias* – de todo o mundo. O estudo, realizado por Robert e Diane Gilman, descobriu que, apesar da multiplicidade de comunidades sustentáveis existentes, não existia nenhuma que pudesse ser considerada uma ecovila ideal em grande escala. No entanto, os projetos que foram pesquisados ofereceram insights valiosos a respeito da cultura e do estilo de vida necessários para a criação de ecovilas (IRRGANG, 2011; GAIA TRUST).

De acordo com Christian (2007), a definição de ecovila proposta por Robert e Diane Gilman nesse estudo de 1991 prevalece até hoje como uma das mais aceitas no movimento:

A human-scale, full-featured settlement, in which human activities are harmlessly integrated into the natural world in a way that is supportive of healthy human development and can be successfully continued into the indefinite future (GILMAN; GILMAN, 1991, p.10).

Essa definição se aproxima bastante daquela de “desenvolvimento sustentável” que foi estabelecida no ano seguinte na ECO-92 como aquele que “atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (CNUMAD, 1988, p.13). Há de se ressaltar, no

entanto, que a proposta de ecovila é restrita a um pequeno grupo enquanto o conceito de desenvolvimento sustentável cunhado posteriormente é dirigido à humanidade como um todo.

As características de uma ecovila conforme proposta por Gilman e Gilman (1991) podem ser influenciadas pelo contexto cultural, socioeconômico e ambiental na qual ela está inserida. De acordo com os autores, cada um dos elementos contidos na definição é detalhado da seguinte forma:

a) Proporções humanas (human-scale)

O tamanho de uma ecovila deve ser restrito ao de uma comunidade onde todos os habitantes podem interagir em um nível pessoal. Deve ser em uma escala onde as pessoas se conhecem e onde cada membro é capaz de tomar parte nas decisões e atividades comunitárias. De acordo com Gilman e Gilman (1991), as evidências de sociedades industriais modernas indicam um limite superior de cerca de 500 pessoas para um grupo. Em ambientes estáveis, este número pode ser maior sem afetar o caráter da comunidade, mas muitas vezes uma solução de menor porte seria mais propícia para um ambiente interativo mais próximo. Em projetos de coabitação dinamarqueses, por exemplo, verificou-se que uma comunidade coesa é melhor conseguida em um limite superior de 30 habitações ou 75 pessoas. Isso não exclui um maior número de habitantes. Papanek (*apud* IRRGANG, 2011) refere-se a um estudo da Universidade de Yale, em que o tamanho ideal comunidade foi examinado. Os autores verificaram que em diversos agrupamentos sociais de variados ambientes e épocas, o número de pessoas em comunidades bem sucedidas geralmente varia entre 400 e 600. Papanek conclui que esta tamanho da comunidade de cerca de 500 pessoas permite uma interação benigna, de boa vizinhança, um modo de vida com interligações e oportunidades culturais. Este conhecimento deve, segundo o autor ser usado em todos os níveis de planejamento dos assentamentos.

Sob esse aspecto, o projeto de ecovilas parece estar de acordo com as organizações de cunho predominantemente substantivo das quais fala Guerreiro Ramos (1981), onde prevalecem relações interpessoais verdadeiramente gratificantes.

b) Assentamento funcionalmente completo (full-featured settlement)

As pessoas que vivem em uma ecovila devem ter todas as oportunidades normalmente associadas à condições de vida. Assim, as provisões não devem ser planejadas apenas para funções residenciais,

mas também para atividades econômicas, sociais, de lazer e comerciais. A natureza dessas atividades não precisa estar em conformidade com os padrões associados a estilos de vida urbanos, mas pode estar em consonância com o espírito ecológico do assentamento.

Nos atuais padrões de ocupação humana da sociedade industrializada, funções urbanas são separadas e espalhadas espacialmente. Em contraste com isso, ecovilas oferecem a oportunidade de organizar as atividades de forma equilibrada em uma escala humana orientada. Essa integração de funções permite que uma ecovila se torne um "microcosmo abrangente" da sociedade.

As ecovilas não buscam ser completamente autossuficientes e desconectadas do contexto circundante. É, sobretudo, no elo com o ambiente que as oportunidades positivas são criadas. Certos serviços especializados que dependem de um número grande de pessoas e funções não serão providenciados por uma ecovila. Assim, é importante que existam ligações suficientes entre a ecovila e seu contexto. Em essência, uma ecovila deveria promover a diversidade, tanto entre seus moradores quanto entre as atividades que ela promove e apoia.

Mais uma vez, parece que o projeto de ecovilas se assemelha às propostas guerreirianas (1981). O paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos pressupõe o design de espaços sociais multidimensionais delimitados de acordo com suas finalidades.

- c) Integração inofensiva das atividades humanas no mundo natural (harmlessly integrated into the natural world)

Este princípio traz à tona a importância do ambiente natural. De acordo com os princípios da sustentabilidade adotados pelas ecovilas, deve existir igualdade entre os seres humanos e outras formas de vida. Na prática, essa noção limita a dominação do homem sobre a natureza. Muitas das características de ecovilas são derivadas de uma integração sensível de seres humanos em um sistema natural. Um dos elementos mais importantes a este respeito é o uso cíclico de energia e materiais. A abordagem linear da sociedade industrial criou uma cultura onde o consumo não está ligado a qualquer tipo de responsabilidade de suas consequências. Esta ineficiência na utilização dos recursos naturais escassos, juntamente com a acumulação crescente de resíduos, não pode ser continuada indefinidamente. Ecovilas, como iniciativas criadas conscientemente para encarar esses problemas devem, portanto, concentrar-se no uso de recursos renováveis, compostagem de resíduos orgânicos, reciclagem de materiais inorgânicos e não uso de substâncias tóxicas e nocivas, tanto quando for possível, o que está em

conformidade com a noção de perduração proposta por Guerreiro Ramos (1981) e as *organizações resistentes*.

d) Apoiar o desenvolvimento humano saudável (supportive healthy human development)

O desenvolvimento humano saudável envolve a integração harmoniosa de todos os aspectos da vida humana, ou seja, as características físicas, emocionais, aspectos mentais e espirituais. É importante que toda a comunidade esteja direcionada para esse desenvolvimento. Esses valores devem permear as questões econômica, social e de governança da ecovila. É possível incluir aqui elementos como a *autorrealização* e a *autonomia* (GUERREIRO RAMOS, 1981).

e) Continuidade bem sucedida no futuro indefinido (successfully continued into the indefinite future)

Esse princípio indica a relevância da sustentabilidade como é entendida no contexto das ecovilas. Sem as limitações impostas por práticas sustentáveis, seria perfeitamente possível criar modelo de ecovilas, mas estes ainda contariam com estilos de vida que não poderiam ser mantidos indefinidamente. Novamente, há aqui uma clara interface com o conceito de *perduração* proposto por Guerreiro Ramos (1981) quando fala sobre a *organização resistente*.

Gilman e Gilman (1991) afirmam que o princípio da sustentabilidade requer um compromisso com a justiça e não exploração. Isso se traduz em respeito às demais regiões do mundo, humanos e não humanos e toda a vida futura. Ter um grau menor de dependência de capital importado de fora da ecovila e maior autossuficiência em termos de produção de alimentos é uma maneira que a ecovilas encontraram para atingir esses critérios.

Na sequência do relatório dos Gilman, representantes de algumas comunidades sustentáveis e outros interessados no assunto se reuniram na Dinamarca em 1991 para discutir estratégias para desenvolver e disseminar o conceito de ecovilas (IRRGANG, 2011). A Dinamarca emerge desse encontro como líder do movimento, devido às suas experiências de moradia compartilhada e outros arranjos urbanos alternativos. Em 1993 o Gaia Trust reuniu diversas ecovilas estabelecidas e em processo de formação para criar a *Danish Association of Sustainable Communities* (JACKSON, 2000; GEN).

A primeira Conferência Internacional de Ecovilas e Comunidades Sustentáveis foi sediada em Findhorn, na Escócia, em 1994. A essa altura, já havia ecovilas sendo criadas em todos os continentes. A estratégia global de ecovilas foi finalizada num segundo encontro na

Dinamarca nesse mesmo ano. Nessa ocasião, a *Global Ecovillage Network* (GEN) foi iniciada informalmente com um secretariado na Dinamarca fundado pelo Gaia Trust (IRRGANG, 2011).

Concebido como uma resposta do movimento de comunidades sustentáveis à RIO-92 e à Agenda 21, o objetivo da Rede Global de Ecovilas foi estabelecido como: “create and promote viable human settlements that allow people to live healthy, fulfilled lives in harmony with the environment, as well as providing work opportunities and financial security” (GEN). Essa rede visa estabelecer comunicação entre as ecovilas, mantê-las atualizadas e informadas sobre a dinâmica que ocorre nos assentamentos, aperfeiçoar e expandir o conceito de ecovila pelo mundo (BISSOLOTTI, 2004).

Entre seus membros fundadores, destacam-se as comunidades de Findhorn (Escócia), The Farm (EUA), Lebensgarten (Alemanha), Crystal Waters (Austrália) além de representantes da Rússia, Índia e Hungria (IRRGANG, 2011).

Em 1995, em mais uma Conferência Internacional de Comunidades Intencionais ocorrida em Findhorn, na Escócia, foram estabelecidas três redes regionais autônomas que cobririam geograficamente todo o globo, com centros administrativos em The Farm (ENA – Ecovillage Network of the Americas, responsável pela América do Norte, Central e do Sul), Lebensgarten (GEN – Europe, responsável pela Europa, África e Oriente Médio) e Crystal Waters (GEN – Oceania & Asia, coordenadora da Ásia e Oceania) o que constituiria, segundo Craig (*apud* IRRGANG, 2011) uma resposta local paralela às iniciativas sustentáveis globais. Ficou estabelecido que a adesão à rede seria voluntária. Atualmente a GEN disponibiliza um instrumento de avaliação da sustentabilidade das comunidades – o Community Sustainability Assessment – que permite confrontar os ideais da ecovila com a realidade da mesma. No entanto, a aplicação do instrumento avaliador é opcional, mesmo para novas ecovilas que estejam se candidatando a fazer parte da GEN.

Na Conferência de 1995 as ecovilas foram definidas como comunidades urbanas ou rurais que se esforçam para integrar um ambiente social de apoio mútuo social com um estilo de vida de baixo impacto ambiental. Para alcançar isso, as ecovilas integram diversos aspectos de design ecológico, permacultura, bioconstrução, produção verde, energias alternativas e práticas de formação comunitária (GEN).

De acordo com a GEN, as ecovilas foram criadas como uma resposta consciente à crise multidimensional da atualidade, através de uma proposta de estilo de vida sustentável que esteja condizente com os

limites ao crescimento que se apresentam e que promova a religação com a natureza. Podem ser povoações novas ou recuperadas, aldeias existentes, inseridas nas economias industriais ou pós-industriais do Norte ou nos países em desenvolvimento do Sul (GEN).

Assim, as ecovilas assumem características culturais da biorregião em que se inserem e tipicamente se desenvolve de maneira multidimensional, incluindo além das três dimensões do conceito de desenvolvimento sustentável – social, ecológica e econômica – uma quarta que é chamada de *visão de mundo* e inclui a esfera espiritual. Essas diferentes dimensões são combinadas através de uma abordagem sistêmica e holística que está atenta para a promoção o desenvolvimento pessoal (GEN).

O conceito de ecovila proposto pela GEN foi incorporado pela Organização das Nações Unidas (ONU) no Programa de Desenvolvimento de Comunidades Sustentáveis (Sustainable Community Development Programme – SCDP) em 1996 (BISSOLOTTI, 2004). Neste mesmo ano, a revista *Community Magazine*, publicada pela *Fellowship for Intentional Communities* mencionou o termo ecovila pela primeira vez, em uma edição especial totalmente voltada para o tema. Já a *permacultura* foi mencionada a primeira vez apenas na edição do verão de 1998 (COMMUNITY MAGAZINE).

Em 1998 a ecovila Lebensgarten, fundadora da GEN e sede administrativa da GEN – Europa, foi escolhida pelo Programa de Habitação das Nações Unidas (UN-HABITAT) uma das 100 melhores práticas para o desenvolvimento sustentável, por ter sido considerada um modelo de vida sustentável, enquanto a Ecovila Tlholego, da África do Sul, foi considerada uma boa prática pelos mesmos motivos (UN-HABITAT).

Entre 1987 e 2003, o Gaia Trust investiu cerca de U\$ 5,3 Bilhões em apoio a 300 projetos em mais de 40 países. A principal área de investimento foi no movimento de ecovilas, principalmente no financiamento da Global Ecovillage Network. Outra área que recebeu fortes investimentos foi o movimento permacultura que, conforme visto anteriormente, está intimamente ligado às ecovilas. A partir de 2003, o Gaia Trust reduziu drasticamente seus investimentos na GEN e em outros projetos, pois ela havia sido estabelecida para aplicar todo o seu capital enquanto os fundadores Jack e Hildur Ross ainda estivessem na ativa. A partir desse ano, os recursos remanescentes foram empregados

para criar a *Gaia Education*, instituição que promove cursos de design de ecovilas no mundo todo (GAIA TRUST).

A Gaia Education foi criada oficialmente em julho de 2005 com a missão de promover uma abordagem holística da educação para o desenvolvimento sustentável através de currículos para o desenho de comunidades sustentáveis. Enquanto promove as melhores práticas das ecovilas em todo o mundo, a Gaia Education trabalha também em parceria com universidades, ecovilas, agências governamentais e não-governamentais e das Nações Unidas (GAIA EDUCATION).

Em outubro de 2005, na ocasião do aniversário de 10 anos da primeira Conferência da GEN em Findhorn, a Gaia Education lançou seu currículo inovador para educação em desenho de ecovilas (Ecovillage Design Education – EDE).

Em 2006 aconteceram 7 cursos promovidos por instituições sediadas em Portugal, Israel, Escócia, Brasil, Sri Lanka, Estados Unidos e México. A iniciativa brasileira destacou-se por ser a única com foco de aplicação urbana, tendo sediado o curso na capital paulista, de forma gratuita, para 101 participantes, e contando com o apoio financeiro da Secretaria Municipal de Verde e Meio Ambiente da cidade de São Paulo, por meio da Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz – UMAPAZ. Em 2007, outras 9 instituições se agregam ao programa, oferecendo cursos em novos países como Bolívia, Argentina, EUA, Índia, Tailândia, Alemanha, Austrália, México e Escócia (EDUCAÇÃO GAIA).

Em outubro de 2008, a Gaia Education lançou o Gaia EDE virtual em parceria com a Universidade Aberta da Catalunha e essa parceria levou à criação do programa de pós-graduação em design sustentável em outubro de 2011. Atualmente, a Gaia Education está presente em 29 países diferentes e cerca de 880 designers de sustentabilidade distribuídos por todos os continentes (Figura 2).

Em sua análise das tendências sociais, Heinberg (2007) percebeu que a economia global estava à beira de outra crise econômica e cultural. Consequentemente, ele constatou também que o número de ecovilas que estavam surgindo nos últimos 10 anos era muito maior do que na década anterior. Ele considera que o momento atual é o mais propício da história para a existência de comunidades intencionais.

Preocupado com o fato de que a maioria dos experimentos comunitários da história tenha tido pouca duração, Heinberg (2007) recomenda que aqueles que optam por criar uma ecovila devem se preparar para encarar anos de trabalho árduo, por estarmos no limiar de um colapso econômico e cultural. Para ele, em todos os cenários

possíveis, aqueles que estiverem engajados em experimentos comunitários terão muito mais chances de sobrevivência do que o restante da sociedade. Ele acredita que os governos nacionais, ou mesmo municipais, serão menos capazes de lidar com as próximas crises econômicas, sociais e culturais do que as comunidades intencionais que estiverem bem preparadas. Heinberg encerra o artigo de maneira bombástica: “Meanwhile, here is my advice to you, the reader: if you feel drawn toward community, then join the wave. Waste no time” (2007, p. 16).

Figura 2 – Localização dos Centros de Educação Gaia no mundo



Fonte: Gaia Education.

Concluída a contextualização do movimento de ecovilas global, o próximo passo é situá-lo no debate sobre meio ambiente e desenvolvimento.

2.3.3. Ecovilas e sustentabilidade

O projeto das ecovilas pode ser entendido à luz das *sociedades centradas no mercado* (GUERREIRO RAMOS, 1981), onde um dos fatores-chave da vida urbana tem sido a adoção de estilos de vida espacialmente extensos que enfraquecem os laços das pessoas com suas localidades ou bairros em que residem (TAYLOR, 2002). Urbanidades interagem com outras urbanidades onde quer que elas estejam. É a sua interação, não seu lugar, que é a essência da cidade e da vida na cidade moderna. São os chamados *não-lugares*, lugares sem significação, desatados do tempo, da história, da memória, iguais ou semelhantes em

todos os lugares, sem identidade, desorientadores (WEBBER 1964). São as chamadas tendências de *encaixe e desencaixe* (GIDDENS, 1991).

Não apenas as pessoas não têm mais laços com as localidades, mas as próprias localidades foram penetradas de tal maneira por forças e bens não-locais que acabam não sendo mais locais distinguíveis uns dos outros. Pequenas lojas locais dão lugar a cadeias de supermercado multinacionais vendendo produtos padronizados; construções locais não são mais construídas com materiais locais; e mesmo as notícias nas localidades são menos locais e mais dominadas por notícias de lugares distantes transmitidos em cadeia nacional (TAYLOR, 2002).

As ecovilas representam a materialização das tendências de *reencaixes* concorrendo com as tendências de desencaixe, ou seja, da reapropriação ou remodelação de relações sociais desencaixadas de forma a comprometê-las (embora parcial ou transitariamente) a condições locais de tempo e lugar. Embora a libertação das amarras das localidades – traço marcante da modernidade – tenha trazido alguns benefícios, também há diversas vantagens em se adotar um estilo de vida mais localizado, não apenas em termos estritamente ambientais como consumo de energia e emissões, mas também em termos de *qualidade de vida*.

Mesmo em grandes centros urbanos, ainda existem comunidades, bairros e outras localidades que ainda podem ser distinguidas. Estas áreas podem ser reorganizadas localmente para contribuir com a sustentabilidade ambiental através de produção de energia local, reciclagem de orgânicos e compostagem, restrição da circulação de veículos automotores e melhoria dos acessos para pedestres e ciclistas, governança compartilhada, só para citar alguns exemplos.

As ecovilas representam importantes projetos de resistência às tendências não-localizantes da modernidade que assumem o sentido forte de sustentabilidade ambiental. (TAYLOR, 2002). O movimento de ecovilas como uma continuidade às práticas e objetivos das antigas comunidades intencionais ambientais mas que, com ajuda da internet assumiu a forma de uma rede global.

As ecovilas atuais surgem das necessidades e oportunidades provocadas pelas limitações ambientais, pelo desenvolvimento tecnológico e pelos novos patamares de conscientização atingidos recentemente. Elas são pautadas pelo uso de tecnologias alternativas tais como energia eólica e solar e compostagem orgânica, propostas econômicas inovadoras, experiências de democracia direta, tomada de decisão inclusiva e adoção de uma perspectiva de prevenção da saúde combinada com sistemas tradicionais de medicina, aspectos múltiplos

que, juntos, culminam em uma proposta de *estilo de vida alternativo* que possibilita a existência de novas sociedades alternativas e holísticas (BANG, 2005; HEINBERG, 2007).

Gilman (1991) afirmava que esse contexto era tão recente que a sociedade centrada no mercado ainda não teria se ajustado a ele. Mas apenas 15 anos depois, Prudente (2006) verificou a existência de ecovilas *mercantilizadas*, o que traz à tona a ideia de que o termo ecovila já esteja sofrendo da *colocação inapropriada de conceitos*. O autor sugere que além de ecovilas com foco na espiritualidade, na ecologia e na arte, existem também aquelas que se adequam à lógica do mercado comercializando lotes em uma espécie de condomínio voltado para as classes média e alta.

Garden (2006) se refere à GEN como um *clube exclusivo elitista controlado por um grupo central autônomo* cujo principal objetivo era capitalizar sobre o crescente interesse da sociedade em geral pela sustentabilidade. Fotopoulos (2000, 2006) considera que as ecovilas, na realidade, são criadas, mantidas, financiadas e fomentadas pelas elites transnacionais dominantes, e por isso mesmo, assumem uma postura conformista em relação à sociedade centrada no mercado.

Ted Trainer (2000, 2002), que debateu com Garden (2006) e Fotopoulos (2000, 2002, 2006) em defesa das ecovilas, admite que, em geral, o movimento alternativo e o movimento global de ecovilas estão permeados de apatia política, insuficiência de responsabilidade social, irracionalidade, além de desinteresse a respeito de mudanças estruturais.

Garden (2006) acusa ainda as ecovilas de adotarem e difundirem um pressuposto implícito de que um estilo de vida ecológico não é possível na sociedade *mainstream*. Para ela, isso configuraria uma apropriação do termo *eco* que deturpa seu significado mais amplo.

Ela argumenta que diversas iniciativas da *sociedade mainstream* são ecológicas, e que viver de maneira ecológica não implica necessariamente na criação de comunidades intencionais ou ecovilas. Além disso, ela afirma que as ecovilas e comunidades intencionais são na verdade dependentes do mundo exterior, principalmente de serviços públicos como sistema de saúde, educação e bem estar social.

Mas Garden parece perder de vista que o projeto das ecovilas nunca foi de ruptura completa com a sociedade centrada no mercado, alinhando-se muito mais com uma perspectiva ecodesenvolvimentista de proposições e inserção ativa no meio ecológico e social. Além disso, não queremos afirmar aqui que as ecovilas são o único caminho para a sustentabilidade ambiental e para solucionar a crise civilizatória da

atualidade. Pelo contrário, o projeto das ecovilas se insere em uma perspectiva mais ampla, considerando que a crise é multidimensional e exige soluções horizontais e transversais em todos os campos do conhecimento e tanto no meio urbano quanto rural. Além das ecovilas, podemos citar, por exemplo, a proposta de ecomunicipalidade no meio urbano apresentada por Assadourian (2008).

Eco-municipalities are efforts by community members, local NGOs, and town officials to create long-term comprehensive sustainability plans for towns, villages, or cities (ASSADOURIAN, 2008, p.164)

Projetos no âmbito local e comunitário podem provar serem indispensáveis na criação de novos modelos de organização e estilos de vida necessários para conduzir as mudanças à escala global (ASSADOURIAN, 2008).

Nesse sentido, Kasper (2008) afirmou que as ecovilas são um excelente campo para demonstrar a importância da experiência subjetiva social na criação, manutenção e divulgação de novas visões de mundo e estilos de vida. Ao criar uma maneira de experimentar o mundo e darem significado para as motivações para viver assim, as ecovilas representam a síntese entre conhecimento e ação, entre teoria e prática.

Jonathan Dawson (2010) observou que diversas das atividades e medidas adotadas nas ecovilas para reduzir a pegada ecológica, aumentar a resiliência e aprofundar as ligações com a biorregião se refletem positivamente nas relações sociais e na qualidade de vida, tais como mutirões de construção e plantio de alimentos fortalecem as relações e reforçam os laços com a terra; e compartilhar refeições ou recursos como ferramentas, carros, instalações elétricas, co-moradia, etc. fomentam o espírito cooperativo e ajudam a elevar o sentimento de bem estar.

Terence Loomis, em seu artigo *Sustainable Community Movement*, publicado em julho de 2011, faz um balanço atual dos principais movimentos que advogam estilos de vida sustentáveis.

By “sustainable communities,” I mean neighborhoods, towns, villages and rural communities who have decided to collectively explore alternative ways of living and developing that reduce natural resource use, protect the environment, and meet essential human needs without compromising the ability of future generations to meet their own essential needs (LOOMIS, 2011, p.2).

Ele emprega uma definição abrangente de comunidade sustentável que inclui, além das comunidades intencionais e ecovilas, outras categorias como cidades em transição (Transition Towns movement), coletivos rurais (Community Land Trust), agricultura de base comunitária e familiar (Community Supported Agriculture), hortas coletivas (Community Gardening) e desenvolvimento econômico comunitário (Community Economic Development), *experimentcities* e *envirotowns* (LOOMIS, 2011).

Algumas dessas comunidades sustentáveis enfatizam a conscientização ambiental, o lobby político e a promoção de eventos que promovam seus ideais. Outras estão focadas em projetos práticos ou iniciativas comunitárias transformadoras. Quase todas compartilham a noção de que a sociedade centrada no mercado, sua economia industrial e seu sistema de produção rural estão prestes a sucumbir – se é que já não sucumbiram – e consideram que a solução é a auto-organização em pequenas unidades. Muitas entendem que fazem parte de uma rede global de iniciativas locais que irá eventualmente transformar estilos de vida, mercado e políticas governamentais.

Loomis (2011) considera que as diversas comunidades sustentáveis podem ser classificadas de acordo com seus objetivos e imagens associadas a elas:

- a) Comunidades autossuficientes: têm seu foco na sobrevivência através do resgate de um passado de harmonia com a natureza. Geralmente enxergam a si mesmas como botes salva-vidas ou arcas;
- b) Iniciativas de participação comunitária: buscam se adequar às mudanças através da resiliência, visando essencialmente à manutenção do estilo de vida atual;
- c) Comunidades verdes pioneiras: orientadas para a transformação e a adaptabilidade em direção a uma realidade futura, realizando experimentos de estilos de vida, tecnologias e sistemas socioeconômicos alternativos.

As comunidades autossuficientes que Loomis menciona parecem adotar largamente a utopia de regresso a um passado mítico idealizado, desconsiderando as mazelas pelas quais as populações de comunidades ancestrais passavam, conforme assinalou Irrgang (2011).

As iniciativas de participação comunitária (LOOMIS, 2011) já estariam mais orientadas para a atualidade, levando em consideração a existência da crise multidimensional pela qual a sociedade centrada no mercado está passando, ao invés de se isolar da sociedade como as

comunidades autossuficientes. Aqui, caberiam os condomínios autossustentáveis e algumas comunidades que atuam de forma reativa.

As comunidades verdes pioneiras seriam aquelas comunidades sustentáveis e ecovilas que, além de encarar a crise socioambiental pela qual estamos passando, ainda optam por criar novos modelos que possam servir de modelo para o redesenho da sociedade, fazendo experiências práticas nas mais diversas áreas, como administração, economia, urbanismo, arquitetura, agricultura, tecnologia, etc.

De acordo, Gilman (1991) considera que poucas vilas tradicionais existentes ainda hoje poderiam ser descritas como assentamentos completos ou que apoiam o desenvolvimento humano saudável. Tanto nas comunidades antigas quanto nas tradicionais remanescentes, geralmente a vida é dura e as possibilidades de desenvolvimento pessoal e educação são escassas, além de configurarem estilos de vida pouco diversificados. A relação com o ambiente circundante e entre seres humanos é completamente oposta ao ideal das ecovilas proposto por ele e pela GEN. Para ele, as ecovilas atuais surgem das necessidades e oportunidades provocadas pelas limitações ambientais, pelo desenvolvimento tecnológico e pelos novos patamares de conscientização atingidos recentemente. Ele avalia que esse contexto é tão recente que ainda não houve tempo para a sociedade centrada no mercado se ajustar a ela.

De forma complementar às iniciativas de participação comunitária propostas por Loomis, Ted Trainer (2002) descreve as principais características de ecovilas e outras comunidades sustentáveis:

- Rejeição da dependência do mercado e adoção órgãos de decisão comunitários;
- Aplicação dos recursos locais em função das necessidades locais;
- Participação e cooperação no seio da comunidade;
- Controle pela população local;
- Utilização de tecnologias alternativas e que não requerem demasiado capital;
- Construção de economias locais distintas das esferas econômicas nacionais/internacionais;
- Estabelecimento de um estilo de vida satisfatória e suficiente, sem recorrer ao consumismo ocidental.

Trainer considera que as iniciativas sustentáveis, sejam elas denominadas ecovilas ou comunidades intencionais, variam muito em suas visões de desenvolvimento. Algumas se engajam em uma luta pela

autossuficiência (como as comunidades autossuficientes de Loomis), enquanto outras estão trabalhando conscientemente para a transformação radical da sociedade existente (como as comunidades verdes).

Parece-me que é possível estabelecer uma relação de complementaridade entre as *abordagens comunitárias* sugeridas por Loomis (2011), a utopia do resgate de do passado mencionada por Irrgang (2011), as características das ecovilas e comunidades sustentáveis elencadas por Gilman (1991) e Trainer (2002) e as três grandes orientações no debate sobre desenvolvimento e meio ambiente identificados por Andion (2009): limitação ao crescimento econômico (comunidades autossuficientes), crescimento econômico sustentável (iniciativas de participação comunitária) e ecodesenvolvimento (comunidades verdes pioneiras).

Dessa forma, concluo a contextualização do movimento global de ecovilas no debate ambiental, conforme resumido no continuum da Figura 3. O próximo passo é abordar especificamente como se dá o fenômeno das ecovilas no contexto nacional.

Figura 3 - *Continuum* de abordagens comunitárias sustentáveis



Fonte: adaptado de Loomis (2011) e complementado por Gilman (1991), Trainer (2002), Andion (2009) e Irrgang, 2011.

2.3.4. Ecovilas no contexto brasileiro

É difícil estimar precisamente o número de ecovilas e comunidades intencionais existentes e ativas no mundo hoje. Muitas começaram como iniciativas locais e ainda não estão registradas formalmente, enquanto algumas outras ainda vivem em modos de vida tradicionais em áreas rurais afastadas, dificultando seu mapeamento.

Em 2004, Jackson estimava que existiriam entre 4,000 e 5,000 ecovilas atuando no mundo todo, enquanto Albert Bates (*apud* JACKSON, 2004), utilizando uma classificação mais abrangente de comunidade intencional, afirmava que esse número ultrapassaria 15,000. O diretório de comunidades da *Fellowship for Intentional Community* e o banco de dados da *Global Ecovillage Network* permitem afirmar que existem hoje pelo menos 3.000 comunidades intencionais em todo o mundo.

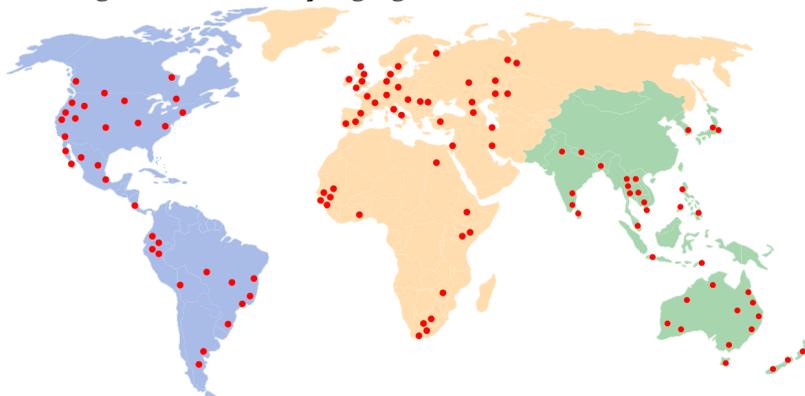
Atualmente, 2.717 comunidades estão inscritas no diretório online da *Fellowship for Intentional Community* (2012) das quais 463 se intitulam ecovilas. A distribuição geográfica permite a inferência de que o fenômeno das chamadas comunidades intencionais está diretamente relacionada à cultura anglo-saxônica, predominando na América do Norte – Estados Unidos está em 1º com 1915 comunidades registradas; 2º - Canadá (202) –, Europa – 3º - Reino Unido (92); 6º - Alemanha (38); 8º - Suécia (29), dentre outros – e Austrália (4º - com 84 comunidades registradas). Alguns países latino-americanos se destacam, como a Costa Rica (48 comunidades, ocupando a 5ª posição) e o México (que ocupa a 7ª posição com 32 comunidades intencionais). O Brasil, 5ª economia mundial e 6º país mais populoso do mundo, ocupa a 10ª posição. Existem apenas 22 comunidades intencionais brasileiras registradas no diretório.

O diretório da *Global Ecovillage Network* é um pouco mais modesto. Enquanto a listagem da *Fellowship for Intentional Community* possui 2.717 comunidades cadastradas (das quais apenas 463 são ecovilas), a *Global Ecovillage Network* tem 558 ecovilas filiadas a ela. As ecovilas pertencentes à GEN estão divididas em 3 macrorregiões: ENA Américas (239), GEN África, Europa e Oriente Médio (239) e GENOA Oceania e Ásia (80), conforme pode ser observado na Figura 4.

A incidência de ecovilas de acordo com seu país de origem ocorre da seguinte maneira: 1º Estados Unidos (118); 2º Austrália (31); 3º Canadá (26); 4º Alemanha (21); 5º Espanha (17), Itália (17) e Brasil (17); 8º México (14), Rússia (14) e Colômbia (14); 11º Reino Unido (13) e África do Sul (13); 13º Costa Rica (11), França (11) e Índia (11);

16º Nova Zelândia (10) e Dinamarca (10); enquanto outras 156 estão espalhadas por outros países nos cinco continentes.

Figura 4 - Distribuição geográfica das ecovilas no mundo



Fonte: Global Ecovillage Network (2012)

Nessa listagem, o Brasil está com um relativo destaque, na quinta posição empatado com Espanha e Itália. No entanto, o número de ecovilas brasileiras filiadas à GEN (17) é ainda menor do que no diretório da *Fellowship for Intentional Community*.

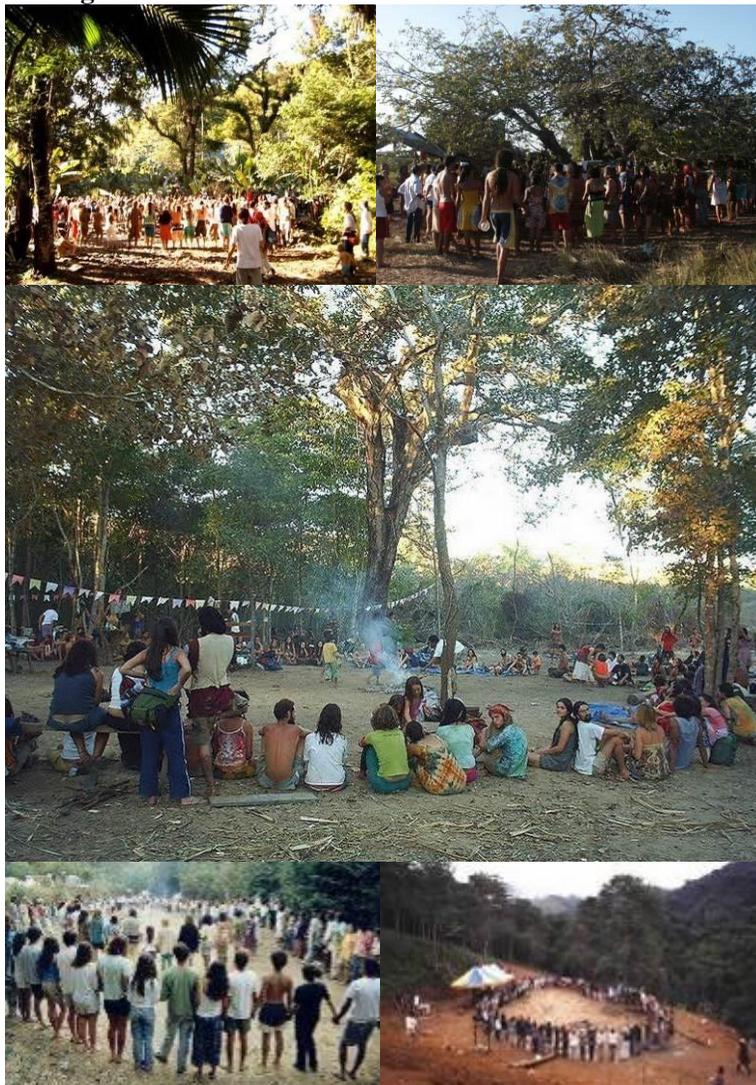
Apesar da minguada presença de ecovilas e comunidades intencionais brasileiras cadastradas nos diretórios internacionais, estima-se que existam hoje no país mais de 300 comunidades desses tipos. Em 2010, 50 dessas comunidades estavam filiadas à ABRASCA – Associação Brasileira de Comunidades Autossustentáveis (ou, dependendo da fonte, Comunidades Aquarianas, ou ainda, Alternativas).

A ABRASCA foi criada 1978 para congregar as *comunidades alternativas* brasileiras com o objetivo de catalogá-las, editar boletins, facilitar a troca de sementes, promover eventos e divulgar o movimento de comunidades no Brasil. A associação surgiu da necessidade de unir as comunidades alternativas nacionais para que seus membros trocassem experiências, tecnologias, práticas ecológicas, terapêuticas e espirituais e vivências comunitárias (MACHADO, 2010).

Desde a sua fundação, a ABRASCA realiza anualmente o Encontro Nacional das Comunidades Aquarianas (ENCA), ocasião em que as comunidades associadas se encontram para “trocarem informações, produtos, sementes e rever os velhos amigos em uma

grande festa sempre realizada na primeira lua cheia de julho em um local escolhido no evento anterior” (Figura 5).

Figura 5 – Encontro Nacional de Comunidades Alternativas



Fonte: Movimento Brasileiro de Ecovilas.

Os ENCA são realizados em comunidades que necessitam de força de trabalho na sua fase inicial de estruturação, e já chegaram a reunir mais de mil pessoas em algumas edições. Não se cobra nada para participar e o evento é inteiramente mantido através de doações e trabalho voluntário.

A ABRASCA e o ENCA não possuem presença institucional online, quer seja através de site, blog, página no Facebook ou comunidade no Orkut. Nos eventos também não é permitido fotografar atividades ou espaços públicos. Essa é uma estratégia de um movimento que aparentemente é pautado pela visão utópica de resgate da comunidade ancestral e isolamento da sociedade centrada no mercado, visão essa que prevalecia no *movimento alternativo* ou da *Nova Era* das décadas de 1960 e 1970 (HUBER, 1985; BANG, 2005; IRRGANG, 2011), e que ainda resiste e possui representatividade no contexto brasileiro.

No entanto, ao contrário do que acontece com os as comunidades situadas no Norte e que operam por essa lógica, no Brasil o movimento já nasceu de uma necessidade de atuação em rede que só foi se esboçar na Europa e na América do Norte após o advento da internet. Compelidas pela escassez de recursos e fomentadas por um tom revolucionário de oposição à ditadura, as comunidades alternativas brasileiras parecem ter sido pioneiras no estabelecimento de uma rede, já que a Nordic Alternative Campaign só seria criada em 1982, a Fellowship for Intentional Community em 1986 e a GEN em 1995.

Outro festival de comunidades alternativas que ocorre anualmente no Brasil é o Festival Internacional de Cultura Alternativa (FICA), criado em 2006 por membros da ABRASCA e organizadores do ENCA para promover o estilo de vida alternativo que visa a preservação ambiental planetária. O público é composto não apenas por moradores de comunidades e ecovilas, mas também artistas, permacultores, educadores, praticantes de medicinas alternativas, entre outros. Mas, ao contrário do ENCA e da ABRASCA, o FICA surge da necessidade de interação do movimento alternativo com o restante da sociedade. O festival possui um blog onde encoraja a distribuição de panfletos e a divulgação maciça.

Já a Rede Brasileira de Ecovilas, ENA Brasil, só foi surgir no primeiro encontro brasileiro de comunidades intencionais sustentáveis que aconteceu em Florianópolis em 2003, ocasião em que o Brasil passou a ter sua própria rede ligada à ENA-Américas e à GEN. Sua missão é “promover e apoiar a experiência de assentamentos humanos

sustentáveis, através de educação, consultoria, transferência de tecnologias, metodologias e projetos sociais no território nacional” (ENA – BRASIL).

ENA-BRASIL é um catalisador de vontades e visões de sustentabilidade planetária. ENA-BRASIL promove e apoia a experiência de assentamentos humanos sustentáveis, através de EDUCAÇÃO, CONSULTORIA, TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIAS, METODOLOGIAS e PROJETOS SOCIAIS. ENA-BRASIL honra, restaura e celebra, com criatividade, a abundância da diversidade natural e das nossas raízes culturais. Que o som dos nossos TAMBORES, CORAÇÕES e VOZES ecoem no coração da humanidade, para que possamos dançar e cantar, juntos, a canção de GAIA (ENA – BRASIL).

O ENA – BRASIL possui site oficial e disponibiliza informações ao público, adotando uma estratégia de maior abertura e interface com outros públicos além do interno. Os símbolos linguísticos empregados me permitiam afirmar que o ENA – BRASIL era orientado por uma perspectiva similar ao da GEN, empregando termos como *planejamento sistêmico* e a crítica ao *mecanicismo*, etc.

Quando eu acessei a homepage primeira vez, em 2011, pude constatar que, apesar da presença online, o ENA-BRASIL não fazia uso intensivo das novas mídias, sendo seu site pouco atualizado e servindo mais como portal institucional do que ferramenta ativa de fomento à rede nacional. Hoje, em fevereiro de 2012, o site da ENA – BRASIL encontra-se indisponível, fora do ar, o que confirma minha suspeita de que a ferramenta está em desuso.

Há ainda uma terceira instituição, o chamado Movimento Brasileiro de Ecovilas, Permacultura e Transição Planetária (MBE), idealizado por Marcio Bomtempo e fundado em janeiro de 2011 em Brasília por 150 pessoas incluindo moradores de ecovilas, proprietários rurais interessados em organizar comunidades de permacultura e interessados. O MBE conta com o apoio de instituições como a Secretaria do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal e a WWF. O movimento visa realizar o mapeamento, cadastramento, organização e disponibilização de informações sobre as ecovilas existentes no Brasil e no mundo e tem como ideais

a vida em harmonia com a natureza, a saúde, o preparo para eventuais desastres naturais, mas, acima de tudo, de se integrar a um movimento de formação de núcleos de

permacultura e convivência social organizada, diferenciada do convencional, voltada para a difusão de um modelo de vida solidário, fraterno, em harmonia com as leis naturais (MBE).

Através dos símbolos linguísticos empregados pelo MBE, me parece possível afirmar que, assim como a ENA – BRASIL, esse movimento já vislumbra a atuação em rede e a presença online como meios de transformação e ampliação do impacto e das possibilidades de sobrevivência. Seu blog está ativo, com convites para reuniões e atualizações frequentes. No entanto, a menção a “preparo para eventuais desastres naturais” parece evocar a visão apocalíptica típica do movimento da Nova Era, orientado em direção a um passado mítico.

No Brasil, assim como em outros lugares do mundo, a palavra ecovila também já sofre de *colocação inapropriada de conceito*. Loteamentos convencionais e condomínios rurais se aproveitam do termo para promover seus empreendimentos que não têm nenhuma relação com o movimento de comunidades intencionais, o que configura uma estratégia típica de praticantes da *política cognitiva*. Em Florianópolis, por exemplo, existem pelo menos quatro empreendimentos desse tipo: o Residencial Ecovila Sambaqui, a Ecovila Eco Resort Ribeirão, o Eco-Condomínio Rio Tavares e o Condomínio Novo Campeche Ecovila. No Espírito Santo existe uma empreiteira registrada sob o nome *Ecovila Empreendimentos* que já chegou a construir *shopping centers*.

De acordo com o que foi visto até agora, parece-me seguro propor a segmentação de movimento de comunidades intencionais e empreendimentos rurais brasileiros nas seguintes categorias:

a) Comunidades alternativas: adotam uma visão de regresso ao passado e aversão às novas tecnologias, como é o caso de muitas comunidades filiadas à ABRASCA;

b) Comunidades sustentáveis e ecovilas: com uma visão mais voltada para a crise socioambiental enfrentada atualmente, como é caso de diversas ecovilas filiadas à GEN e à ENA-Brasil;

c) Condomínios autossustentáveis: empresas ecológicas e condomínios, modalidade que parece adotar uma noção – de certa forma ultrapassada – de crescimento sustentável;

d) Condomínios convencionais: loteamentos que operam segundo o velho paradigma insustentável.

Apresento a seguir a relação de 99 comunidades intencionais e ecovilas brasileiras que pude encontrar em referências bibliográficas ou

na internet. Algumas são filiadas à Global Ecovillage Network (GEN) ou suas representações regionais, outras à Fellowship for Intentional Community (FIC), ao Movimento Brasileiro de Ecovilas (MBE) ou à Associação Brasileira de Comunidades Autossustentáveis (ABRASCA). Essa lista está certamente incompleta, pois a ABRASCA e o MBE não possuem um diretório online com seus membros, nem divulgam essa informação para o grande público. Há também o caso de comunidades que não são vinculadas a nenhuma dessas redes (sem filiação). Algumas dessas comunidades estão mencionadas em sites e livros sobre o movimento, mas acredito que a maioria delas não está presente nesse mapeamento.

Evitei classificar os projetos na tipologia que propus anteriormente, pois correria o risco de cometer injustiças. As exceções são os empreendimentos de Florianópolis que relatei, pois pude visitá-los e constatar que se trata de loteamentos convencionais.

No território nacional, há registro de ecovilas e comunidades intencionais ativas nas regiões sul (Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná), sudeste (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro), centro-oeste (Distrito Federal e Goiás), nordeste (Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Maranhão e Paraíba) e norte (Amazonas, Pará e Roraima).

Algumas regiões exercem maior atração para criação de projetos coletivos, atuando como espécie de polos que congregam diversas comunidades alternativas, intencionais, sustentáveis e ecovilas. Dessa forma, a lista foi organizada em função desses polos regionais.

a) Chapada dos Veadeiros (GO):

Eleita pela UNESCO como Patrimônio Natural da Humanidade e Reserva da Biosfera, a Chapada dos Veadeiros se estende pelos municípios de São João D'Aliança, Alto Paraíso de Goiás, Teresina de Goiás, Cavalcante e as vilas Moinho, Capela, Colinas do Sul e São Jorge. A região fica sobre uma grande placa cristal de quartzo e se situa no Paralelo 14, o mesmo de Machu Picchu, o que leva algumas pessoas a acreditarem que ali existe uma energia especial. A região é sede de várias ONGs, que estudam desde agroflorestas e preservação do Cerrado até Óvnis e seres de outros planetas. A região tem cerca de 15 mil habitantes e várias comunidades alternativas e religiões se instalaram ali na década de 1970, após a decadência do garimpo de ouro e a criação do Parque Nacional, em 1961.

- Associação Cúpulas de Saint Germain (Alto Paraíso, GO): sem filiação;

- Cidade da Fraternidade (Alto Paraíso, GO): sem filiação;
- Comunidade Osho Lua (Alto Paraíso, GO): sem filiação;
- Ecovila Arco-Íris (Cavalcante, GO): GEN;
- Ecovila Vale Dourado (Alto Paraíso, GO): sem filiação;
- Flor de Ouro (Alto Paraíso, GO): ABRASCA;
- Fundação Arcádia (Alto Paraíso, GO): sem filiação;
- Fundação Ordem Santo Graal - Cavaleiros de Maytréia (Alto Paraíso, GO): sem filiação;
- Fazenda Bona Espero (Alto Paraíso, GO): sem filiação;
- Instituto Quinta Essência (Alto Paraíso, GO): sem filiação;
- Quilombo Kalunga (Cavalcante, GO): sem filiação;

b) Pirenópolis, GO:

Cidade fundada no século XVIII e marcada pelo garimpo de ouro. No final da década de 70, muitos hippies chegaram à região à procura de terras para formarem comunidades alternativas que perduram até hoje. É também a sede do Instituto de Permacultura e Ecovilas do Cerrado (IPEC).

- Comunidade FraterUnidade (Pirenópolis, GO): sem filiação;
- Fraternidade Espiritualista Vale Dourado (Pirenópolis, GO): sem filiação;
- Instituto de Permacultura e Ecovilas do Cerrado (IPEC) (Pirenópolis, GO): GEN;
- Santuário Vagafogo (Pirenópolis, GO): sem filiação;
- Terra Nostra (Pirenópolis, GO): sem filiação;

c) Outras comunidades e ecovilas em Goiás e no Distrito Federal:

- Comunidade Asha (Goiânia, GO): sem filiação;
- Goiasnat - Associação Goiana de Naturismo (Aragoiânia, GO): sem filiação;
- Cidade Eclética Fraternidade Universal (Santo Antônio do Descoberto, GO): sem filiação;
- Ecovila da Montanha (São João D'Aliança, GO): GEN;
- Ecovila Santa Branca (Teresópolis, GO): GEN e MBE;
- Vale do Amanhecer (Planaltina, DF): sem filiação;
- Templo da Deusa - Wiccan Village - (Brasília, DF): FIC;

d) Chapada Diamantina, BA:

A Chapada Diamantina é uma região de serras, situada no centro da Bahia e tem uma história parecida com a das regiões de Pirenópolis e Chapada dos Veadeiros. Surgiu a partir da descoberta de ouro e diamantes, mas após a decadência do garimpo, tornou-se destino de hippies que fundariam diversas comunidades no final da década de 1970. Na década de 1990 o movimento se renovou e passou a incorporar a dimensão ecológica.

- Comunidade Campina (Palmeiras, BA): ABRASCA;
- Ecovila Barriga da Onça (Rio de Contas, BA): sem filiação;
- Fazenda Riachinho (Rio de Contas, BA): sem filiação;
- Lothlorien - Centro de Cura e Crescimento (Palmeiras, BA): FIC;
- Rodas do Arco-íris (Palmeira, BA): sem filiação;

e) Costa do Cacau: Ilhéus e Itacaré, BA:

A Costa do Cacau é uma das zonas turísticas mais populares da Bahia, caracterizada pela presença da lavoura cacaueteira e da Mata Atlântica. A região cresceu muito a partir de 1890 com o cultivo de cacau, até que esse entrou em decadência no final da década de 1970 devido à praga da vassoura-de-bruxa. Ao contrário dos polos mencionados anteriormente, a Costa do Cacau só foi descoberta pelas comunidades intencionais a partir de 2005, provavelmente devido ao turismo e aos baixos preços de propriedades rurais na região. As comunidades da Costa do Cacau, em sua maioria, já surgiram sob o novo paradigma das ecovilas e comunidades sustentáveis.

- Abracadabra (Itacaré, BA): FIC – em reformulação;
- Aldeia (Itacaré, BA): sem filiação;
- Comunidade Solaris (Ilhéus, BA): GEN;
- EcoComunidade Inkiri de Piracanga (Itacaré, BA): FIC – em formação;
- Ecovila Piracanga (Itacaré, Bahia): GEN, ABRASCA e FIC – em reformulação;

f) Outras comunidades e ecovilas da Bahia:

- Ecovila Caminho de Abrolhos (Nova Viçosa, BA): sem filiação;
- Fundação Terra Mirim (Simões Filho, BA): GEN;
- Vila Hippie de Arembepe (Arembepe, BA): ABRASCA;

g) São Paulo, SP:

A capital paulista é um campo fértil para o surgimento de ecovilas urbanas desde 2005, quando aconteceu o primeiro curso EDE da Gaia Education na cidade, apoiado pela prefeitura e pela Universidade Livre do Meio Ambiente e da Cultura de Paz (Umapaz). O objetivo das comunidades intencionais e ecovilas da cidade é demonstrar soluções viáveis para outra forma de vida urbana.

- Amaradia (São Paulo, SP): ABRASCA;
- Casa dos Hólons (São Paulo, SP): ABRASCA;
- Casa Jaya (São Paulo, SP): ABRASCA;
- Ecobairro Vila Mariana (São Paulo, SP): sem filiação;
- Ecocasa Ateliê da Luz (São Paulo, SP): ABRASCA;
- EcoHouse Natingui (São Paulo, SP): ABRASCA;
- Ecovila São Paulo (São Paulo, SP): sem filiação;
- Morada da Floresta (São Paulo, SP): ABRASCA;

h) Interior e litoral do estado de São Paulo:

Aqui, não se trata exatamente de um polo de uma determinada região, mas sim de uma grande diversidade de comunidades intencionais espalhadas por todo o estado paulista. O que une todas essas comunidades é o fato de se situarem mais ou menos próximas da capital, caracterizando-se como “pontos de fuga” da maior cidade da América do Sul. Todas surgiram sob o paradigma das comunidades sustentáveis e ecovilas.

- Comunidade de Nazaré (Nazaré Paulista, SP): sem filiação;
- Comunidade Nova Gokula (Pindamonhangaba, SP): sem filiação;
- Ecovila Clareando (Piracaia, SP): FIC – em formação;
- Ecovila Corcovado (Ubatuba, SP): GEN;
- Ecovila Cunha (Cunha, SP): sem filiação;
- Ecovila UR (São Roque, SP): sem filiação;
- Estância Demétria (Botucatu, SP): sem filiação;
- Estação Bem-te-vi (Mogi das Cruzes, SP): ABRASCA;
- Flor do Anhumas (Campinas, SP): ABRASCA;
- Parque e Instituto Visão Futuro (Porangaba, SP): GEN;
- Solo Sagrado (Guarapiranga, SP): FIC;
- Tibá (São Carlos, SP): FIC;

i) Sul de Minas Gerais:

O sul de Minas Gerais está localizado entre as três maiores aglomerações urbanas do Brasil: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Assim como o interior de São Paulo, a região também serve de escapa das grandes metrópoles. Desde a década de 1970, cidades como Baependi, Carrancas, Aiuruoca, Carmo da Cachoeira, São Tomé das Letras e São Lourenço são consideradas pelo movimento alternativo como centros energéticos do planeta, atraindo pessoas interessadas em espiritualidade, misticismo, bruxaria, magia, fadas, duendes e discos voadores.

- Agrovila Carrancas (Carrancas, MG): sem filiação;
- Céu do Gamarra (Baependi, MG): ABRASCA;
- Ecovila Águas de Contendas (São Lourenço, MG): sem filiação;
- Figueira (Carmo da Cachoeira, MG): sem filiação;
- Fundação Harmonia (São Tomé das Letras, MG): ABRASCA;
- Mato Dentro (São Lourenço, MG): ABRASCA;
- Picada (São Tomé das Letras, MG): ABRASCA;
- Sociedade Brasileira de Eubiose (São Tomé das Letras, MG): ABRASCA;
- Vale do Matutu (Aiuruoca, MG): ABRASCA;

j) Outras comunidades e ecovilas em Minas Gerais:

- Cipó / 4 Cantos do Mundo (Belo Horizonte, MG): ABRASCA;
- Ecovillage Viver Simples (Itamonte, MG): GEN e FIC – em reformulação;
- Fazenda Ananda Kirtana (Juiz de Fora, MG): sem filiação;
- Sete Ecos (Sete Lagoas, MG): FIC;
- Terra Una (Liberdade, MG): GEN;

k) Rio de Janeiro:

- Aldeia da Mata Atlântica (Aldeia Velha, RJ): ABRASCA;
- Mirako Concept (Rio de Janeiro, RJ): GEN;
- Vale do Pavão (Visconde de Mauá, RJ): ABRASCA;
- Pindorama Atlantic Forest Institute (Nova Friburgo, RJ): GEN;

- l) Santa Catarina:
- Ajubaí Eco Comunidade (Alfredo Wagner, SC): sem filiação;
 - Aldeia Arawikay (Antônio Carlos, SC): GEN e FIC – em formação;
 - Céu do Patriarca São José (Florianópolis, SC): sem filiação;
 - Ecovila Alto-Quiriri (Campo Alegre, SC): sem filiação;
 - Ecovila Encostas da Serra (Santa Rosa de Lima, SC): sem filiação;
 - Ecovila Sítio Cristal Dourado (Florianópolis, SC): sem filiação;
 - Sítio dos Sonhos (Águas Mornas, SC): sem filiação;
 - Yvy Porã (São Pedro de Alcântara, SC): FIC;
- m) Rio Grande do Sul:
- Arca Verde (São Francisco de Paula, RS): GEN e FIC – em reformulação;
 - Associação Ecológica Portal do Sol (São Francisco de Paula, RS): FIC – em formação;
 - Ecovila Pessegueiro (São José dos Ausentes, RS): sem filiação;
 - Ecovila Rainha da Floresta (Caxias do Sul, RS): sem filiação;
 - Ecovila Sítio das Águias (Ivoti, RS): sem filiação;
 - Nossa Ecovila (Três Cachoeiras, RS): sem filiação;
 - Sítio Gravatá (Itapuã, RS): sem filiação;
- n) Outras regiões:
- ABRA144 (Manaus, AM): GEN e FIC – em formação;
 - Comunidade Doze Tribos (Londrina, PR): FIC;
 - Cura do Planeta (Fortaleza, CE): ABRASCA;
 - Ecocentro Bicho do Mato (Recife, PE): ABRASCA;
 - Ecovila Belém (Belém, PA): sem filiação;
 - Ecovila Felicidade (João Pessoa, PB): GEN;
 - Ecovila Spa da Alma (Tibau do Sul, RN): sem filiação;
 - Povoado Mato Grosso (Loreto, MA): ABRASCA;
 - Praterria (Boa Vista, RR): FIC – em formação;
 - Sabiaguaba (Fortaleza, CE): FIC;
 - Vila Nova do Alagamar (Pindoretama, CE): ABRASCA.

Concluída a contextualização do fenômeno das ecovilas no âmbito nacional, o próximo passo é abordar a gestão nas ecovilas e outras comunidades intencionais.

2.3.5. Gestão de ecovilas

É interessante notar que a literatura a respeito de gestão de ecovilas e comunidades intencionais é majoritariamente voltada para soluções práticas, técnicas e cases de sucesso. Não difere muito, portanto, do gênero de livros que povoam as prateleiras de Administração de empresas de finalidade econômica. A adoção de práticas administrativas típicas de empresas privadas de caráter econômico é amplamente recomendada nos principais manuais e guias voltados para o projeto de ecovilas.

Sobre o aspecto funcionalista das ecovilas, Takis Fotopoulos (2006), em seu artigo *Is the eco-village movement a solution or part of the problem?*, afirma que as comunidades intencionais não apresentam nenhuma proposta de desenvolvimento de novas instituições que assegurem a distribuição igualitária de poder político, econômico e social. Só este fato já enquadraria o movimento global de ecovilas como parte do problema, não como parte da solução, já que a crise atual é multidimensional e tem raízes nas instituições socioeconômicas, sendo a crise ambiental apenas uma de suas múltiplas facetas.

Therefore, on the basis of the GEN's aims and the composition of its listed members, it is clear that, not only would the eco-village network be unable to provide the basis for a movement leading to the transition to an ecological democracy, but that the network is, in fact, very much part of the problem of today's society. It is obvious that a single-issue philosophy based on the concept of sustainability combined with all sorts of irrational elements has hardly anything to do with the most elementary requirements of an antisystemic project: first, a radical critique of the socio-economic institutions which have led to the present multidimensional crisis —part of which is the ecological crisis. Second, concrete proposals as to how society could be integrated with polity, the economy and Nature through the development of new institutions securing the equal distribution of political, economic and social power. Third, a strategy leading from here to there. Most of all, an antisystemic project requires a rational philosophy founded on democracy as a structure and a process of social self-institution. This implies the democratic adoption of those traditions and that body of knowledge that have as their sources (and are processed by) reason and open discussion, rather than religious or other intuitions

(Revelation, intuition, myth or a closed system of ideas and/or 'scientific' truths). The only admissible 'truths', therefore, in an antisystemic movement, including values and ethical codes conditioning individual behavior, are those rationally derived and democratically decided upon. So, to the extent that the eco-village movement is a single-issue movement dominated by irrational philosophies, it is very much part of the problem of transition to a new society rather than its solution, given that it disorients people with respect to the causes and possible ways out of the systemic crisis (FOTOPOULOS, 2006, p. 75).

Apesar da ênfase colocada na dimensão social pelo movimento de ecovilas, esse pode ser um elemento difícil de gerir. Crow e Allan (*apud* IRRGANG, 2011) referem-se às complexidades na criação de um novo estilo de vida da comunidade. Eles apontam que as comunidades tradicionais têm evoluído através de um processo gradual. Assentamentos intencionais podem, portanto, encontrar novos problemas em sua busca por uma sociedade inovadora criada artificialmente. Na opinião deles o esforço para criar comunidades é dificultado pela percepção da vida da comunidade como "natural" e, portanto, contrária à intervenção planejada.

Diana Christian em seus livros *Creating a life together: practical tools to grow ecovillages and intentional communities* (2003) – em que descreve o processo de criação de uma ecovila – e *Finding Community: how to join na ecovillage or intentional community* (2007) – um guia para pessoas interessadas em se vincularem a uma comunidade intencional ou ecovila – explica porque ela quase não fala sobre valores ou transformações sistêmicas, focando a maior parte da sua obra no aspecto prático e funcionalista. A autora pressupõe que a maioria das pessoas que decide criar ou fazer parte de uma ecovila ou comunidade intencional esteja muito bem preparada para lidar com questões de cunho ideológico, religioso, etc., mas geralmente está despreparada para administrar finanças ou prestar contas (vide APÊNDICE A – QUESTÕES-CHAVE EM COMUNIDADE INTENCIONAL).

Ela afirma que, para criar uma alternativa, é preciso compreender a sociedade atual, seus mecanismos e ferramentas empregadas na sua manutenção. Só assim seremos capazes de propor algo novo que se contraponha ou supere a atual condição. "It takes budgets and business plans, and a rudimentary understanding of real estate and financing, to

create alternatives to a society in which these tools are necessary” (Christian, 2003, p. 19).

Em consonância, Bill Fleming (*apud* Christian, 2003) adverte que muitas das comunidades intencionais que optaram por ignorar ou rejeitar ferramentas da sociedade de mercado, tais como orçamentos e *business plans*, considerando-as opressoras e castradoras do fluxo criativo, tiveram grandes dificuldades de sobreviver e desapareceram. Ele recomenda que tais ferramentas sejam encaradas, não como instrumentos de dominação, mas como meios para permitir a criação de uma sociedade alternativa; artifícios que podem viabilizar um mundo mais desejável em que as pessoas compartilham recursos e tomam decisões cooperativamente e se preocupam com os impactos ambientais de suas ações, através da criação de entidades legais, da compra de propriedades e terrenos, da captação de recursos, etc. O que ele não esclarece é se estas entidades seriam as mesmas da sociedade atual ou se as ecovilas também têm como propósito possibilitar a existência de novas formas institucionais.

Christian estudou dezenas de ecovilas e comunidades norte-americanas, constatando que apenas 10% dos projetos comunitários de fato alcançam em seus objetivos, enquanto 90% perecem no caminho. Com base nesse estudo, Christian (2003, 2007) apresenta as principais dimensões da gestão de ecovilas que conseguiram se estabelecer:

1. Visão compartilhada;
2. Estilo de tomada de decisão bem definido;
3. Instituições e acordos transparentes;
4. Comunicação autêntica;
5. Resolução de conflitos; e
6. Critérios claros para inclusão de novos membros

Quanto ao primeiro item, visão compartilhada, Christian (2003, 2007) apresenta uma série de motivações e justificativas para a existência das ecovilas no contexto atual: redução da pegada ecológica, segurança, saúde, redução no custo de vida, crescimento e desenvolvimento da personalidade, possibilidade de experimentar relações pessoais profundas (em conformidade com as relações humanas verdadeiramente autogratisficientes das quais fala Guerreiro Ramos), aumento da satisfação e prazer em viver, e uma melhoria geral no bem estar, etc. A autora não faz nenhuma referência a aspirações de transformação política, econômica ou social, no entanto.

Ela ressalta que o fator mais importante para que uma ecovila tenha sucesso é possuir esta visão compartilhada, algo que muitos autores chamam *cola*. A formação de uma ecovila não acontece por

motivações instrumentais como a compra de um terreno ou objetivos e metas de desenvolvimento. A cola é o fator chave, responsável pelo sentimento de comunidade e bem estar do grupo, incentivando relações verdadeiramente autogratiﬁcantes e um genuíno sentido de compartilhamento.

Christian (2003) conceitua *cola* como a visão comunitária, expressão compartilhada do futuro desejável, uma carta de intenções que alinha os membros da comunidade e os inspira a trabalhar em prol de suas aspirações coletivas. A visão comum é uma espécie de *ponto de restauração* da comunidade, pedra fundamental para erigir uma ecovila, um livre acordo que inclui valores, propostas e aspirações do grupo, além de servir como bandeira comum pela qual o coletivo se apresenta perante o restante da sociedade.

Grande parte dos problemas enfrentados por ecovilas após sua fase de formação é provocada por conflitos que surgem devido à falta de uma *cola* que una a comunidade. A falta de uma visão comum pode fazer uma ecovila implodir, despedaçando-se quando surge um grande desafio ou uma crise. Ou então pode lentamente erodir a vitalidade e o bem estar dos membros da comunidade devido a conflitos recorrentes, oriundos da disparidade de valores e agravados pelo acúmulo de ressentimentos.

A *cola* geralmente é reforçada por atividades físicas comunitárias tais como mutirões, trabalho comunitário e refeições coletivas, aliadas ao compartilhamento de experiências e falas autênticas, rituais, eventos e celebrações. Ecovilas que sobrevivem ao tempo costumam ter encontros semanais ou mensais em que são reforçados os laços afetivos, além de permitir uma gestão grupal intensa e produtiva (CHRISTIAN 2003, 2007).

Christian (2003) recomenda que a visão comunitária seja articulada de modo a tornar sua compreensão fácil. Ela deve ser escrita de forma simples, clara e autêntica, descrevendo o futuro que a comunidade pretende criar e anunciando os valores centrais do grupo. A autora sugere que o grupo crie um documento público que contenha a visão, a missão e os objetivos da comunidade.

Dentre as variáveis que devem ser levadas em consideração na criação de uma ecovila, Christian (2007) destaca que a decisão a respeito do grau de proximidade dos membros da comunidade é crítica por influir diretamente em todo o processo. Para equilibrar o grau de proximidade, os criadores de comunidades têm a seu dispor três

diferentes rubricas que, para a autora, definem a tipologia de comunidades intencionais:

- 1) Forma de moradia: individuais, coletivas ou uma combinação de ambas;
- 2) Propriedade: individualizada, coletiva ou um misto;
- 3) Grau de interdependência financeira: compartilhamento integral, independência plena entre as pessoas ou formas híbridas.

As dimensões propostas por Christian são complementadas por Gilman (1991), que examinou os principais desafios para o estabelecimento de ecovilas:

- a) Desafio do biosistema: preservar os habitats naturais no território da ecovila; produzir alimento, madeira e outros recursos orgânicos no local; tratar e reaproveitar resíduos orgânicos produzidos no local; isentar-se de resíduos tóxicos; reciclar todo o resíduo sólido da ecovila; tratar as águas cinzas e negras produzidas na ecovila; evitar impactos ambientais adversos, tanto no local quanto no entorno, ao longo de toda a cadeia produtiva e distribuição.
- b) Desafio de construção:
 - I) integrada ao meio: construir com materiais ecologicamente corretos; empregar fontes de energia limpas e renováveis; lidar ecologicamente com todos os resíduos sólidos, líquidos e gasosos da construção; minimizar o uso de transporte motorizado; construir com mínimo impacto no terreno e na ecologia local.
 - II) que apoia o desenvolvimento e a saúde integral humana: ter um bom equilíbrio entre espaços públicos e privados; encorajar interações comunitárias; apoiar uma completa diversidade de atividades.
- c) Desafio econômico: promover atividades econômicas significativas e abrangentes; não depender nem promover a exploração de outras pessoas e lugares; não comprometer as possibilidades futuras privilegiando as necessidades presentes. Nesse subsistema, Gilman (1991) não tem tantas afirmações a fazer, mas ao menos propõe algumas questões norteadoras:
 - I) O que são atividades econômicas sustentáveis, tanto em termos de sobrevivência dos membros quanto ecológicos?
 - II) Quais partes da comunidade serão de propriedade coletiva e quais serão constituídas de propriedade privada?
 - III) Como ser eficiente ecológica e economicamente, reduzindo simultaneamente os custos e o impacto ambiental?

- IV) Quais as formas organizacionais mais apropriadas para permitir que a ecovila gere renda e negócios?
 - V) Existem alternativas ou maneira de complementar a economia monetária através de trocas internas ou envolvendo outras comunidades do entorno?
- d) Desafio de governança: promover a justiça e a não exploração dentro e fora da ecovila. Novamente, Gilman (1991) traz algumas questões que devem permear o desenvolvimento de uma ecovila:
- I) Como serão tomadas as decisões? Quais métodos serão utilizados em quais ocasiões?
 - II) Como serão resolvidos os conflitos?
 - III) Como as decisões da comunidade serão colocadas em prática?
 - IV) Está prevista a existência de papéis de lideranças?
 - V) Como será a relação entre a comunidade e as autoridades governamentais municipais, estaduais e federais?
- e) Desafio da *cola*: em conformidade com Christian (2003), Gilman também enfatiza a importância desse aspecto como crucial para os membros da ecovila lidarem com os demais desafios e conseguirem se manter unidos. Ele propõe as seguintes questões para o desenvolvimento e a manutenção da *cola*:
- I) Qual a interação adequada entre *unidade e diversidade*?
 - II) Quais os valores, práticas e comportamentos esperados pelo grupo?
 - III) Qual a visão compartilhada do grupo?
 - IV) Como o grupo descobrirá, desenvolverá e promoverá essa visão?
 - V) Qual o grau de proximidade e interação entre as pessoas na ecovila? Como fomentar essa proximidade?
 - VI) Como o grupo se relacionará com outros de fora do grupo?
- f) Desafio sistêmico completo: esse é considerado por Gilman (1991) o maior desafio das ecovilas, pois implica em mudanças no estilo de vida de forma transversal. Muitas ecovilas são compelidas a trabalhar em todos os aspectos de transformação simultaneamente, mas essas mudanças geralmente levam muito mais tempo e consomem muito mais recursos do que se costuma esperar. Além disso, a interação sistêmica entre cada um dos diferentes aspectos da gestão de uma ecovila provoca incertezas. Um dos principais motivos para projetos de ecovilas serem abandonados é a tentativa de provocar muitas transformações de maneira muito rápida e sem

ter recursos disponíveis para tal, relata Gilman. Ele ressalta que a sustentabilidade multidimensional só pode ser alcançada se os membros da ecovila cultivarem uma visão sistêmica e holística em todas as etapas do processo, não apenas como meta final do projeto.

A Gaia Education foi criada em 2005 e vêm, desde então, fazendo avançar a compreensão e a prática da gestão de ecovilas contida no modelo seminal de Gilman (1991). O programa presencial *Ecovillage Design Education* (EDE) foi elaborado como um curso completo sobre os princípios do design de ecovilas para assentamentos urbanos e rurais.

Assim como as obras de Christian (2003, 2007), o currículo EDE também se assume como predominantemente funcional, orientado para a prática e para a busca de soluções concretas para problemas reais. Seu principal objetivo é contribuir para a restauração de comunidades degradadas, a criação de novas comunidades e a manutenção e desenvolvimento de comunidades estabelecidas, de maneira que possam servir de modelos funcionais e viáveis de sustentabilidade multidimensional na prática.

Atualmente, a Gaia Education propõe em seu currículo transdisciplinar a existência de quatro dimensões principais na gestão de ecovilas, que além de incorporar as tradicionais dimensões do desenvolvimento sustentável – social, econômica e ecológica – acrescenta uma quarta, chamada de *visão de mundo* (JACKSON; SVENSSON, 2002; EDUCAÇÃO GAIA, 2005):

- a) **Dimensão social:** parte da crítica ao cartesianismo para propor a transição para visão sistêmica; inclui o design social, acordos e valores coletivos e sua documentação, poder e liderança circulares, governança participativa, comunicação não-violenta, gestão de conflitos, transformação social e novos indicadores de bem estar condizentes. Há uma clara interface com os desafios de governança elencados por Gilman (1991).
- b) **Dimensão ecológica:** parte dos princípios da permacultura para elaborar uma análise, planejamento e design do espaço, promovendo habitações de baixo impacto, bioconstrução, agroecologia e agricultura urbana, sistemas agroflorestais (SAF), manejo da água, resíduos sólidos e líquidos, mobilidade, consumo consciente e a reconexão com a natureza. Aqui estão contemplados os desafios de construção e biosistema identificados por Gilman (1991).
- c) **Dimensão econômica:** parte da crítica ao crescimento puramente econômico para fomentar novos modelos que fortaleçam as economias locais como a economia social solidária, economia

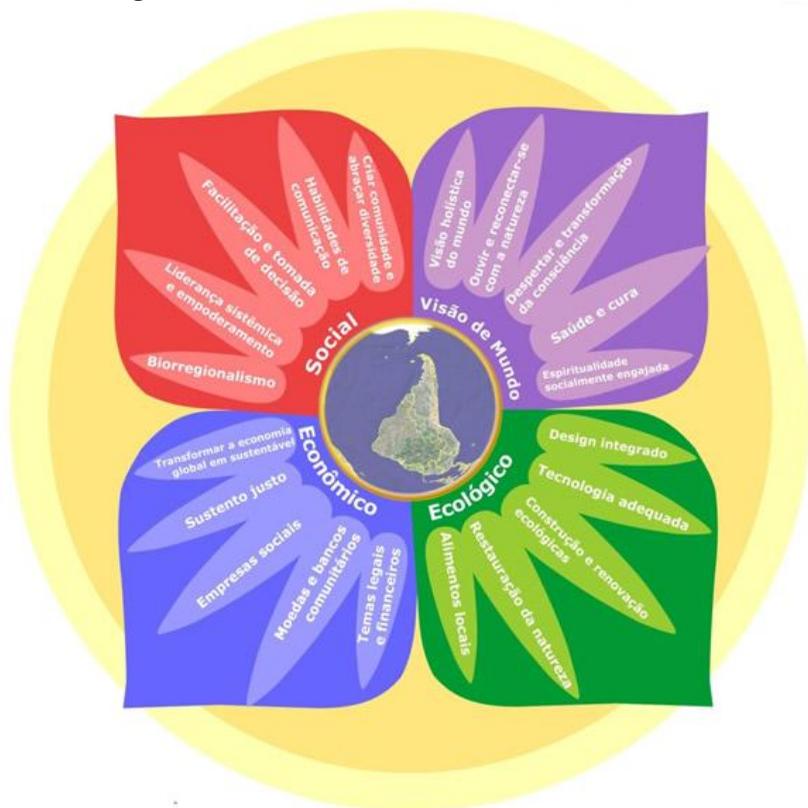
comunitária e coletivista, as redes de troca e comércio justos, moedas e bancos sociais, além de reforçar a interface entre ecologia, articulação política e economia. Dessa forma, o currículo Gaia de design de ecovilas traz algumas propostas mais concretas em comparação à Gilman (1991) que se contentou em levantar alguns questionamentos a esse respeito.

- d) **Visão de mundo:** a partir de uma perspectiva transdisciplinar, promove a ligação entre ciência, espiritualidade e tradições ancestrais para propor uma nova relação entre ser humano e natureza, além de fomentar o autoconhecimento e a saúde. O currículo Gaia aposta também nos modelos urbanos de cidades em transição e preconiza a mobilização social e o engajamento entre diferentes grupos de interesse locais, regionais e planetários. Há uma clara interface com os desafios de cola e sistêmico identificados por Gilman (1991).

Essas dimensões, apresentadas em forma de mandala (Figura 6), estão intrincadas de tal forma que apenas uma abordagem holística que considere a interdependência entre os diferentes aspectos pode dar conta de um projeto de ecovila completo. A EDE é considerada também integrativa – reforçando a ligação entre as diferentes dimensões – e holográfica – princípio que assegura que a essência do currículo permeia cada uma de suas partes, podendo ser reconstruída a partir de cada uma das dimensões.

De acordo com o currículo da Educação Gaia, portanto, as ecovilas podem, de fato, servir de modelo para o redesenho e a transformação da sociedade em escala global. A definição de comunidade sustentável proposta pelo programa elaborado pelos educadores da GEN não contempla apenas elementos fragmentados de ambientalismo e melhoria da qualidade de vida, mas carece de uma visão multidimensional e de uma gestão condizente com isso.

Figura 6 – Mandala das dimensões de uma ecovila



Fonte: Educação Gaia.

Apesar da primorosa grandeza e do atrativo intrínseco desta visão holística do mundo, ela pode facilmente cair numa vazia abstração intelectual se não se basear em utilizações palpáveis na vida real. Aqui surgem as ecovilas como protótipos inspiradores do futuro; da mesma forma que um hólón individual replica uma vasta holarquia, assim também uma ecovila representa um ponto focal concentrado, em escala humana, para as possibilidades promissoras de uma sociedade global interligada como um todo. As ecovilas não apenas tratam a grande quantidade de sintomas da civilização insustentável, como também estimulam a cura sistemática.

Hoje em dia, as ecovilas representam os melhores laboratórios experimentais vivos para incubar novos modelos de uma cultura humana sustentável. O modelo das ecovilas estimula uma perspectiva de sistemas, enfatizando as ligações entre atividades, processos e estruturas, e desenvolvendo uma compreensão de uma comunidade sustentável mais ampla e abrangente. Na vida das ecovilas e em seu design são realçadas as conexões e interligações, fazendo-as mais visíveis para todos - por exemplo, ao observar como a produção ecológica de alimentos tem relação com moedas complementares que, por sua vez, têm relação com modalidades econômicas sustentáveis que, por sua vez, têm relação com processos inclusivos de tomada de decisão que, por sua vez, têm relação com a integridade das interações humanas que tem relação com o amor, que tem relação com a Natureza, que tem relação com a construção ecológica e assim por diante (EDUCAÇÃO GAIA, 2005, P.11).

Apesar do caráter transdisciplinar e sistêmico da gestão e do design de ecovilas, o presente estudo estará focado na dimensão social. Essa escolha ocorreu naturalmente, em função do campo de estudos ao qual estou vinculado, pois a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva emerge justamente quando a pessoa humana interage socialmente.

No entanto, as demais dimensões da sustentabilidade não serão negligenciadas, especialmente no que tange sua interface com as questões sociais e organizacionais. Outros aspectos, como a visão sistêmica e a *cola* – representados pela dimensão *visão de mundo* –, que permeiam todas as instâncias da gestão de comunidades intencionais, serão abordados, ainda que de maneira subsidiária, devido à sua importância para a contextualização e a representação simbólica do objeto de estudos.

Jonathan Dawson (2010), na qualidade de presidente da GEN, publicou o artigo *Ecovillages and the Transformation of Values for Sustainability* no Worldwatch Institute. State of the World Report de 2010. Ele observou que diversas das atividades e medidas adotadas nas ecovilas para reduzir a pegada ecológica, aumentar a resiliência e aprofundar as ligações com a biorregião se refletem positivamente nas relações sociais e na qualidade de vida, tais como mutirões de construção e plantio de alimentos fortalecem as relações e reforçam os laços com a terra; e compartilhar refeições ou recursos como

ferramentas, carros, instalações elétricas, co-moradia, etc. fomentam o espírito cooperativo e ajudam a elevar o sentimento de bem estar.

Kasper (2008) afirma que as principais regulações e políticas impostas pelas ecovilas e comunidades intencionais dizem respeito a normas de construção e uso do solo. Para essa finalidade, as ecovilas dispõem de códigos internos, regras, regimentos e associações de moradores que, apesar de imporem processos extremamente burocráticos, são considerados essenciais para o bom funcionamento das comunidades, tanto em termos de harmonia social quanto minimização do impacto no ambiente.

Várias formas de interação social, formais e informais, desempenham papel importante nesse processo. As reuniões regulares entre os membros da ecovilas são as ocasiões apropriadas para estabelecer esses acordos, e geralmente promovem a renovação continuada da visão comum e dos objetivos ecológicos, sociais, espirituais e econômicos do grupo. Mesmo quando o cunho dessas reuniões é procedural e tedioso, os participantes invariavelmente saem dos encontros com o senso de satisfação e convivialidade reforçados (KASPER, 2008).

Kasper (2008) percebeu que a tomada de decisão por consenso costuma ser adotada nas ecovilas de forma a compensar as práticas burocráticas presentes nos processos organizatórios da comunidade, tais como a existência de hierarquia e procedimentos padronizados, representados por diversos documentos que especificam as políticas locais, os valores e visão compartilhada, os mecanismos de seleção de novos membros, o processo de desligamento da comunidade, etc. A tomada de decisão é o instrumento que permite que a ecovila minimize a impessoalidade e a inflexibilidade típicas da burocracia ao proporcionar participação ativa de todos e oferecer espaço para que expressem suas opiniões e sentimentos.

As regras permanecem abertas para serem revisadas, caso alguém considere necessário, e o senso de pertencimento é reforçado pela participação nos processos decisórios. Kasper (2008) observou que, mesmo nos casos em que alguns membros discordam da decisão que foi tomada, eles se sentem mais satisfeitos com o resultado por terem tido a oportunidade de manifestar suas insatisfações. De acordo, o currículo transdisciplinar da Educação Gaia (2005) coloca ênfase na *comunicação autêntica* como componente indispensável para a sobrevivência de uma ecovila a longo prazo.

A amizade, o cuidado e o apoio mútuo são as qualidades das relações humanas que mantêm uma comunidade unida. Em uma atmosfera de confiança, os processos comunitários fluem com facilidade, entre risos e muita diversão. Mas a confiança precisa ser cultivada. A confiança cresce a partir da profunda comunicação entre corações. Se nos mostramos aos outros de uma forma autêntica, com nossas forças e nossas fraquezas, se expressamos o que temos na mente e no coração, a confiança surge de maneira natural; e se cria uma sensação de bem-estar coletivo (EDUCAÇÃO GAIA, 2005, p.33).

Além das reuniões, é comum que membros de ecovilas encontrem-se regularmente para as mais diversas atividades, como fazer refeições juntos, trabalhar em projetos comunitários ou empreendimentos econômicos, ou ainda praticar atividades recreativas. Kasper (2008) fala também de acontecimentos não planejados, como encontros casuais e festas, que possuem papel tão ou mais importante do que os encontros planejados e arranjados previamente. Para ele, o aspecto central da vida social nas ecovilas se dá nas conversas espontâneas que ocorrem quando as pessoas estão indo de um lugar a outro em sua rotina diária.

O reflexo da importância da dimensão social nas outras esferas da vida comunitária pode ser percebido no design físico, em aspectos como disposição de casas particulares em volta de um espaço público compartilhado, incentivo e priorização de espaços que encorajam a proximidade, playgrounds para as crianças e outras facilidades sociais. Interações relaxadas em espaços comunitários neutros reforçam o sentido de comunidade entre os membros das ecovilas (KASPER, 2008).

Outro fator de suma importância na vida social das ecovilas percebido por Kasper (2008) é a necessidade de interação com “o mundo de fora”. Muitos membros de ecovilas expressam desejo em demonstrar a outros que um estilo de vida alternativo é possível. Isso também reforça os sentimentos de identidade e pertencimento às ecovilas, em um processo que foi batizado pela GEN de “turismo de ecovilas”.

Ao terem que expressar constantemente as origens da comunidade, seus objetivos e características singulares, os membros das ecovilas permanecem atentos ao seu papel de exemplos de estilo de vida alternativo e inovador. Algumas ecovilas, no entanto, não são abertas

para o público, enquanto outras não se contentam em atuar apenas localmente e apoiam outros projetos sociais fora da comunidade, ou desenvolvem centros de aprendizagem abertos ao público.

Kasper (2008) conclui que as ecovilas são um excelente campo para demonstrar a importância da experiência subjetiva social na criação, manutenção e divulgação de novas visões de mundo e estilos de vida. Ao criar uma maneira de experimentar o mundo e darem significado para as motivações para viver assim, as ecovilas representam a síntese entre conhecimento e ação, entre teoria e prática.

Em 2006, Mulder, Constanza e Erickson publicaram-na revista *Ecological Economics* o artigo *The contribution of built, human, social and natural capital to quality of life in intentional and unintentional communities*, um estudo sobre qualidade de vida em 30 comunidades intencionais. Esse estudo identificou que os fortes laços sociais que se desenvolvem nas comunidades intencionais, o processo de distribuição do trabalho, o design, a sustentabilidade e a ênfase colocada na preservação das áreas naturais são fundamentais para a qualidade de vida dos moradores dessas comunidades. Dentre os fatores mais valorizados pelos membros dos assentamentos estudados estão o sentido de comunidade e o sentimento de bem-estar – que inclui elementos como tranquilidade e qualidade do ambiente.

Para atingir o grau de comunicação autêntica proposto pela Educação Gaia, é necessário que a ecovila busque encontrar mecanismos de resolução de conflitos, caso contrário, os grandes desafios não poderão ser encarados sem que ocorra má comunicação e incompreensão entre os membros. “Uma das razões mais comumente citadas quando um projeto de ecovila ou comunidade intencional fracassa é o conflito” (EDUCAÇÃO GAIA, 2005, p.30).

Falando especificamente da tensão inerente à existência humana e da maneira como ela se manifesta na gestão de ecovilas, é possível perceber que as ações de cunho administrativo no âmbito de uma comunidade intencional estão permeadas pela coexistência da racionalidade instrumental e substantiva.

Uma comunidade precisa de uma estrutura social, e isso inclui uma arquitetura que reflita os diferentes aspectos da natureza humana. Temos que integrar nossos corações, sentimentos, alma e espírito com nossas mentes para encontrar soluções que abracem a Vida. Precisamos de tempo e espaço para o trabalho visionário, para as conversas práticas e a tomada de decisões, para a expressão criativa de sentimentos em grupo e entre

amigos íntimos, para a celebração e o silêncio e, por último, para trabalhar juntos.

Em muitos grupos, o conteúdo (o que se diz, o que se discute) adquire toda a importância, enquanto que o processo (os sentimentos que surgem no grupo, e que variam na medida em que atendam ou não necessidades profundas) é deixado de lado. Isso tende a acontecer porque as pessoas têm medo de se perder em manifestações emocionais pouco produtivas. As emoções, no entanto, podem minar o trabalho eficaz de um grupo se forem paralisadas ou, ao contrário, podem impulsionar esse trabalho se forem expressadas com beleza, dignidade e força (EDUCAÇÃO GAIA, 2005, p.33).

Um aspecto da tensão contemporânea que aparece com frequência na literatura a respeito de gestão de ecovilas é aquela referente ao estilo de tomada de decisão. Melanie Rios (2011) em seu artigo *Sociocracy: a permaculture approach to community evolution* apresenta o caso da comunidade Lost Valley, nos Estados Unidos, que experimentou dois extremos de processo decisório até encontrar uma solução adequada para as necessidades de seus membros com auxílio dos princípios permaculturais.

Inicialmente, a gestão em Lost Valley priorizava a cooperação e não a competição, o processo e não o resultado, equidade na tomada de decisão e expressões de afeição mais do que lucro econômico (RIOS, 2011). A similaridade com a proposta guerreiriana da racionalidade substantiva é marcante.

Rios enumera diversos aspectos positivos do modelo consensual de tomada de decisão adotado naquela época. Os encontros eram repletos de empatia e abraços, os participantes falavam abertamente sobre seus sentimentos e apoiavam uns aos outros a superar desavenças e conflitos. Os membros de Lost Valley se sentiam incluídos e empoderados a participar das decisões que os afetavam, vivendo em proximidade de forma simples e frugal. Rios chama este modelo de *holarquia* em oposição às típicas hierarquias.

Mas havia também aspectos negativos desse estilo decisório. Os encontros e reuniões eram demasiados longos e poucas decisões eram de fato tomadas, o que desencorajava aqueles que estavam dispostos a agir de procurarem realizar suas potencialidades em Lost Valley. O grupo tinha dificuldade de atingir o consenso a respeito de uma proposta específica, o que fazia com que aqueles que estivessem dispostos a “colocar a mão na massa” se afastassem da comunidade. Outros saíram

por considerar que as decisões que eram tomadas tinham um viés de mediocridade, pois muitas vezes pessoas sem o menor conhecimento da situação influenciavam a decisão de maneira a solapar o parecer de especialistas que estavam tentando resolver determinado problema.

É importante notar, no entanto, que a prática decisória consensual descrita por Rios (2011) anteriormente não contempla as definições propostas por Sanchez-Costa (2003) e Butler e Rothstein (2009), que afirmam que a tomada de decisão por consenso estruturada só pode funcionar com um mínimo de eficácia se estiver aliada à delegação de lideranças em função dos conhecimentos, técnicas e habilidades necessários para enfrentar os desafios inerentes à execução do que foi decidido. O que Sanchez-Costa (2003) e Butler e Rothstein (2009) propõem é que o grupo defina coletivamente os responsáveis pelas tarefas, com base em seu *know-how* para executá-las, delegando assim a estes líderes o poder para tomarem decisões operacionais relativas aos assuntos de sua competência. Estes autores sugerem que a delegação de funções não apenas agiliza o processo decisório consensual, mas também minimiza os conflitos inerentes a qualquer estilo decisório.

De qualquer maneira, o método consensual não estruturado da Lost Valley causou a saída de especialistas e pessoas dispostas a trabalhar, o que afetou enormemente as possibilidades de sobrevivência da comunidade. Um dos aspectos marcantes da sociedade centrada do mercado é o foco no progresso técnico. A departamentalização, fragmentação e especialização do conhecimento são consequências desse aspecto. No entanto, a gestão das comunidades intencionais pressupõe a integração de diferentes áreas do conhecimento como economia, agroecologia, arquitetura, bioconstrução, urbanismo e permacultura.

Para Bang (2005), existe uma permanente tensão entre a necessidade de especialização e o planejamento holístico idealizado pelas ecovilas. As dinâmicas de grupo são parte essencial do processo de superação dessa tensão. Ele recomenda que o design seja feito coletivamente por todos os participantes de modo a superar a fragmentação do conhecimento em áreas específicas, o que contribuiria para a criação, manutenção e atualização da identidade do grupo.

Fazendo uma analogia entre os indivíduos especialistas às partes do corpo humano, Bang acredita que um grupo deve buscar coesão na coletividade da mesma maneira que as partes de um corpo são empregadas em conjunto para atingir seus objetivos.

There is a tension between the need for specialization skills and the ideal of holistic planning. The individual can supply the skill, while the group can supply the overall thinking. Just as the body is composed by legs that are great for walking, but pretty useless for banging in nails, so your group is to be composed of specialized limbs. Now all you have to do is to train and get good at banging in nails while running! (BANG, 2005, p.231-4)

Depois de 13 anos utilizando esse estilo consensual desestruturado, Lost Valley passava por dificuldades para sobreviver e sofria com a alta rotatividade de moradores e a não-retenção de pessoas qualificadas. Seus membros decidiram então “profissionalizar” a gestão da ecovila, mudando o foco do processo decisório para valores como efetividade e excelência. Isso aconteceu porque diversos membros ameaçaram abandonar a comunidade caso a estrutura de governança consensual não fosse alterada para dar mais poder para aqueles que eram mais competentes e estavam mais engajados em apoiar o “aspecto *business* da comunidade” (RIOS, 2011).

Depois de alguma discussão, a comunidade concordou em adotar as mudanças propostas e assim, um novo conselho administrativo assumiu a liderança, criando uma estrutura hierárquica de gestão. O novo conselho contratou um diretor executivo e administradores para realizarem o projeto de uma organização não lucrativa em Lost Valley, com o objetivo de abrigar programas educacionais e conferências sobre permacultura, conquistando tanto a sobrevivência da ecovila em termos econômicos quanto a retenção de especialistas habilitados.

Rios (2011) observou que, com a adoção de um estilo mais centralizado de tomada de decisões, as reuniões tinham muito menos possibilidades de se descarrilhar em uma sessão de terapia coletiva. A organização estabeleceu um sistema de contabilidade e prestação de contas e definiu tarefas e papéis, fazendo avançar o projeto da comunidade.

Os aspectos negativos do novo estilo decisório hierárquico adotado por Lost Valley incluíam uma inversão de valores, priorizando o resultado final em detrimento do processo, além de lucro em detrimento de objetivos centrados na autorrealização e realização do coletivo. Os voluntários e colaboradores passaram a se sentir constrangidos e intimidados perante seus superiores, temendo serem demitidos ou retirados dos projetos em que estavam envolvidos. Os gestores passaram a decidir sem consultar ou mesmo informar aqueles que seriam afetados pelo resultado da decisão, resultando numa escalada

de fofoca e ressentimento. A moral da comunidade ficou baixa, afetando os cursos e seminários que estavam sendo organizados e levando à quase falência da comunidade em setembro de 2010. Diferentemente dos anos em que a comunidade tomava decisões por consenso, dessa vez ninguém parecia ter energia ou ideias para superar o impasse (RIOS, 2011).

Parece-me que este estilo de decisão mais hierárquico e centralizado privilegiava a racionalidade instrumental e desencorajava expressões de racionalidade substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1981). O desafio que se apresentava à Lost Valley era conjugar os dois polos de estilo de tomada de decisão, e para isso, eles adotaram como base os princípios permaculturais:

a) Soluções pequenas e graduais

Foi criado um “Time de Ações Positivas” que se encarregava de fazer pequenas ações pontuais como dar feedback positivo para membros da comunidade, limpar alguma sujeira abandonada, criar um altar apenas com materiais retirados da natureza; estes pequenos gestos contribuíram para elevar a moral da comunidade.

Esse *Time de Ações Positivas* desenvolveu um sistema próprio de tomada de decisões consensual chamado sociocrático, em que grandes grupos se constituíam de pequenos grupos interligados, permitindo participação mais ativa e dinamismo nas reuniões. Grupos de cinco a dez pessoas tendem a tomar decisões mais efetivas e de forma mais rápida do que grupos maiores.

Rapidamente, diversos outros pequenos grupos surgiram em Lost Valley, adotando a mesma metodologia sociocrática. Um novo grupo surgia quando alguém era escolhido para encabeçar um projeto novo ou uma ação específica.

Este representante se tornava então o elo entre o grupo já existente e um novo grupo que surgia. Cada novo grupo escolhia também um representante que passava a comunicar-se com os outros pequenos grupos além de representa-los no novo grupo, o que provocou uma ligação dupla de cada grupo com os outros. Com isso, a informação fluía em todas as direções da cadeia.

b) Autorregulação e aceitação de feedback

A comunicação entre os círculos e a dupla ligação entre eles permitiu que o sistema sociocrático adotado por Lost Valley primasse pela transparência. Antes de apontar alguém para um determinado projeto, o círculo sociocrático define claramente a natureza das tarefas a serem executadas, estabelece um cronograma e cria um plano de avaliação dos resultados. A pessoa é escolhida de acordo com suas

habilidades e competências para executar a tarefa, o que incentiva a confiança e evita a necessidade de controle hierárquico. Com isso, o expert tem um ambiente mais adequado para trabalhar e menos constrangedor à livre expressão criadora, o que resulta em projetos executados com profissionalismo mas também com uma dose de criatividade e satisfação. O empoderamento também parece crescer proporcionalmente ao grau de confiança e autonomia conferida a quem executa a tarefa.

c) Resposta criativa à mudança

A sociocracia também é conhecida como governança dinâmica, porque é especialmente útil em cenários de transformações rápidas. Em apenas um ano empregando esse modelo de tomada de decisão, Lost Valley conseguiu elevar a moral, reformar os espaços para cursos e elevar a qualidade de vida de seus membros, além de superar as dificuldades financeiras pelas quais estava passando e atrair cerca de 40 novos membros com novas oportunidades de trabalho. O sistema sanitário foi inteiramente refeito e o caixa passou a operar sempre no positivo, mesmo durante os meses de inverno em que tipicamente as entradas decrescem bruscamente.

De acordo com Rios (2011), Lost Valley conseguiu desenvolver um modelo de gestão que conjugava aspectos típicos de organizações hierarquizadas e centralizadoras com outros tradicionalmente encontrados em processos decisórios consensuais. No meu entendimento, conseguiu-se um equilíbrio entre ação e comportamento, permitindo não apenas a expressão de uma ou outra racionalidade de forma predominante, mas a existência de espaços adequados para a razão substantiva sem abandonar os imperativos de sobrevivência para os quais a razão instrumental se faz necessária. O modelo híbrido de tomada de decisão descrito por Rios se aproxima muito do que Sanchez-Costa (2003) e Butler e Rothstein (2009) chamam de processo estruturado de tomada de decisão por consenso.

De acordo Kasper (2008), há na gestão de ecovilas uma constante tensão entre burocracia e organicidade nos processos organizacionais. A tomada de decisão atua no sentido de minimizar e gerir essa tensão, contrabalanceando o desequilíbrio de poder, a impessoalidade e a inflexibilidade típicas da burocracia ao trazer elementos como participação ativa de todos, espaço para expressar opiniões e sentimentos, etc.

Outro polo de tensão encontrado por Kasper (2008) foi a dicotomia entre a abertura da ecovila para o mundo exterior e o seu fechamento,

cujo efeito pode ser uma demasiada ênfase da gestão no microcosmo da comunidade. De acordo com o autor, ecovilas de cunho espiritual e religioso têm a tendência a estarem mais fechadas, evitando articulação com outras organizações e atores sociais de fora da comunidade, deixando de atuar em rede.

Christian (2007) sugere que as ecovilas precisam ter um cuidado especial em balancear o equilíbrio entre individualidade – a vida privada individual de cada membro – e coletivização – acontecimentos da vida individual que são vivenciados e compartilhados em grupo.

Em suma, a tensão entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva se manifesta na gestão de ecovilas através de polos como especialização/holismo (BANG, 2005), individualização/coletivização, centralização das decisões/consenso e hierarquia/holarquia.

No entanto, ainda cabe questionar: em quais processos organizacionais é possível identificar efeitos da tensão entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva?

Nesse ponto, retomo meu compromisso com o avanço do campo de estudos da racionalidade substantiva na prática administrativa. Para contextualizar o modelo de Serva (1996) à gestão de ecovilas, é preciso reformular os processos organizacionais estudados por ele para refletir os principais componentes da gestão de ecovilas, conforme apontado por Christian (2003, 2007) Gilman (1991), Educação Gaia (2005), Dawson (2010), Kasper (2008) e Mulder, Costanza e Erickson (2006):

- I) O projeto de ecovilas preconiza um *estilo de vida* que integra a *satisfação individual* e a *qualidade de vida*.
- II) A *reflexão sobre a organização* é parte integrante de todas as etapas da gestão de ecovilas. As diversas *éticas pessoais* dos membros da comunidade se fundem nesse processo para criar uma nova *visão de mundo*, cujo cerne é a chamada *cola* ou visão comum.
- III) Sobre a *dimensão simbólica*, a *ressignificação* de estilos de vida e a criação de uma nova visão de mundo implicam na criação de uma linguagem particular de *imagens e conteúdos simbólicos*.
- IV) O *modelo de governança* é produto da reflexão sobre a organização. A *cola* não se restringe ao reino da dimensão simbólica, mas é traduzida num conjunto de *valores e objetivos* acordados e registrados por escrito. A *hierarquia*, as questões de *liderança* e a *divisão do trabalho* são determinadas em

função desses valores. O estabelecimento de *normas* e o *controle* também pertencem a essa esfera.

- V) O processo de *comunicação* é uma espécie de meio de interação que permite equilibrar as aspirações, os valores e a autorrealização com a normatividade autoimposta pelo modelo de gestão adotado para esse fim. A *tomada de decisão*, a *gestão de conflitos*, *relações ambientais sustentáveis*, *ação social transformadora* e espaço adequados para *reuniões regulares*, *rituais*, *celebrações e encontros não planejados* compõem o universo das *relações interpessoais* no âmbito das comunidades sustentáveis. Esse é o reino do *debate racional* e da vida política.

O diagrama da tensão entre racionalidades na gestão de ecovilas (Figura 7) busca apresentar visualmente essa reformulação. Como se pode observar, a razão instrumental e a razão substantiva não estão representadas como opostos nesse diagrama.

A imagem do iceberg, adotada por inspiração de Francisco Gabriel Heidemann (2011, informação verbal⁵), ilustra que a razão instrumental não passa de uma pequena dimensão episódica e restrita de uma racionalidade multidimensional muito mais ampla, comum a todos os povos em todos os lugares, rica em imagens e conteúdos simbólicos: a razão substantiva.

No contexto da gestão de ecovilas, ao que tudo indica, o processo de comunicação e relações interpessoais parece ser aquele onde a tensão entre racionalidades parece se manifestar.

Concluída a contextualização dos campos de estudo nos quais esse trabalho se insere, prossigo agora com a apresentação da estratégia metodológica que norteou tanto a elaboração do marco teórico quanto a coleta, a sistematização e a análise dos dados do trabalho de campo.

⁵ Informação apresentada por Francisco Gabriel Heidemann na aula Racionalidade Substantiva e Instrumental dos Seminários sobre Guerreiro Ramos, 21 de março de 2011.

Figura 7 – Diagrama da tensão entre racionalidades na gestão de ecovilas



Fonte: o autor, com base em Voegelin (1974), Guerreiro Ramos (1981, 1983), Serva (1996), Caitano (2010), Andrade (2010), Christian (2003, 2007) Gilman (1991), Educação Gaia (2005), Dawson (2010), Kasper (2008) e Mulder, Costanza e Erickson (2006).

3. MÉTODO

A pressão da realidade, alimentada pela noção de campo, pode nos induzir a pensar que a clivagem na definição do objeto passa pela oposição entre o pensamento de laboratório, que reflete no abstrato, e o contato com a realidade, que privilegia a coisa vista.

Mas não se trata de ver. Trata-se de olhar (regarder). Ainda que ver consista em receber imagens, olhar (regarder) supõe, como aliás diz a etimologia, "estar em guarda", portanto prestar atenção, interessar-se. Em suma, para usar o vocabulário institucionalista, o etnógrafo, definido como tal em função de seu olhar, é ao mesmo tempo implicado. (...)

É por isso que, contrariamente à investigação policial que visa recolher todas as informações possíveis, a investigação etnográfica dá lugar pleno ao sujeito numa atitude de atenção flutuante, nunca neutra, sempre à espreita duma eventual produção de sentido. Seguindo a etnografia constitutiva de Hugh Mehan, poder-se-ia sugerir a fórmula de "tecelagem etnográfica" (Coulon, 1990, p. 214), para essa postura que consiste em levar em conta as suas próprias implicações na estratégia de investigação. Trata-se evidentemente de captar o ponto de vista dos membros do grupo estudado, mas não os observando apenas, nem mesmo pedindo-lhes que explicitem os seus atos. Na tecelagem etnográfica, o investigador situa as descrições no seu próprio contexto, sendo assim levado a considerar as produções dos membros do grupo estudado como verdadeiras instruções de investigação (BOUMARD, 1999, p.3).

3.1. Operacionalização da pesquisa

Esse capítulo inclui a caracterização do trabalho, o universo da pesquisa, a definição das categorias de análise, a apresentação dos quadros analíticos e uma descrição detalhada dos principais momentos etnográficos desse estudo.

Para que o trabalho se tornasse possível, foi necessário estabelecer uma relação entre os objetivos estabelecidos e a estrutura da dissertação. O Quadro 8 oferece uma visão dos objetivos da pesquisa, sua operacionalização e a correlação com a estrutura da dissertação.

Quadro 8 – Operacionalização da pesquisa

Objetivo geral		
Compreender as manifestações da tensão entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental no processo de <i>comunicação e relações interpessoais</i> na <i>gestão da</i> Ecovila Itapeba.		
Objetivos específicos	Operacionalização	Estrutura da dissertação
1. Resgatar o sentido clássico de tensão inerente à existência e atualizá-lo para a experiência contemporânea de vida humana associada.	<ul style="list-style-type: none"> - Assumir como abordagem norteadora a teoria substantiva da vida humana associada; - Identificar os símbolos linguísticos associados à tensão inerente à existência humana; 	2.1. Abordagem substantiva das organizações
2. Aprimorar o modelo de análise de Serva (1996) incluindo a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar o campo de estudos da racionalidade na prática administrativa; - Agregar a tensão ao quadro de análise de Serva; 	2.2. Campo de estudos da racionalidade na prática administrativa
3. Efetuar a construção do objeto de estudo “gestão de ecovilas”.	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualizar o fenômeno contemporâneo das ecovilas; - Introduzir o campo de estudos das ecovilas na ciência da administração; 	2.3. Campo de estudo da gestão de ecovilas
4. Analisar como se dá a <i>tensão</i> entre racionalidades na prática de uma ecovila.	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia Etnográfica - Observação Participante 	3. Método
	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação e análise dos dados coletados 	4. Análise

Fonte: o autor

3.2. Caracterização da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como predominantemente qualitativo e considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto de estudo, isto é, a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são características no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. A pesquisa qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA, 2004; GIL, 1993). Nesse sentido, a abordagem qualitativa é mais compatível com as características do objeto em estudo, as ecovilas e com o presente tema de pesquisa.

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, esta se enquadra na categoria de estudo de caso, visto que analisa uma organização específica, uma ecovila, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1993; GODOY, 1995; TRIVIÑOS, 1994).

Trata-se de um estudo com corte transversal, uma vez que a investigação foi realizada em um período específico de tempo, entre maio e setembro de 2011. Por se tratar de um fenômeno social, esta pesquisa foi classificada como *ex-post-facto*, ou seja, trata-se de um tipo de pesquisa não experimental, na qual não haverá possibilidade de manipulação das variáveis pelo autor, isto é, o fenômeno estudado já se manifestou, sendo necessária a criação de inferências sobre a relação entre as categorias de análise (GIL, 1993).

A estratégia utilizada foi a de pesquisa etnográfica, uma observação participante *in loco*, a partir do encontro e da relação entre pesquisador e pesquisado. Realizar estudos etnográficos de qualidade significa encará-los como uma estratégia global de pesquisa. É primordial que seja concebido como uma postura epistemológica do pesquisador. Esta postura dá ênfase à esfera do sujeito e à sua influência no processo de pesquisa. O mundo humano, a sociedade e a cultura não são explicados, mas compreendidos (SERVA; ANDION, 2006).

A pesquisa etnográfica inclui a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação que seus membros fazem destes eventos. Pelo método etnográfico é possível entender a comunidade através do ponto de vista de seus membros, e descobrir as interpretações que eles dão aos acontecimentos que os cercam (SPRADLEY, 1980).

Diante disso, busco concepções de ciência que focalizam a subjetividade, procurando compreender e não explicar o mundo humano, a sociedade, a cultura, adotando uma razão interpretativa, ou seja, dialética, e não experimental.

Adotei, em suma, uma proposta epistemológica que permite a aproximação de dimensões separadas nos processos de pesquisa da ciência clássica, compreendidas pelo etnógrafo na dialética da sua diferença e complementaridade. Esta dialética se manifesta nas dimensões: sujeito/objeto, indivíduo/coletividade e subjetividade/objetividade. Estabelecem-se desta forma afinidades que permitem a melhor compreensão do fenômeno social estudado.

3.3. Universo de pesquisa

Para avaliar como se dá a dinâmica entre os diferentes tipos de racionalidade na prática administrativa, buscamos identificar uma forma organizacional emergente que inclui no seu repertório propostas e ações orientadas para a autorrealização de seus membros. Optamos assim por adentrar no universo das comunidades intencionais e, mais especificamente, das ecovilas.

Dentre as 99 comunidades intencionais brasileiras de que encontrei referência, fiz a opção por realizar o trabalho de campo na ecovila Itapeba, uma amostra de conveniência. Além de atender a critérios como estar estabelecida há vários anos, ter um número de membros que permita existir uma dinâmica social e exija alguma forma de coordenação e gestão e já contar com um programa consolidado de voluntários em que eu pudesse me inserir, a ecovila Itapeba se destacou pelo fato que eu já tinha vínculos estabelecidos com alguns de seus moradores.

3.3.1. Breve caracterização da organização estudada

Para atender aos objetivos do estudo, o universo da pesquisa consiste nos atores envolvidos com a Ecovila Itapeba, ou seja, seus membros, funcionários, voluntários, apoiadores, parceiros, visitantes e financiadores.

Itapeba foi criada em 2005, na área rural do município de Maraú, próximo à divisa com Itacaré, no sul da Bahia. O terreno de 110 hectares foi adquirido em 2003. A partir de 2006, a chegada de novos moradores intensificou-se. Atualmente, a ecovila é composta por cerca de 30 famílias abrangendo aproximadamente 80 moradores de mais de 20 nacionalidades de todos os continentes.

Sob o ponto de vista formal, há na ecovila Itapeba duas empresas legalmente constituídas: o Centro de Desenvolvimento Humano e a Itapeba Ecovillage – essa segunda foi criada para facilitar o processo de residência de estrangeiros no país, não desempenhando nenhuma atividade produtiva. Além disso, existem ainda duas organizações não formalizadas legalmente, mas atuantes: a escola Ankara e a Casa de Nascimento. Atualmente não há nenhuma entidade, legalizada ou não, que atue como fórum comum a todos os moradores.

A ecovila Itapeba – nosso objeto de estudo – pode ser caracterizada como uma entidade simbólica que congrega as quatro organizações mencionadas, além de incluir todos os moradores, até mesmo aqueles que não estão engajados em nenhuma das organizações atuantes. Não possui registro legal, mas tem existência mediante simbolização pelos seus membros que, continuamente, a criam e sustentam, como a forma e condição de sua autorrealização (Eric Voegelin, 1969 *apud* GUERREIRO RAMOS, 1981).

3.3.2. Caracterização dos entrevistados

A definição dos entrevistados foi realizada durante o trabalho de campo, pois a pesquisa etnográfica não pressupõe uma definição de tamanho da amostra *a priori*, ao objetivar não a quantidade, mas a qualidade dos dados. De acordo com Minayo (1993), para a amostragem qualitativa deve-se levar em consideração os seguintes aspectos:

- a) inclusão de informantes que possuam conhecimento sobre o que pretendemos explorar;
- b) abrangência de número suficiente de informantes, realizando triangulação e permitindo a reincidência de informações sem desprezar visões diferentes sobre um mesmo acontecimento;
- c) diversificação dos informantes para apreender convergências e divergências na ótica dos diferentes atores envolvidos;

Consideramos que a ênfase da pesquisa está na qualidade dos dados. Assim, alguns informantes foram elevados à categoria de informante-chave, enquanto outros atuaram como fonte de informação complementar. As entrevistas foram um recurso para preencher as lacunas e resolver as dúvidas que eventualmente vieram à tona com a observação participante.

3.4. Definição das categorias de análise

Por estar navegando em novos mares, contei com uma dose de intuição para propor algumas relações entre as temáticas. Posto isso, vamos aos quadros e figuras que representam os elementos constitutivos das categorias de análise: tipos de comunidades sustentáveis, razão, tensão, processos organizacionais e significados da tensão, bem como a articulação destes elementos no quadro de análise propriamente dito.

3.4.1. Categoria de análise: comunidades sustentáveis

As ecovilas e outras comunidades intencionais sustentáveis podem ser classificadas de acordo com seus objetivos e imagens associadas a elas:

- a) Comunidades autossuficientes: têm seu foco na sobrevivência através do resgate de um passado de harmonia com a natureza. Geralmente enxergam a si mesmas como botes salva-vidas ou arcas e advogam pelo crescimento econômico zero;
- b) Iniciativas de participação comunitária: buscam se adequar às mudanças através da resiliência, visando essencialmente à manutenção do estilo de vida atual. Costumam adotar o crescimento econômico sustentável;
- c) Comunidades verdes pioneiras: orientadas para a transformação e a adaptabilidade em direção a uma realidade futura, realizam experimentos de estilos de vida, tecnologias e sistemas socioeconômicos alternativos. Costumam adotar como princípios algo similar ao ecodesenvolvimento.

3.4.2. Categoria de análise: tensão entre racionalidades

A tensão é *inerente à existência humana* e determinante para o caráter “*in-between*” da vida da razão.

Os *polos da tensão* inerente à existência humana são caracterizados de múltiplas maneiras, de acordo com o contexto. Na tensão clássica resgatada por Voegelin (1974), os polos são o humano e o divino, a vida e a morte, a perfeição e a imperfeição, a ignorância e o conhecimento, a sobrevivência e o significado da existência.

No âmbito da sociedade a tensão é percebida entre os sistemas planejados e a pessoa humana, enquanto microssocialmente ela é reproduzida na dicotomia organização/indivíduo (GUERREIRO RAMOS, 1981; VOEGELIN, 1974).

No contexto das ecovilas, a tensão ocorre entre individualização e coletivização, fechamento ou abertura, centralização da decisão ou

consenso, hierarquia ou holarquia, e finalmente, entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva.

O conflito entre indivíduo e sociedade é permanente e só pode ser eliminado pela morte do sujeito ou sua exagerada adaptação às condições sociais exteriores.

A categoria tensão tem como componentes os elementos apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Elementos constitutivos da tensão na gestão de ecovilas		
A existência humana acontece em uma área intermediária da realidade. A tensão determina o caráter “in-between” da existência.		
Polos da tensão inerente à existência humana		
Tensão Clássica	Humano	Divino
	Vida	Morte
	Imperfeição	Perfeição
	Ignorância	Conhecimento
	Sobrevivência	Significado da existência
Tensão Contemporânea	Sociedade,	Pessoa
	Organização produtiva	Indivíduo
	Racionalidade instrumental	Racionalidade substantiva
Tensão na gestão de ecovilas	Fechamento	Abertura
	Individualização	Coletivização
	Centralização da decisão	Consenso
	Hierarquia	Holarquia
	Racionalidade instrumental	Racionalidade substantiva
O conflito entre o indivíduo e a sociedade é permanente. Só pode ser eliminado pela morte do ser humano ou por exagerada adaptação às condições sociais exteriores. Qualquer tentativa de hipóstase em um dos polos gera alienação.		

Fonte: o autor, com base em Guerreiro Ramos (1981, 1983), Voegelin (1974), Bang (2005), Christian (2003, 2007), Kasper (2008), Rios (2011), Sanchez-Costa (2003) e Butler e Rothstein (2009).

3.4.3. Categoria de análise: processos organizacionais

O rearranjo dos processos organizacionais no contexto das ecovilas é possível devido ao alto grau de complementaridade entre o campo de estudos da racionalidade substantiva na prática administrativa (SERVA, 1996) e as principais categorias e dimensões organizacionais das comunidades intencionais sustentáveis (GILMAN, 1991; EDUCAÇÃO GAIA, 2005; CHRISTIAN, 2003, 2007; KASPER, 2008; MULDER, COSTANZA E ERICKSON, 2006).

Na gestão de ecovilas os processos organizacionais não ocorrem de maneira linear nem sequencial, mas sobrepõem-se e seguem-se uns aos outros sucessivamente, retroalimentando-se e provocando alterações sistêmicas. O Quadro 10 apresenta a reformulação dos processos organizacionais de forma esquemática.

Quadro 10 – Tensão entre racionalidades na gestão de ecovilas

	Dimensão	Processos organizacionais
Razão instrumental	Modelo de governança	- Valores e objetivos - Hierarquia e liderança - Divisão do trabalho - Normas e controle
Tensão	Comunicação e Relações interpessoais	- Tomada de decisão - Gestão de conflitos - Espaços de interação social - Relações ambientais - Ação social
Razão substantiva	Simbólica	- “Cola” - Visão de mundo - Reflexão sobre a organização - Satisfação individual - Estilo de vida

Fonte: o autor, com base em Voegelin (1974), Guerreiro Ramos (1981, 1983), Serva (1996), Caitano (2010), Andrade (2010), Christian (2003, 2007) Gilman (1991), Educação Gaia (2005), Dawson (2010), Kasper (2008) e Mulder, Costanza e Erickson (2006).

É possível estabelecer uma relação entre os processos organizacionais de uma comunidade intencional e a tensão entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva. Na gestão de ecovilas, os processos não ocorrem de maneira linear nem sequencial, mas sobrepõem-se e seguem-se uns aos outros sucessivamente, retroalimentando-se e provocando alterações sistêmicas. Esses processos são definidos da seguinte maneira:

- I) *Dimensão simbólica*: ressignificação, imagens e conteúdos simbólicos. Imersa nas profundezas da psique humana, está permeada de razão substantiva. É manifestada pela ética pessoal, nos estilos de vida, reflexão sobre a organização, visão de mundo e a “cola”.
- II) *Comunicação e relações interpessoais*: tomada de decisão, gestão de conflitos, relações ambientais sustentáveis, ação

social transformadora, espaços de comunicação como encontros regulares, rituais, celebrações e encontros não planejados; meio de interação que permite equilibrar as aspirações, os valores e a autorrealização com a normatividade autoimposta pelo modelo de gestão adotado; ambiente político onde a tensão está mais propensa a se manifestar.

- III) *Modelo de governança*: palco do comportamento racional instrumental, constitui-se na camada explicitamente demonstrada e expressa em *valores, hierarquia e liderança, divisão do trabalho, normas e controle*; regida pela razão instrumental.

3.4.5. Quadro de análise

Dentre os processos organizacionais apresentados, essa pesquisa estará focada principalmente no processo de *comunicação e relações interpessoais*, por ser esse o palco onde se manifesta a *tensão* entre racionalidade instrumental e substantiva, mas abordará também diversas interfaces com outros processos.

Conforme apresentado n quadro de análise utilizado nesta pesquisa (Quadro 11) o processo de comunicação e relações interpessoais foi dividido em três rubricas que o compõem: tomada de decisão e gestão de conflitos, espaços de interação social, e relações ambientais e ação social.

Quadro 11 – Quadro de análise da tensão na gestão de ecovilas

Comunicação e Relações Interpessoais	Polos da tensão	
Tomada de decisão e Gestão de conflitos	Centralização da decisão	Consenso
Espaços de interação social	Organização produtiva Coletivização	Pessoa Individualização
Relações ambientais e Ação social	Fechamento Voltada para o interior	Abertura para o mundo exterior

Fonte: o autor.

As categorias de análise foram delimitadas de acordo com os principais símbolos linguísticos que viemos apresentando até então para expressar a experiência da vida da razão e da tensão inerente à existência humana.

Os polos da tensão entre racionalidade instrumental e substantiva foram extraídos das referências do campo de estudos da gestão de ecovilas e da revisão do campo de estudos da racionalidade na prática administrativa.

Agora que as categorias e o quadro de análise já foram expostos, o próximo passo é definir os momentos da pesquisa etnográfica.

3.5. Momentos da pesquisa

Serva e Andion (2006) indicam quatro *momentos* que consideram fundamentais na elaboração científica baseada na etnografia: concepção do campo temático de estudo, realização do trabalho de campo, análise dos dados e elaboração do texto.

Os autores, no entanto, enfatizam que estes *momentos* são considerados singulares, conquanto o etnógrafo lida também com o dia-a-dia, o vivido, as regularidades, que remetem ao universal, ao coletivo, à totalidade social. Cada uma dessas vivências possibilita a construção da estratégia etnográfica, na qual tanto os pontos de vista do pesquisador quanto do sujeito são constantemente questionados.

3.5.1. Concepção do campo temático de estudo

No primeiro momento, da concepção do campo temático de estudo, o pesquisador deve ter um embasamento teórico fortalecido na área de conhecimento, sendo importante considerar também o cenário em que a questão se desenvolve: atores sociais, enredos, crenças, ritos, bem como aspectos históricos, e a experiência do investigador no campo de investigação.

Neste momento é que ocorre, portanto, a contextualização (SERVA; ANDION, 2005). Em consonância, Bronislaw Malinowski, fundador da antropologia social, afirma que:

O pesquisador de campo depende inteiramente da inspiração que lhe oferecem os estudos teóricos. (...) Conhecer bem a teoria e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de ideias pré-concebidas. (...) As ideias preconcebidas são perniciosas a qualquer estudo científico; a capacidade de levantar problemas, no entanto, constitui uma das maiores virtudes do cientista – esses problemas são revelados ao observador através de seus estudos teóricos (*apud* SERVA; ANDION, 2006, p.157).

Neste *momento* de concepção do campo temático de estudo foram revisados autores da Teoria das Organizações, buscando uma

contextualização macrosocial para o estudo criterioso do objeto de estudo. Esta revisão foi concentrada especialmente na “abordagem substantiva das organizações” proposta por Alberto Guerreiro Ramos (1981), com complementação de Maurício Serva (1996) e Eric Voegelin (1974).

3.5.2. Realização do trabalho de campo

O segundo momento, da coleta de dados, é marcado pela proposta de transcendência do ato de ver. Ou seja, o pesquisador deve olhar, buscando significações, variações e sentidos atribuídos pelos atores, captando assim o ponto de vista dos membros do grupo estudado, enquanto considera as suas próprias implicações no processo de pesquisa.

Assim, sujeito e objeto não representam, na pesquisa etnográfica, polos opostos e neutros, mas complementares e ativos na construção da pesquisa. O pesquisador deve ser capaz de *olhar* as coisas em profundidade e não apenas *ver* o que salta aos olhos (SERVA; ANDION, 2006).

Uma das formas de se praticar este “olhar” é por meio da observação participante, pois segundo Serva e Jaime Junior (1995), esta possibilita a ampliação de compreensão dos processos organizacionais, já que o acesso aos dados e situações é direto, podendo verificar os membros das organizações em ação. Neste momento cabe destacar ainda, segundo Serva e Andion (2006), a necessidade da elaboração sistemática do diário de campo.

A observação participante tem como pré-requisito a presença constante do observador no campo, convivendo com os informantes no seu ambiente natural durante algum tempo. A interação social produzida ocasiona modificações no contexto observado, ao mesmo tempo em que torna o observador receptáculo de influências do contexto.

É importante ressaltar que a observação participante exige, além de uma postura etnográfica do pesquisador, a participação no fluxo de trabalho da organização como um de seus membros. Desta forma, a observação participante foi realizada no período entre maio e setembro de 2011.

Como forma complementar à observação participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diversos membros da ecovila durante o mesmo período da observação participante (vide APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA). As entrevistas foram orientadas pela postura etnográfica. O entrevistado

recebe a denominação de informante e atua como intérprete de sua cultura para o entrevistador (SPRADLEY, 1979).

A análise de documentos, imagens e componentes audiovisuais foi utilizada como método auxiliar, para permitir conhecer melhor a história da organização, através da reconstituição de fatos passados. Foram analisados documentos tais como folders de divulgação, projetos escritos materiais de divulgação, site na web, entre outros.

3.5.3. Análise dos dados coletados

O objetivo da análise e interpretação dos dados coletados é compreender os valores e crenças subjacentes às ações dos sujeitos. A sistematização dos dados deve ser iniciada concomitantemente à coleta, pois assim o pesquisador pode determinar quais membros do grupo poderão desempenhar papel de informantes-chave, além de permitir identificar lacunas e contradições nos dados já obtidos e ter a possibilidade de preencher as brechas ou esclarecer as incongruências em novas entrevistas ou observações diretas. Dispomos, assim, de mais tempo para classificar e analisar a grande quantidade de dados brutos que geralmente são conseguidos através do método etnográfico.

Este processo envolve uma constante reflexão sobre as falas dos informantes, suas ações e as consistências e inconsistências entre aquilo que dizem e suas atitudes no contexto em que aconteceram. Malinowski (1998) recomenda que a análise preliminar de dados coletados deva ser realizada diariamente, pois muitas vezes um problema que parecia resolvido aponta na direção de novos problemas que exigem nova coleta de dados.

A sistematização dos dados obtidos será realizada em três etapas: redução dos dados, análise e interpretação. A etapa de redução dos dados consiste na seleção e simplificação das informações, além do descarte de dados desnecessários e análises preliminares. Serão assinaladas as fontes da informação, explicitando claramente quais dados foram obtidos através de observação direta, quais dados foram obtidos por intermédio de depoimentos e quais foram retirados de documentos e outras fontes. (DEWALT; DEWALT, 2002; MALINOWSKI, 1998).

O processo de análise começa após a redução do material bruto e serve para que identifiquemos padrões, categorias e unidades descritivas para chegar a uma visão geral do caso. Nesta fase, Malinowski (1998) propõe que o pesquisador elabore esquemas, quadros sinóticos, árvores genealógicas, mapas e diagramas que agrupam, de maneira visual,

conjuntos de dados e permitem uma reconstituição da totalidade vivenciada no campo.

Já a fase de interpretação envolve conferir significado e significância à análise, explicando os padrões descritivos e procurando por relações e interligações entre as dimensões estudadas. Encerrada esta etapa, passaremos a fase de redação do texto (GENZUK, 2003).

3.5.4. Elaboração do texto

O texto que apresenta os dados coletados, analisados e sistematizados será elaborado de acordo com Laplatine (*apud* SERVA; ANDION, 2006), que considera que a postura etnográfica pressupõe tanto a narração quanto a descrição. Enquanto a narração mobiliza o imaginário do narrador e do leitor, a descrição é mais didática e analítica. Neste sentido, o texto elaborado através de estratégia etnográfica deve conter não só a descrição do real tal qual é percebido pelo pesquisador, como também a representação desse real, ressaltando a sua subjetividade. No processo etnográfico, o texto é produto do processo de construção do conhecimento científico.

Com relação ao estilo de escrita empregado na elaboração do texto, buscaremos inspiração em Serva (1996) que procurou evidenciar os dados que sustentam sua pesquisa com reproduções das situações vivenciadas, das falas dos atores em seus termos originais, dos casos passados contados pelos atores, constituindo assim um estilo diferente dos textos herméticos e técnicos geralmente utilizados na teoria das organizações. Isso será realizado em concordância com a estratégia etnográfica de pesquisa, que utiliza largamente recursos como a inserção de trechos de falas dos observados (SERVA; ANDION, 2006).

3.6. Limitações da pesquisa

É óbvio que, em razão de seu caráter transsocial, o conteúdo de saltos existenciais só pode ser articulado através de uma linguagem simbólica. Pode-se argumentar que o domínio da experiência simbólica é estranho à teoria organizacional, mas sustento que qualquer teoria organizacional que faça abstração da experiência simbólica deixa de desempenhar seu papel humanístico. A teoria organizacional verdadeiramente humanística tem que estar criticamente consciente de que os modelos sociais do homem são sempre categorias de conveniência. Mas a conveniência não é a única preocupação do conhecimento organizacional; este deve ter sensibilidade

para aquilo que, no ser humano, não pode ser reduzido a termos sociais, de modo a impedir a fluidez da psique humana e sua deformação como simples espécime de episódica vida empresarial. Deve ser capaz de ajudar o indivíduo a manter um *sadio equilíbrio* entre as exigências exteriores de sua condição corporativa e sua vida interior (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.171, grifo nosso).

Dentre os fatores de limitação do trabalho, é preciso primeiramente levar em conta o curto tempo disponível para sua realização. Infelizmente, o padrão de duração de cursos de mestrado no país foi reduzido drasticamente nas últimas duas décadas. Hoje, o mestrado deve ser concluído idealmente em até dois anos, período extremamente curto para comportar uma pesquisa complexa e densa como a que a estratégia etnográfica e a observação participante prescindem. Por conta disso, por exemplo, tive que me limitar a analisar apenas o processo de comunicação e relações interpessoais, quando teria sido bem mais condizente com o objeto de estudo realizar uma pesquisa que incluísse a gestão como um todo.

O presente trabalho também foi limitado a apenas uma forma de interação entre as racionalidades substantiva e instrumental, a *tensão*. Com isso, fui incapaz de sistematizar outras influências mútuas que as formas de condutas racionais podem provocar uma sobre a outra.

Falando especificamente sobre a pesquisa qualitativa, essa tem a vantagem de oferecer uma posição privilegiada na observação dos fenômenos que o pesquisador deseja estudar, pois sua condição de participante do grupo permite que ele tenha acesso direto aos dados que deseja coletar, sem intermediários que possam trazer viés à coleta. No entanto, esta vantagem pode se constituir também uma desvantagem, dado que a responsabilidade da pesquisa recai sobre o observador, representando extrema subjetividade (SERVA, 1996).

A gestão da ecovila Itapeba é, sem dúvida alguma, um campo fértil para a análise da tensão entre racionalidades na sua prática administrativa. Pude presenciar diversos momentos onde se exacerbavam os conflitos e emergia a tensão. No entanto, era justamente nesses momentos que a desconfiança, a incerteza e a insegurança dos membros da ecovila se intensificavam, ofuscando características que, em situações não conflituosas, fazem de Itapeba uma organização única, como a comunicação autêntica, a abertura e franqueza nas falas dos atores e relações interpessoais próximas e intensas.

Por conta disso, foi extremamente difícil, especialmente na fase de entrevistas semiestruturadas, captar no discurso dos atores elementos da tensão entre racionalidades na prática administrativa, sua manifestação nos processos organizacionais ou a maneira como os gestores dão significado a essa tensão.

Em função disso, a observação participante desempenhou um papel essencial na coleta de dados e análise dos mesmos. Encontrei em Itapeba um verdadeiro embate entre diferentes visões de mundo, propostas de estilos de vida e de lógicas que embasam as ações coletivas dos diferentes grupos que compõem esse rico universo.

Houve ocasiões em que os diferentes grupos pareciam querer me cooptar para aderir à sua perspectiva e consequente significação dos acontecimentos. Para conseguir realizar meu trabalho, permaneci engajado num esforço constante para preservar minha condição de observador participante, sem me deixar levar pelas perspectivas de um grupo ou de outro.

Impressionou-me a franqueza com que todos pareciam falar, tendo em vista a presença de um observador externo. Em todas os encontros e reuniões que estive presente, eu perguntava se poderia gravar as conversas e ninguém nunca se opunha. Em diversas ocasiões formais e informais, perguntei aos moradores se eles gostariam que eu ocultasse o nome da ecovila e, em nenhum momento, alguém se manifestou a esse respeito.

A opção por ocultar o nome da ecovila foi minha, no momento da análise, para poupar os membros da comunidade da superexposição e me sentir mais à vontade para tecer críticas e análises sistemáticas sem correr o risco de ofender ninguém nem causar danos à imagem da comunidade.

Ao longo de todo o processo de observação, fui tomado por diversos sentimentos e reações emocionais que ameaçavam minha capacidade de análise da situação que eu estava vivenciando. Sem dúvida, conseguir me desapegar dos sentimentos conflitantes suscitados pelos acontecimentos que vivi em Itapeba foi o maior desafio que enfrentei como pesquisador.

No momento da análise, me vi compelido a superar esses sentimentos contraditórios que influenciavam minhas interpretações do objeto de estudo, para ser capaz de submeter os dados obtidos em campo a uma avaliação sistemática.

Em busca de reduzir as incertezas e evitar que a perspectiva dos moradores da ecovila influenciasses minhas interpretações, priorizei

meu diário de campo como fonte principal, utilizando as entrevistas e falas dos atores apenas para ilustrar alguns pontos da narrativa. Sobre esse aspecto, as rubricas adicionais *imprevistos* e *sentimentos do pesquisador* propostas por Serva (1996) foram essenciais para que pudesse me desvencilhar do objeto de estudo e procedesse a uma análise científica do campo, contribuindo para minha autopercepção enquanto participante da ação.

Conforme Serva (1996) percebeu, o observador participante utiliza a si próprio como mais um instrumento para a coleta de dados. Assim, nada mais necessário e salutar do que registrar as suas reações interiores, pois elas são valiosíssimas na fase de análise dos dados. Tais registros serviram de referencial para que eu pudesse avaliar meu envolvimento emotivo e relacional com os observados, criando condições para contrabalançar e bem dosar a subjetividade da qual a metodologia da observação participante é tributária.

Concluída a discussão sobre o método, passarei agora à apresentação e análise dos dados. Início com uma breve apresentação das principais características organizacionais de Itapeba. Relato então os principais acontecimentos observados (e vivenciados) por mim desde as boas vindas da comunidade até o encerramento da observação participante, para assim proceder à análise do que foi percebido, com base no método e no referencial teórico-empírico já apresentado.

4. ANÁLISE

A observação participante, que os antropólogos proclamam ser seu método por excelência, não consiste apenas em, de vez em quando, deixar de lado a máquina fotográfica, o lápis e o caderno para participar do que está acontecendo, “tomar parte no jogo dos nativos” ou dançar com eles, como disse, creio que meio ironicamente, Malinowski (1978 [1922]: 31), o inventor do método. Na verdade, o que ele operou na antropologia foi um movimento em tudo semelhante ao de Freud na psiquiatria: em lugar de interrogar histerias ou nativos, deixá-los falar à vontade.

A observação participante significa, pois, muito mais a possibilidade de captar as ações e os discursos em ato do que uma improvável metamorfose em nativo. E consiste, também, no meio privilegiado para elaboração de teorias etnográficas, expressão, aliás, à primeira vista, um pouco estranha, mas que serve para solucionar o dilema do antropólogo, preso entre as ciências e a narrativa, o discurso sobre os outros e o diálogo com eles (Goldman, 2006, p. 170).

4.1. Apresentação da organização estudada

Há lugares no mundo onde a alma repousa e o espírito se liberta, lugares onde esquecemos as preocupações que nos atormentam. Há lugares onde reinam somente o mar, os coqueiros, as estrelas e o sol, onde podemos nos retirar do mundo, tão cheio de tudo e de nada, para nos encontrarmos com o que é verdadeiro e belo, com a simplicidade e o encanto da natureza virgem (Retirado do site oficial da ecovila).

A ecovila Itapeba foi criada em 2005 em um terreno de frente para a praia, na área rural do município de Maraú, bem próxima à divisa com Itacaré, no sul da Bahia (Figura 8). Situa-se na área de proteção ambiental da Península de Maraú (Figura 9).

Hoje diversidade étnica e cultural da ecovila se faz presente em mais de 20 nacionalidades de todos os continentes. A maioria é brasileira, mas há pessoas de Portugal, Inglaterra, Alemanha, Holanda, França, Suíça, Itália, Romênia, Canadá, Estados Unidos, Israel, Uruguai, Equador e Argentina.

Figura 8 – Localização de Itacaré, Bahia



Fonte: acervo de Itapeba

Figura 9 – Mapa da península do Marauá

Fonte: acervo de Itapeba

Além dos residentes permanentes, há também um grande fluxo de turistas e um contingente de voluntários e pessoas que residem na ecovila apenas por alguns meses. No período em que estive lá, entre maio e setembro de 2011, a ecovila era composta por cerca de 30 famílias abrangendo aproximadamente 80 pessoas incluindo crianças e adultos, entre moradores permanentes, voluntários e residentes temporários.

O terreno de 110 hectares (Figura 10 – a área do terreno de Itapeba está destacada) foi adquirido em 2003 pela empresa Centro para Desenvolvimento Humano Itapeba (chamada pelos moradores de Centro, e pelos sócios de CUDS). Apenas uma parcela de 10% foi loteada para venda (aproximadamente 12 hectares), o restante pertence à empresa até hoje, uma área que inclui o encontro do rio Itapeba com o mar, a frente da praia e a reserva ambiental de 75 hectares ao fundo. Quem compra um lote pode construir no máximo 10% do tamanho total do terreno. Estima-se que menos de 1% da área total de 110 hectares será construída (Figura 13).

Itacaré é a cidade mais próxima, distante 12 km. O acesso à ecovila Itapeba é restrito, pois a estrada para chegar lá não é pavimentada e é quase inteiramente composta de areia, com partes alagadas na estação chuvosa (maio a setembro).

A história da estrada que une Itacaré a Marauá e serve de acesso à Itapeba é curiosa. Durante a Ditadura, o Governo Militar fez o projeto de uma rodovia (BR-030) que serviria para escoar a produção agrícola da região oeste da Bahia (principalmente soja), em direção a um porto na região de Campinho, que foi criado com esse propósito. A rodovia ligaria Brasília ao Porto de Campinho e teria uma extensão de 1.158 km (DNIT).

Figura 10 – Localização da Ecovila Itapeba



Fonte: acervo de Itapeba.

Figura 11 – Veículo atolado



Fonte: acervo Itapeba

Figura 12 – Veículo 4X4



Fonte: o autor.

Figura 13 – Mapa da ecovila Itapeba



Fonte: o autor.

Porém, como a estrada passava no meio da Mata Atlântica, os custos da obra eram muito altos e o trabalho de asfaltamento não foi concluído. Muitos afirmam que a BR-030 consta como asfaltada nos arquivos de Brasília. Também é muito comentado na região que a estrada serviria de ligação entre a capital do distrito federal e o litoral baiano, e que seu principal objetivo oculto seria permitir o rápido acesso dos deputados e senadores à região mais exuberante do litoral baiano.

Embora alguns trechos tenham recebido melhorias nos últimos anos, a seção da rodovia federal que se situa entre Ubaitaba e Maraú, passando por Itapeba, está completamente abandonada (Figura 11). Em 2010 foi inaugurada uma ponte na rodovia BA-001 que liga Itacaré a Camamu, o que solapou qualquer possibilidade de retomada das obras da BR-030.

A servidão de acesso à Itapeba que sai da BR-030 também não apresenta condições muito melhores do que a rodovia federal. Há inclusive uma pequena ponte que fica submersa durante o inverno chuvoso da região. Além disso, o acesso mais curto entre Itacaré e Itapeba tem mais um obstáculo, pois atinge o Rio de Contas em um ponto onde não há nenhuma ponte. A travessia tem que ser feita com canoas ou pequenos barcos de pescadores que oferecem esse serviço (Figura 14).

Figura 14 – Embarcações e a travessia do Rio de Contas



Fonte: o autor.

Mas a dificuldade de acesso parece ser entendida pelos idealizadores da ecovila como uma forma de proteção que serve como desestímulo para curiosos e outras pessoas que, por não estarem dispostas a encarar a aventura de chegar a Itapeba, desistem da comunidade antes mesmo de conhecê-la.

Em boa parte do ano, apenas veículos com tração nas quatro rodas são capazes de fazer o trajeto. A empresa possui 2 carros desse

tipo e oferece o serviço de transporte para moradores e visitantes (Figura 12).

No terreno da ecovila a servidão de acesso desemboca numa espécie de rua principal que passa na divisa entre a área loteada para particulares e a faixa de terreno da empresa que fica de frente para a praia, onde foi instalada a pousada e o restaurante. O acesso às casas é feito por travessas para carros e pequenas trilhas para pedestres e bicicletas. Todas as casas possuem acesso a carros, mas, apesar disso, hoje são poucos os moradores que possuem automóveis particulares, enquanto a maioria usa o serviço oferecido pelo Centro ou se organiza em caronas solidárias. Pedestres, bicicletas e animais circulam tranquilamente pelas ruas de Itapeba, pois o fluxo de carros é baixo.

Cada casa pode ter o seu próprio estacionamento e existe também espaço para estacionamento e manobra de veículos próxima à sede da empresa. A circulação é livre, não há cercas nos terrenos, mas há poucos espaços legitimamente públicos, com exceção da praia, do rio e de um lote que foi reservado para esse fim, mas que atualmente abriga um galinheiro pertencente à empresa.

A rede elétrica não chega à região, o que obrigou a ecovila a adotar meios alternativos. Todos utilizam energia elétrica gerada por painéis fotovoltaicos e armazenada em baterias. A empresa possui uma central própria para gerar sua energia, enquanto as casas particulares zelam por seus sistemas de energia solar individualmente.

A rede de distribuição de água também não serve a região, nem tampouco há nascentes ou fontes de água mineral no terreno, por ser ele à beira da praia e completamente plano. A solução encontrada foi instalar cisternas e poços artesianos nas casas e outras construções.

As casas que são construídas atualmente empregam técnicas de bioconstrução, mas originalmente não havia essa preocupação. As primeiras construções da ecovila – que incluem a estrutura toda do Centro – são completamente convencionais, exceto pela obrigatoriedade de utilizar telhados de piaçava, um tipo de palha oriunda de uma palmeira típica da região, matéria prima ecológica, mas que foi adotada inicialmente por seu valor estético. A partir de 2009 a ecovila incorporou a noção de ecologia como norteadora das construções (Figura 15), passando a exigir que novas casas tivessem fossas ecológicas e círculos de bananeiras para tratar as águas cinzas.

Figura 15 – Construções ecológicas em Itapeba



Fonte: o autor.

Com exceção dessas limitações, quem compra um lote em Itapeba tem liberdade para fazer sua casa como quer, contanto que respeite a ocupação de apenas 10% do solo e a legislação referente à construção em área rural. Como o tamanho dos lotes varia entre 400 m² e 3000 m², alguns compradores optam por verticalizar suas construções para fazer casas maiores e ainda respeitar o limite imposto.

Itapeba foi fundada por Cristina Oliveira, portuguesa, e seu marido Johann Ditrich, holandês. Cristina é especializada em duas terapias de cunho espiritual: o Reiki Essencial, que ela aprendeu com a fundadora do método Diana Stein; e a Leitura de Aura, criada pelo professor espiritual Michael Fikares. Além de praticar e ensinar essas técnicas, ela também é versada em outras tradições xamânicas, atua como médium que recebe espíritos ancestrais e também interpreta sonhos. Johann Ditrich, marido de Cristina, é um self-made man. Empresário que atuava no ramo imobiliário, ele construiu seu patrimônio por mérito próprio.

Juntos, Johann e Cristina eram cofundadores de um famoso centro que promove cursos e retiros espirituais, o Monte Borboleta, no sul de Portugal. Depois de alguns anos atuando nesse centro, o casal percebeu que muitos dos frequentadores do centro não incorporavam as transformações que passavam nesse ambiente para suas vidas cotidianas, quando voltavam para suas casas e suas rotinas. Eles entenderam que, para provocar uma mudança mais profunda nas pessoas e promover a cura espiritual do planeta, era necessário dar um passo além. Eles tentaram criar uma comunidade em torno do Monte Borboleta com amigos próximos, mas enfrentaram muitas dificuldades e o projeto não deu certo.

Assim, eles decidiram viajar pelo mundo em busca do lugar ideal para criar essa comunidade que sonhavam. Passaram pela Costa Rica, país que se destaca por suas construções ecológicas e compromisso ambiental, mas o custo de vida e o preço dos terrenos não eram favoráveis para o projeto de Johann e Cristina. Resolveram então vir para o Brasil, onde, inicialmente, foram atraídos pela região da Chapada dos Veadeiros, em Goiás.

Inspirados pelas diversas comunidades alternativas existentes na região, eles adquiriram um terreno de 150 hectares próximo à entrada do Parque Nacional, na vila de São Jorge. Mas eles não ficaram satisfeitos e continuaram sua procura até chegar a Itacaré, conhecer Itapeba e terem certeza que haviam encontrado o lugar ideal.

A primeira vez que eu e o Johann viemos a Itapeba, chegamos num barquinho, pelo mar, vindos de Itacaré. Não havia estrada. A embarcação não podia vir até a praia, então tivemos que pular do barco e vir nadando até a praia. E quando chegamos à praia, estávamos entre o mar e o rio. Olhamos para Itapeba e eu comecei a chorar muito.

Johann me perguntou “O que aconteceu, por que você está chorando?” e eu não conseguia responder, não conseguia parar de chorar. Eu sabia que o lugar era o lugar dos meus sonhos. Eu já havia sonhado com Itapeba há muitos anos atrás. Mas não Itapeba como era quando eu cheguei, mas como é hoje (Cristina).

Cristina e Johann são sócios e administradores da empresa Centro para Desenvolvimento Humano Itapeba (CUDS) que é composto por um restaurante vegetariano, uma pousada e espaços para abrigar workshops, conferências, casamentos espirituais, eventos, seminários para grupos e retiros individuais. Alguns são organizados pelo próprio Centro, enquanto outros são realizados por terceiros que usufruem da estrutura.

De acordo com o site oficial do CUDS, a principal intenção nas atividades que desenvolve e apoia é proporcionar aos visitantes condições para aprofundar o autoconhecimento e ampliar a consciência, assumir a responsabilidade de criar a própria vida e alcançar a liberdade. São promovidos cursos nos três níveis da leitura de aura em inglês e português, ministrados por Cristina Oliveira, que também conduz um tipo de retiro conhecido como *21 dias de viver de luz*, processo que habilitaria a pessoa a viver de luz e sucos diluídos em água se assim desejar. Também acontecem retiros de yoga, capoeira, dança e cura, neobalancing, xamanismo, retiros de interpretação de sonhos, encontros de parteiras tradicionais, entre muitos outros.

A pousada comporta até 80 pessoas e dispõe de quartos individuais e coletivos. O restaurante self-service oferece apenas opções vegetarianas. O preço da refeição é R\$ 17 e a diária mínima é de R\$ 100 para um quarto coletivo. O público da pousada não é exclusivamente de participantes dos eventos, mas também composto por turistas de todos os lugares do mundo, em sua maioria pessoas de classe média e alta, dado as tarifas praticadas.

Há diversos espaços de trabalho, como a Oca Grande, uma Oca Pequena (75 m²) e três salas de terapias 45 m² de frente para o rio e a praia (Figura 16). Existe uma biblioteca com poucos livros e apostilas de assuntos variados como espiritualidade, religiões, permacultura e romances em diversas línguas. Mas a essa é raramente usada para seu propósito, servindo mais como depósito e sala de terapia.

Figura 16 – Estrutura física do Centro



Fonte: acervo Itapeba

Há uma lojinha ao lado do restaurante, que está fechada a maior parte do tempo, sendo aberta apenas quando há grandes grupos de turistas e visitantes. A loja vende alguns produtos feitos na região, camisetas e eco bags com a estampa da ecovila e bijuterias e artesanato. Há uma sauna a lenha que é usada regularmente. A internet wi-fi é disponibilizada, mas sua velocidade é extremamente lenta.

O Centro possui também uma horta orgânica com uma pequena variedade de folhas verdes. Na mesma área, estão sendo implantadas algumas ilhas agroflorestais para recuperar a mata nativa e produzir alimentos.

Sob o ponto de vista formal, há na ecovila Itapeba duas empresas legalmente constituídas: o Centro de Desenvolvimento Humano e a Itapeba Ecovillage – essa segunda foi criada para facilitar o processo de residência de estrangeiros no país, não desempenhando nenhuma atividade produtiva. Além disso, existem ainda duas organizações não formalizadas legalmente, mas atuantes: a escola livre Ankara e a Casa de Nascimento. Atualmente não há nenhuma entidade, legalizada ou não, que atue como fórum comum a todos os moradores.

A ecovila Itapeba – nosso objeto de estudo – pode ser caracterizada como uma entidade simbólica que congrega as quatro organizações mencionadas, além de incluir todos os moradores, até mesmo aqueles que não estão engajados em nenhuma das organizações

atuantes. Não possui registro legal, mas tem existência mediante simbolização pelos seus membros que, continuamente, a criam e sustentam.

Existe ainda uma outra entidade simbólica que desempenha papel importante na gestão da ecovila Itapeba: o grupo de 13 seguidores de Cristina e Johann, que inicialmente se autodenominava *guardiões de Itapeba* e que no final do meu trabalho de campo se apresentaria como a *Comunidade Ankara*. A Comunidade Ankara é composta por 13 pessoas, onze delas funcionárias do Centro, além dos administradores e sócios da empresa, Cristina e Johann.

Entre a multiplicidade de ambientalismo propostos por Viola e Boeira (1990), a categoria na qual melhor se encaixa Itapeba é o ambientalismo espiritualista, que é descrito como aquele que vincula a problemática ambiental à consciência transpessoal e à ética.

Além disso, a ecovila estudada é engajada tanto no movimento nacional de comunidades alternativas quanto no movimento global de ecovilas e comunidades intencionais, estando filiada simultaneamente à ABRASCA, à FIC e à GEN.

A respeito do significado de comunidade e ecovila, ficou claro para mim que na prática existe uma dicotomia entre os dois conceitos, representando polos opostos de um mesmo movimento de comunidades intencionais sustentáveis.

Meu trabalho de campo me ofereceu a oportunidade de participar do XXXIV Encontro Nacional de Comunidades Alternativas (ENCA) que aconteceu num sítio a 100 km de Itapeba entre os dias 8 e 15 de Julho. Juntei-me à delegação itapebense para esse encontro, o que se configurou em uma ótima oportunidade de entender melhor o contexto das ecovilas neste movimento.

A maioria das comunidades alternativas que participam do ENCA é composta por pessoas oriundas de classe média-baixa urbana ou famílias rurais que lutam para sobreviver da agricultura de subsistência. Boa parte dos assentamentos alternativos tem menos de três famílias residentes, e quase todos os representantes aproveitavam suas apresentações para convidar as pessoas para virem se juntar a seus projetos, algumas vezes em tom apelativo.

Existe preconceito contra as ecovilas por parte de muitos membros de outras comunidades, que consideram o movimento ecovileiro economicamente excludente e desengajado política e socialmente. Boa parte das comunidades alternativas parece ter uma perspectiva política

anarquista, rejeitando enfaticamente as instituições da sociedade centrada no mercado e a “ilusão da democracia representativa”. No ENCA, as ecovilas eram vistas com receio pela maioria de seus participantes. Os representantes das poucas ecovilas que estavam presentes fizeram questão de contextualizar suas ecovilas como comunidades que, apesar de terem adotado o formato de condomínios ecológicos e de terem sido fundadas por pessoas da *elite*, estão agora se abrindo para o movimento de comunidades alternativas como aquelas que predominam no ENCA.

A permacultura, que de acordo com Bang (2005) contribuiu para o surgimento das ecovilas, na prática também está muito mais relacionada às comunidades alternativas do que às ecovilas brasileiras. É bem verdade que o movimento de comunidades alternativas surgiu antes da emergência da permacultura, que só chegou com força ao Brasil após 1998, mas os assentamentos existentes no país sempre foram, em sua maioria, rurais, e careciam de ferramentas para lidar adequadamente com a agricultura de subsistência. Por conta disso, a permacultura foi absorvida rapidamente pelo movimento e por sua entidade representativa, a ABRASCA.

Já as ecovilas brasileiras parecem surgir realmente como condomínios de elite. No caso de Itapeba, apesar da adoção da nomenclatura *ecovila* para designar o projeto, inicialmente tratava-se de um condomínio tradicional com apenas algumas normatizações relativas à construção e ao uso do solo. Isso está em acordo com Kasper (2008), que percebeu que as principais regulações e políticas impostas pela ecovila dizem respeito a normas de construção e uso do solo.

No entanto, ao contrário do que Kasper encontrou nas ecovilas em que estudou, Itapeba não dispõe de nenhuma espécie de código interno, conjunto de regras, regimento ou associações de moradores. Os acordos são firmados e mantidos em contratos de compra e venda entre particulares, não constituindo uma forma pública ou coletiva de regulamentação. Outros acordos são firmados oralmente, e muitas vezes não são respeitados, o que acarreta conflito ou agravamento de conflitos já existentes.

Mesmo sobre as normas ecológicas de construção já estabelecidas, há margem para manobra. Ouvi de diversos moradores que a construção de casas realmente ecológicas ainda é rara. Durante minha visita, havia apenas duas prontas, contra 28 convencionais. Todas as construções do Centro foram feitas com a equipe de construção tradicional. Johann justificou a posição do Centro afirmando que as construções ecológicas são mais caras e demoram mais tempo para ficar

prontas do que as tradicionais. O que esse fato parece demonstrar é que em Itapeba os critérios para tomada de decisão são os mesmos da sociedade centrada no mercado, ou seja, tempo e dinheiro.

Há ainda a questão do crescimento desordenado da ecovila. Os possíveis impactos ambientais decorrentes de uma aglomeração muito grande de pessoas vivendo juntas são objeto de muita especulação em Itapeba. Entre as principais preocupações estão a qualidade da água e, relacionado a isso, a contaminação do lençol freático pelo transbordo das fossas sépticas e ecológicas.

Mesmo a adoção da energia solar e do telhado de piaçava parecem ter pouca relação com a preocupação ecológica e ambiental (Figura 17). A fonte renovável de energia foi empregada pois a rede elétrica convencional não atende à região onde a ecovila está instalada, e o telhado parece ter sido escolhido mais pelo seu valor estético do que por ser um material renovável.

Figura 17 – Ecologia em Itapeba



Fonte: o autor.

Taylor (2002) considerou que um dos aspectos ecológicos do projeto de ecovilas era a existência de estilos de vida mais sustentáveis, em torno do local, onde os habitantes de uma determinada comunidade trabalham, se divertem, vão à escola e fazem compras sem ter que fazer

grandes deslocamentos, economizando recursos e reduzindo emissões de gases poluentes.

No entanto, não foi isso que encontrei no campo. As críticas ao *eco da vila* de Itapeba não são poucas. De acordo com uma ex-moradora de Itapeba que possui uma doença conhecida como Sensibilidade a Múltiplos Químicos⁶, dentre os problemas que ela enfrentou na ecovila, destacam-se:

- a) o tratamento da madeira utilizada na construção é realizado com CCA (chromium, copper and arsenic), substâncias proibidas em vários países por sua alta toxicidade;
- b) o PVC utilizado nos encanamentos libera substâncias cancerígenas;
- c) a resina acrílica usada para selar o concreto exigiria o uso de máscaras de proteção e luvas para seu manuseio;
- d) os pisos de madeira são encerados com cera tóxica;
- e) as construções não empregam a energia produzida nos painéis solares existentes, obrigando os empreiteiros a utilizar geradores movidos a diesel nos canteiros de obras;
- f) a produção de frutas e outros alimentos não é suficiente para a população da ecovila;
- g) os moradores e a empresa recorrem a alimentos convencionais carregados de pesticidas e agrotóxicos, alguns geneticamente modificados;
- h) muitos dos utensílios de cozinha do restaurante são feitos de alumínio que contamina os alimentos;
- i) muitos dos moradores ainda utilizam produtos de limpeza e higiene que contêm muitas substâncias sintéticas e tóxicas;
- j) muitos moradores e turistas utilizam protetores solares sintéticos não-biodegradáveis e contaminam o rio Itapeba e a praia;
- k) os veículos da empresa, que incluem caminhonetes para transporte de passageiros e cargas e um trator empregado na construção e manutenção das vias, são movidos a óleo diesel e circulam intensamente todos os dias pelas pequenas servidões de acesso da ecovila.

Em função do que foi visto até agora, procurei situar o objeto de estudo no *continuum* de abordagens comunitárias sustentáveis. É possível afirmar que o projeto de ecovila adotado por Itapeba se aproxima das *iniciativas de participação comunitária*, pois busca se

⁶ Multiple Chemical Sensitivity, segundo a autora do blog, é uma das doenças que mais cresce em número de incidências na Europa atualmente.

4.2. Esclarecimentos preliminares sobre a gestão na ecovila

É evidente que a submissão passiva do indivíduo à organização, em sua qualidade de detentor de emprego, tem um profundo efeito sobre sua personalidade, efeito que não desaparece em seu espaço vital particular. (...) Em outras palavras, estará ele enfraquecendo sua capacidade de fazer, fora da organização, julgamentos éticos e críticos de natureza pessoal. A injustificada legitimação dessa pressão, exercida sobre o indivíduo pela organização, deve ser reconhecida como exemplo de política cognitiva (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.110).

Em Itapeba há uma grande confusão entre a comunidade, a empresa e os indivíduos. Muitas vezes, os objetivos de cada um parecem se confundir, se misturar ou se equivaler. As finanças pessoais de Cristina e Johann estão completamente misturadas com as do Centro e da Ecovillage, o que complica muito a administração do empreendimento. Não há clareza sobre os reais custos e despesas de cada atividade desempenhada, o que dificulta também a apuração do lucro.

Em geral os funcionários do Centro trabalham muito mais de 8h por dia mas não recebem hora extra. A vida dos membros da comunidade Ankara parece completamente devotada à sua missão de *espiritualizar a matéria*. Nas entrevistas, muitos relataram não descansarem nunca, nem terem tempo para ficar desfrutando do rio ou da praia. Raramente via algum deles nesses locais.

De acordo com seus criadores, a empresa seria um exemplo prático de como a economia pode acontecer sem necessariamente interferir com os fins da ecovila como um todo. No entanto, na prática os valores da comunidade e da empresa se confundem, especialmente tendo em vista a existência de um grupo de seguidores do casal que fundou a ecovila e detém o poder econômico e a propriedade das reservas naturais da ecovila.

Há um claro antagonismo entre a comunidade Ankara e o restante da ecovila.

Nós, os 13 guardiões de Itapeba, somos os únicos que realmente nos preocupamos com o desenvolvimento da ecovila. Todos os outros moradores estão preocupados só com seus próprios problemas, não contribuindo de forma alguma com a comunidade (Cristina).

Cristina e Johann são os únicos que fazem o que tem que ser feito e que trabalham para a comunidade. Os outros só reclamam e atrapalham, estão muito mais preocupados com seus próprios problemas do que em ajudar o coletivo (Mauro).

Itapeba parece assim confirmar a alegação de Garden (2006) de que as ecovilas seriam um clube elitista controlado por um grupo central automeado buscando capitalizar sobre o crescente interesse da sociedade em geral pela sustentabilidade ambiental.

Entre os sócios da empresa, também há diversos conflitos não-resolvidos.

Sem mais nem menos, todos os sócios se uniram sem falar comigo ou com o Johann, decidindo que Itapeba vale milhões e querendo vender o CUDS, incluindo a área de frente para a praia e a reserva ecológica de 75 hectares. Eles queriam ficar milionários.

E aí começou uma guerra. Eu e o Johann nunca vamos vender nada. Absolutamente nada porque nunca foi essa a intenção. A intenção nunca foi vender nada. A intenção foi criar um Centro de Desenvolvimento Humano e uma comunidade (Cristina).

Nós [Tania e os quatro sócios da empresa] somos donos de 2/3 do CUDS e cedemos poderes administrativos a Cristina e Johann, o que vejo hoje que foi um excesso de confiança, tendo em vista tudo que aconteceu depois. Além de mim, todos os outros sócios consideram que o casal abusou desse poder que delegamos a eles. Por isso, queremos vender a empresa. O projeto original não era criar uma comunidade, mas um Centro. O desenvolvimento de uma comunidade já foi um desvirtuamento da empresa (...)

Por conta dessa situação conflituosa sem perspectivas de resolver nem abertura pra diálogo, estamos nos preparando pra entrar na justiça contra o casal caso a situação não se resolva. (Tania).

Assim, não pude refutar a análise crítica que Trainer (2000, 2002) fez do movimento global de ecovilas, ao afirmar que seu projeto está permeado pela apatia política, insuficiência de responsabilidade social, irracionalidade e desinteresse por mudanças estruturais.

Mais ainda, a rejeição de novas ideias e propostas trazidas pelas pessoas que chegam em Itapeba parece ser um caso extremo de “absorção de incertezas” (MARCH; SIMON *apud* GUERREIRO RAMOS, 1981), pois a tendência de Itapeba é interpretar essas novidades de acordo com as categorias já estabelecidas, recusando-se a

admitir o caráter de novidade e ignorando sua singularidade (MANNHEIM *apud* GUERREIRO RAMOS, 1981).

Muitas pessoas vem aqui, chegam, adoram, depois disso vem viver aqui. E depois começam a mudar um pouco, começam a questionar, começam a exigir, começam a suspeitar e isso cria muito desequilíbrio e cansaço pra nós. E isso continua acontecendo até os dias de hoje (Cristina).

Outra questão que merece uma investigação mais detalhada é o da exclusão social. Gustavo Prudente (2006), que trouxe à tona a ideia de que o termo ecovila sofre da *colocação inapropriada de conceitos* por ter encontrado ecovilas *mercantilizadas* que se adequam à lógica do mercado e comercializam lotes condomínios para as classes média e alta considerou que mesmo esses assentamentos ainda tinham em seus ideais o projeto de romper com o paradigma socioeconômico estabelecido.

Não pude verificar esse aspecto na ecovila Itapeba. Assim como Oliveira e Pasqualetto (2008), o que encontrei na prática administrativa da ecovila foi uma alarmante exclusão social dos trabalhadores da construção civil e faxineiras. Baianos, em sua maioria, eles não são nem ao menos convidados para participar dos encontros e rituais. Essa categoria é sempre mencionada como *funcionários do Centro*, enquanto os membros da comunidade Ankara são identificados como *pessoas do Centro*.

As *pessoas do Centro* desempenham funções como administração, organização de eventos, recepção de turistas e parecem satisfeitos e incluídos socialmente, mas sua posição de submissão – e em alguns casos, também de dependência econômica – perante os líderes de Itapeba é alarmante. É possível que exista insatisfação mesmo nessa facção, mas conforme ouvi de diversos membros da Comunidade Ankara, eles tem um compromisso de nunca fazer críticas a membros do grupo para pessoas de fora, o que torna a investigação desse fenômeno bastante complicada.

No entanto, nas entrevistas individuais, alguns dos membros da comunidade Ankara expressaram que nunca podem parar de trabalhar, pois têm uma missão de vida que nunca acaba. As queixas de estresse e sobrecarga de trabalho são frequentes.

Com relação aos voluntários, a questão também é bem delicada. De acordo com o site oficial de Itapeba, o programa de voluntários

procura viabilizar um dos princípios que rotineiramente é aplicado em Itapeba: o serviço altruísta. Pessoas em

sintonia com a visão da nossa comunidade e do Centro para Desenvolvimento Humano são convidadas a oferecer suas habilidades pessoais e/ou profissionais na ajuda ao desenvolvimento das nossas atividades. Esta colaboração acontece no trabalho em várias áreas como projetos na escola livre, projetos na área de sustentabilidade, permacultura, cozinha vegetariana, plantação orgânica, organização, marketing (Site oficial de Itapeba).

Mas uma pessoa ligada ao Centro que preferiu não se identificar afirmou que a situação dos voluntários é ilegal, pois eles atuam numa empresa de finalidade lucrativa, algo que é proibido por lei. Caso algum voluntário entre na justiça contra o Centro, as chances de ganhar o processo são enormes. Além disso, os voluntários não possuem representatividade nem têm um espaço para se manifestarem livremente.

Kasper (2008) percebeu que, em muitas ecovilas, a dimensão social se reflete nas outras esferas da vida comunitária como no design físico. Em Itapeba, a dicotomia entre Centro e Ecovila parece estar intimamente relacionada ao design da ecovila, que privilegiou a organização econômica na divisão, situando-a na área mais nobre, de frente para o encontro entre o rio e o mar, relegando a área de moradia para “os fundos” (Figura 19).

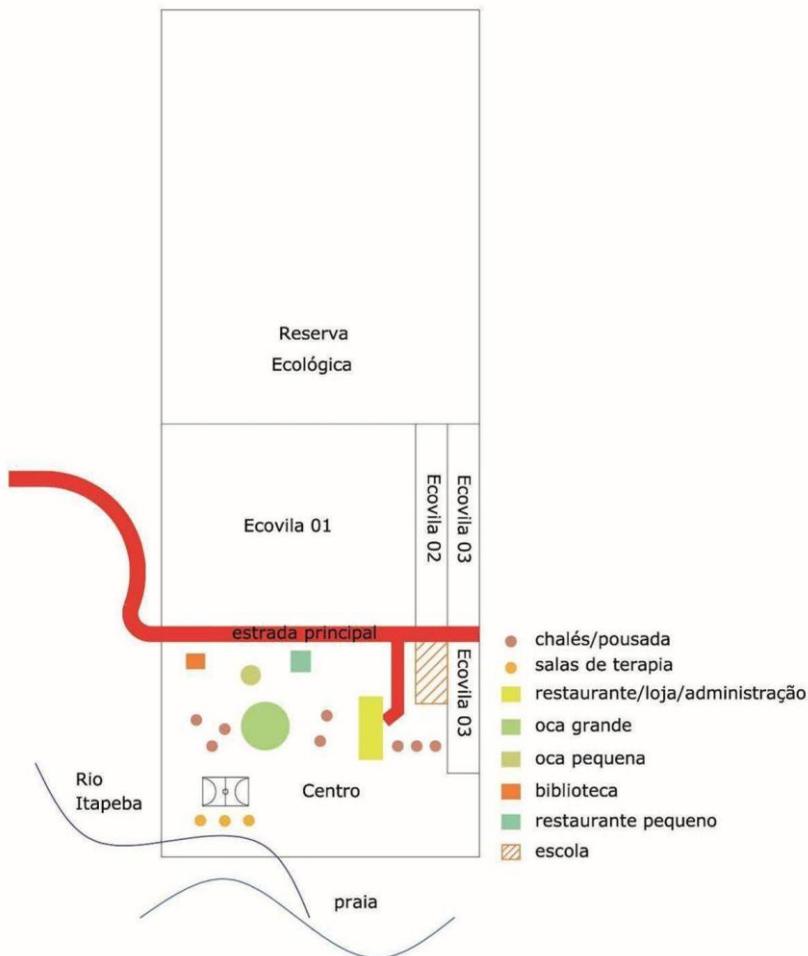
Há poucos espaços legitimamente públicos em Itapeba, com exceção da praia, do rio e de um lote que foi reservado para esse fim, mas que atualmente abriga um galinheiro pertencente à empresa. Em mais de uma ocasião, escutei a insatisfação de moradores quanto a esse fato. Um deles lamentava o fato que sua filha de 4 anos já havia adotado o restaurante (espaço privado) como ponto de encontro e interação social da comunidade.

Pela ausência de locais públicos, os voluntários geralmente, ocupam o restaurante no horário entre o almoço e o jantar para jogarem xadrez, utilizarem a internet ou conversarem livremente. Eles dependem da boa vontade de Cristina e do Centro, e por isso, evitam se colocar publicamente contra a instituição ou os fundadores. Alguns voluntários acabam sendo efetivados como funcionários. De um desses casos, ouvi uma afirmação que me pareceu muito sincera:

Esse é o emprego em que recebo o menor salário da minha vida. Apesar disso, nunca fui tão feliz no trabalho (Cozinheiro recém contratado pelo Centro).

Não há, no entanto, diferenças sensíveis entre o modelo social e econômico praticado na ecovila e o que predomina na atual sociedade centrada no mercado. Muitos dos funcionários são dependentes de Cristina e Johann, econômica e simbolicamente.

Figura 19 – Croqui da Ecovila Itapeba



Fonte: o autor.

Nós vendemos esses novos lotes para pessoas que não podiam pagar, e muitos desses estão quitando aos poucos seus terrenos, em prestações de R\$ 50 ou R\$ 100 por mês. Não pagar em 20, 30, 40 anos, o quanto puderem e quando puderem (Cristina).

Agora que concluí essa breve apresentação da gestão de Itapeba de maneira geral, passarei a detalhar os processos de comunicação e relações interpessoais na ecovila.

4.3. Comunicação e relações interpessoais na ecovila

No contexto da gestão de ecovilas, ao que tudo indica, o processo de comunicação e relações interpessoais, tratando-se do ambiente político por excelência, onde a tensão entre racionalidades está mais propensa a se manifestar. Esse processo inclui elementos de tomada de decisão e gestão de conflitos, e costuma acontecer em encontros regulares, rituais, celebrações e encontros não planejados.

4.3.1. Tomada de decisão e gestão de conflitos

Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.114).

A tomada de decisão, em geral, é centralizada na figura da líder espiritual da comunidade Ankara, Cristina Oliveira e Johann Ditrlich. Dentro do grupo de *guardiões*, as decisões supostamente ocorreriam de forma mais consensual e rápida.

No entanto, não fui convidado a participar nem pude presenciar essas reuniões, tampouco ouvi relatos detalhados de como funcionavam. Os membros da *Comunidade Ankara* adotaram o compromisso de não pronunciar publicamente críticas sobre seus colegas para pessoas de fora do grupo, o que contribui para que seu conteúdo permaneça secreto.

Durante os quatro meses em que realizei a observação participante, praticamente não presenciei nenhuma decisão sendo de fato tomada. Muitas vezes, pequenas reuniões entre os Ankara antecediam as grandes reuniões abertas da comunidade, e a imagem que era passada era de que as decisões já haviam sido tomadas e a reunião acontecia apenas para formalizar publicamente esses acordos. Outras vezes, havia debate nas grandes reuniões, mas o discurso dos *guardiões* acabava

soando muito similar entre eles, o que indicava que já havia uma discussão prévia sobre a pauta.

Em ocasiões públicas, os membros da comunidade Ankara sempre concordam. Ao que parece, a ausência de reflexão sobre a organização e espaço para a livre expressão de seus membros contribui para que esses indivíduos conheçam, atuem e pensem segundo os paradigmas internalizados de suas culturas originadas fora das ecovilas.

O paradigma é inconsciente, mas irriga o pensamento consciente, controla-o, e, neste sentido, é também sobreconsciente. É aqui que podemos utilizar o termo *Arche*, que significa ao mesmo tempo o Anterior e o Fundador, o Subterrâneo e o Soberano, o Subconsciente e o Sobreconsciente (MORIN *apud* BOEIRA, 1998, p.29).

A categoria cidadão, que povoa o imaginário da Comunidade Ankara, está intimamente ligada ao Estado Moderno maquiavélico que pressupõe seres humanos subordinados a papéis designados por essa instituição soberana.

Cabe questionar se as ecovilas, assim como o Estado Moderno, não seriam instituições que, além de estabelecer direitos e deveres de seus cidadãos, exercem o controle e o condicionamento sobre seus membros para que esses se comportem com civilidade, concedendo privilégios apenas àqueles que se submetem a seus ditames.

Minha impressão era de que nas grandes reuniões em que estavam presentes os diferentes grupos da ecovila, o que ocorria era uma encenação, pois as decisões já haviam sido tomadas. Os membros da ecovila que não fazem parte da comunidade Ankara só conseguiam influir nas decisões quando se recusavam a aceitar o discurso ensaiado dos guardiões, e isso geralmente acontecia às custas de estar “criando conflito” pela perspectiva dos Ankara.

De acordo com Cristina, no grupo de *guardiões*, tudo é decidido por consenso, pois todos querem o bem de Itapeba e confiam, respeitam e amam uns aos outros e a ecovila como um todo, mas quando os *guardiões* são obrigados a lidar com *pessoas de fora* que só pensam no seu próprio bem, o consenso se torna inviável, restando apenas a democracia da maioria como mecanismo decisório.

A possibilidade de consenso só é considerada quando o resultado da decisão certamente será favorável a Cristina. Quando o resultado da decisão não pode ser inteiramente controlado por ela, a decisão por voto se torna uma opção melhor, pois ela tem à sua disposição um contingente de pessoas que farão o que for preciso para agradá-la, quer

seja por dependência econômica, quer seja pelo privilégio de fazer parte da Comunidade Ankara. Aqueles que participam do pequeno grupo que decide consensualmente se sentem empoderados e acreditam fazer parte de um grupo privilegiado.

Era preciso que todos os *guardiões* estivessem presentes nos encontros para garantir que a *vontade da maioria* prevalecesse. Essa maioria era garantida não apenas pela presença dos 13 *guardiões*, mas também por muitas outras pessoas que possuíam terreno em Itapeba e ainda tinha 20, 30 ou 40 anos para quitar suas dívidas com Cristina.

A dependência econômica e social promovida por Cristina e Johann por meio do Centro parece impedir a existência de uma vida legitimamente política em Itapeba. Tudo isso afeta sobremaneira a comunicação e as relações interpessoais na ecovila.

Kasper (2008) percebeu que a tomada de decisão por consenso permite que as ecovilas minimizem a impessoalidade e a inflexibilidade típicas da burocracia ao proporcionar participação ativa de todos e oferecer espaço para que expressem suas opiniões e sentimentos. A ausência desse mecanismo em Itapeba pode explicar as dificuldades que seus membros estão enfrentando e o excesso de situações conflituosas mal resolvidas no histórico da formação da ecovila.

Me parece seguro afirmar que não há participação de todos os membros da ecovila na tomada de decisão, especialmente se levarmos em conta funcionários como as faxineiras e os trabalhadores da construção civil que não são nem convidados para as reuniões em que as decisões são compartilhadas. Aliado ao fenômeno da tomada de decisão excludente está a ausência de espaços para a comunicação livre de constrangimentos organizacionais, conforme veremos adiante.

4.3.2. Espaços de interação social

A interação simbólica presume que a realidade social se faz inteligível ao indivíduo através de experiências livres de repressões operacionais formais. Símbolos são veículos para a troca dessas experiências, isto é, para a reciprocidade de perspectivas. Em outras palavras, tais experiências da realidade são socialmente trocadas ou comunicadas mediante a interação simbólica, que requer, necessariamente, relações íntimas entre os indivíduos, que não se efetivam mediante padrões ou regras impostas, de caráter econômico. A interação simbólica é um tipo de comunicação não projetada e que se opõe às comunicações projetadas. Nos sistemas racionais e

funcionais, tais como o da organização convencional, as comunicações entre os indivíduos não se fundamentam no livre fluxo da experiência direta da realidade, mas classificam-se sob um conjunto de regras técnicas e de procedimento (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.129).

Kasper (2008) afirma que as reuniões regulares entre os membros das ecovilas são as ocasiões apropriadas para estabelecer esses acordos, e geralmente promovem a renovação continuada da visão comum e dos objetivos do grupo. Ele relatou que, mesmo quando o cunho dessas reuniões é procedural e tedioso, os participantes invariavelmente saem dos encontros com o senso de satisfação e convivialidade reforçados (KASPER, 2008).

A única ocasião em que pude observar esse fenômeno de fato ocorre em Itapeba foi na última reunião que estive presente, aquela que apresentou a comunidade Ankara oficialmente. No domingo, 31 de julho de 2011, às 16h se iniciou a reunião presidida por Cristina. 41 pessoas estavam presentes, constituindo a reunião com o maior número de pessoas juntas que pude presenciar durante toda a observação participante. Todos os *guardiões*, grande parte dos moradores da ecovila, voluntários e visitantes estavam dispostos em círculo. No centro havia um altar com cristais e cartas de tarô (Figura 20).

A Comunidade Ankara escolheu este nome para honrar a tribo indígena que uma vez viveu nesta terra de Itapeba e combinou que no futuro iria se encontrar para ajudar uma nova forma de viver. O grupo se juntou com o objetivo de trabalhar a favor da Luz e da abertura de consciência. Hoje o foco está na manutenção da Escola, Casa das Crianças, Casa de Nascimento e na criação de novos projetos, todos com o objetivo de “espiritualizar a matéria” (Joana).

O encontro terminou com abraços sinceros e harmoniosos entre os presentes, e o sentimento geral era de satisfação. Os Ankara incentivaram as pessoas a pegarem cartas do Tarô, no centro da Oca, para avaliarem o seu prognóstico pessoal em função dos novos acontecimentos.

Quase todos saíram muito satisfeitos da reunião, mas não posso afirmar que os valores coletivos estavam sendo afirmados, pois apenas 13 pessoas fazem parte da comunidade que comunga os princípios que foram professados, e nenhum dos outros presentes na reunião expressou qualquer interesse em se juntar ao grupo. Em outras ocasiões, quase

todos os moradores da ecovila Itapeba reclamaram da falta de espaço para a comunicação livre em suas entrevistas.

O *Ritual da Amizade* proposto por um casal não pertencente à comunidade Ankara foi uma tentativa de instaurar um espaço apropriado para expressão e resolução de conflitos, promovendo maior intimidade entre as pessoas que vivem na comunidade a partir de relacionamentos reais, sinceros, pautados pela verdade do coração e com a intenção de um crescimento interior genuíno.

Figura 20 – Oca Grande preparada para uma reunião



Fonte: o autor.

Nesse encontro, a primeira característica que me chamou atenção foi o nome escolhido para ele, *Ritual da Amizade*. Só isso já seria o bastante para afirmar sua carga altamente simbólica, mas todo o processo pareceu estar completamente permeado pela ressignificação da comunicação no âmbito da ecovila, além de comprovar na prática da gestão que, de fato, existe uma ênfase nos aspectos de comunicação e resolução de conflitos, conforme havia sido apontado por diversos autores.

Comunicação e resolução de conflitos são aspectos chave em uma comunidade, e eu sinto falta desse espaço em Itapeba (John, permacultor britânico).

Mas o Ritual da Amizade foi continuamente boicotado pelos membros da comunidade Ankara, que consideravam os espaços controlados por Cristina como sendo mais do que suficientes.

Estou desestimulada pelos resultados dos últimos encontros da comunidade que participei. Estou frustrada pela ausência das pessoas ligadas ao Centro nesse encontro. Não acho que Itapeba é uma comunidade de verdade (Lidiane, do Recife).

Para o restante da ecovila, nas reuniões que acontecem no Centro por iniciativa de Cristina, imperava um clima de autoritarismo onde as pessoas só podem falar de coisas boas e agradáveis.

Não tenho liberdade para me expressar nas reuniões que acontecem no Centro (Luke, estadunidense).

Também emergiu desse encontro uma grande discrepância entre a maneira como os moradores antigos, ligados ao Centro, interpretam sua realidade e o modo como os novos moradores se expressaram. As duas visões destoavam muito.

A distância entre a maneira como os membros da Comunidade Ankara e aqueles que não fazem parte do grupo representam suas realidades é alarmante. Vitor, um dos guardiões, afirmou que:

Estamos vivendo um momento na comunidade lindo e incrível: as pessoas estão chegando, estão se alinhando com a visão de Itapeba, encontrando seu espaço e fazendo o que querem fazer. Vocês estão num lugar onde vocês tem toda a liberdade para se expressar e para ser realmente quem vocês são (Vitor).

Em contrapartida, quase todas as pessoas de fora do grupo Ankara com quem conversei ou tive a oportunidade de entrevistar e observar nas reuniões afirmaram não ter espaço para se expressar livremente nas reuniões oficiais e regulares de Itapeba.

Tudo em Itapeba é falso. Todas as relações pessoais são falsas. Precisamos urgentemente construir uma comunicação verdadeira (Diana).

Pude presenciar diversos momentos em que membros da ecovila foram constrangidos de se expressar livremente. Na reunião em que fui apresentado para a comunidade, Tania, uma das sócias do CUDS que não reside na ecovila, havia aparecido sem aviso prévio, e sua presença gerou um clima de desconforto entre os moradores de Itapeba.

Cristina, que estava atuando como anfitriã da reunião, tentou impedir que Tania se expressasse, enfatizando diversas vezes que aquele encontro tinha como propósito apenas apresentar minha pesquisa e que não haveria espaço para dúvidas e colocações de outras pessoas. Ela encerrou a reunião alegando que já estava no horário de almoço e que muitos dos que estavam presentes precisavam se ausentar para buscar seus filhos na escola.

Fora do âmbito das reuniões formais regulares, há diversos espaços sociais em Itapeba que demonstram a existência de uma intensa rede de relações interpessoais. No período em que estive na ecovila, pude participar de muitas fogueiras, *luais* e *brunchs* em que cada um levava um prato e todos compartilhavam o alimento juntos (Figura 21).

Alguns desses encontros eram promovidos pelo Centro, outros pelos moradores sem ligação com a empresa, mas o clima era sempre de descontração e amizade. No entanto, Cristina e Johann não estiveram presentes em nenhum dos encontros informais e rituais que participei que não fossem promovidos pelo Centro ou liderados por eles mesmos.

As visitas às casas também eram muito frequentes. O clima me remeteu muito a uma pequena cidade do interior, onde todos se conhecem e vem à sua casa para tomar um café no meio da tarde. Muitas vezes, bastava um pretexto como “fazer chocolate quente na casa de fulano” para que uma reunião informal acontecesse. A informação circulava numa espécie de “telefone-sem-fio”. Essas festas geralmente eram centradas na preparação de alimentos coletivamente e, em muitos casos, todos os participantes do encontro se engajavam na limpeza do ambiente quando o encontro chegava ao final.

Figura 21 – Ritual em Itapeba

Fonte: acervo de Itapeba.

A interação social em espaços informais de comunicação é intensamente rica e carregada de conteúdo simbólico.

4.3.3. Ação social e relações ambientais

Outro fator de suma importância na vida social das ecovilas percebido por Kasper (2008) é a necessidade de interação com “o mundo de fora”.

Conforme relatei anteriormente, meu trabalho de campo me ofereceu também uma excelente oportunidade de participar do XXXIV Encontro Nacional de Comunidades Alternativas (ENCA), o que se configurou em uma ótima oportunidade para observar como os membros de Itapeba se apresentam perante o público externo.

Itapeba está buscando se aproximar do movimento de comunidades alternativas. O representante da ecovila no ENCA apresentou a comunidade como tendo uma origem elitista, mas que gradualmente está se abrindo e criando espaços para os *alternativos*. No final de sua apresentação, ele aproveitou para convidar as pessoas para participar do Primeiro Encontro Internacional de Comunidades Intencionais que aconteceria logo na sequência do ENCA e sediado em Itapeba. Além de contribuir para a inserção de Itapeba na rede nacional de comunidades alternativas, o encontro também serviu para reforçar os

laços de amizade e companheirismo entre os membros da ecovila e tornar menos relevantes as diferenças entre as facções.

Em relação à rede global de ecovilas, o Encontro Internacional de Comunidades Intencionais organizado por Itapeba demonstra que eles estão fazendo uso das conexões internacionais e tirando proveito do intercâmbio com a comunidade italiana de Damanhur. Após a criação da comunidade Ankara, Johann e Cristina solicitaram a Crotalo filiação à Federação de Comunidades de Damanhur, mas o representante italiano foi reticente, não confirmando nem negando essa possibilidade. Como um sinal de aproximação, no entanto, ele doou R\$ 1.000 em nome de Damanhur para ajudar a comunidade Ankara a criar seu fundo monetário.

O *turismo de ecovilas* também ocorre em Itapeba. Os turistas são extremamente bem tratados pelos moradores da ecovila, mesmo quando esses não estão em seu horário de trabalho. Tudo isso contribui para estreitar os laços de amizade e promover a comunicação autêntica e transparente entre os membros de Itapeba.

4.3.4. Tensão entre as racionalidades

Aparentemente, há um amálgama entre a empresa CUDS/Centro e a Ecovila. No discurso de Cristina Oliveira, Itapeba e o Centro pareciam se fundir, algo que pude observar em diversas ocasiões informais com outros moradores. Os objetivos da empresa e da ecovila também parecem se confundir em diversos momentos.

De acordo com membros da comunidade Ankara, a empresa Centro é uma instituição que atua como instrumento de *espiritualização da matéria*.

Muitos o entendem como uma entidade empresarial, mas que isso não reflete o que o Centro realmente é. Ele é o responsável pelo sustento de cerca de trinta pessoas de toda a ecovila. Além disso, o Centro é uma fonte de luz que atrai pessoas de fora e as inspira à transformação pessoal, promovendo também a vinda de pessoas de fora para inspirar a comunidade também (Joana).

Conforme alertou Guerreiro Ramos (1981), as empresas, como manifestação microsocial da ideologia vigente nas sociedades ocidentais, nunca serão o palco da autorrealização humana. Esse tipo de ilusão é fruto da *colocação inapropriada de conceitos* e pode decorrer de ingenuidade e falta de refinamento teórico ou *política cognitiva* explicitamente engendrada.

A falta de clareza e distinção entre os objetivos econômicos da empresa, os objetivos sociais da comunidade e os objetivos de autorrealização das pessoas conspira negativamente para a criação de espaços onde as pessoas podem se engajar em relações verdadeiramente autogratificantes.

A influência econômica e social exercida pelo casal de líderes e a coesão das opiniões do grupo Ankara criavam uma situação de opressão a uma minoria excluída do processo.

Em uma entrevista que conduzi com Cristina, ela afirmou que não era necessário criar espaços para comunicação na ecovila, pois esses espaços já existiam: as leituras de aura, o círculo de interpretação de sonhos e o processo de 21 dias de viver de luz, todos encabeçados pela líder espiritual dos Ankara.

A fundadora de Itapeba prosseguiu afirmando que não adianta disponibilizar esses espaços porque não serão eles que vão resolver o problema. Para isso, é preciso que as pessoas decidam se transformar, e isso é algo que vem de dentro. As pessoas que causam conflitos são justamente aquelas que não participam dos espaços de comunicação adequados. Se elas não estão dispostas a *se trabalhar internamente*, ninguém pode obriga-las a fazer isso.

Nós, os guardiões de Itapeba, amamos esse lugar, e faremos tudo o que for preciso para protegê-lo. (...) Estamos criando um novo mundo, e para isso, precisamos de um treinamento espiritual. É para isso que temos a escola. Lá, as crianças aprendem a dizer sim quando devem dizer sim, e a dizer não quando devem dizer não. É isso que entendemos como treinamento espiritual (Cristina).

No entanto, nenhum dos *guardiões* esteve presente no Ritual da Amizade promovido por Moksha, fato que foi lamentado por quase todos os participantes. Aparentemente, Cristina não estava disposta a se submeter a *trabalhos interiores* que não fossem conduzidos por ela mesma.

Dessa forma, não pude verificar aspectos instrumentais subordinados aos substantivos, como fez Mudrey (2006) antes de mim. Pelo contrário, o que parece ocorrer em Itapeba é que a síndrome comportamental, que incide fortemente sobre a comunidade Ankara, provoca uma inversão de valores, resultando numa gestão em que os aspectos substantivos parecem subordinados aos instrumentais.

Isso me leva a questionar se o comportamento organizacional não permearia todas as instâncias das vidas das pessoas. Não há controle ou

regulação da comunidade sobre a empresa. Pelo contrário, parece que a empresa exerce controle econômico, social e simbólico sobre todos os membros da ecovila, quer sejam eles funcionários do Centro ou não.

Moksha e Ferdinand, dois moradores da ecovila que não têm ligação com o Centro, expressaram sua preocupação com o fato de que a empresa controla a reserva ecológica de 75 hectares e o acesso à praia (Figura 22). Para eles, o conflito entre os sócios do Centro e a possibilidade de que eles entrem na justiça para conseguir vender a empresa podem representar muito perigo para os moradores que não têm recursos para influir sobre o destino dessas áreas.

Figura 22 – Acesso à praia



Fonte: acervo Itapeba.

Através da *política cognitiva*, Cristina e Johann parecem induzir os membros da comunidade a substituir seu senso comum por um jargão projetado, incapacitando o indivíduo a se engajar em debates racionais e distinguir entre o fabricado e o real. Isso denota que há, possivelmente, recalçamento dos padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade inerentes ao senso comum no âmbito da comunidade Ankara.

Algumas situações que presenciei em Itapeba confirmaram essa percepção. Joana, por exemplo, não conseguia reconhecer a existência de conflito e polarização entre dois grupos na ecovila. Na reunião de boas vindas, Vitor, e Cristina depois dele, afirmaram que Itapeba era um lugar que privilegiava a livre expressão, algo que mais tarde constatei ser bem distante da realidade.

Um dos perigos da *política cognitiva* e da *síndrome comportamental* é que o indivíduo se torne um *alegre detentor de empregos*, engajado exclusivamente em esforços penosos subordinados às necessidades do processo produtivo, incapaz, portanto de se ocupar livremente de atividades intrinsecamente recompensadoras, e assim perdendo de vista suas necessidades de realização pessoal.

A presença de conflitos é algo marcante, e esse conflito está diretamente ligado a questões instrumentais e substantivas

simultaneamente, o que indica que esses desentendimentos seriam manifestações da tensão inerente à existência. A essa altura, é interessante resgatar o quadro de análise conforme apresentado anteriormente (Quadro 12).

Quadro 12 – Tensão entre racionalidades na gestão de ecovilas

Comunicação e Relações Interpessoais	Polos da tensão	
Tomada de decisão e Gestão de conflitos	Centralização da decisão	Consenso
Espaços de interação social	Organização produtiva Coletivização	Pessoa Individualização
Relações ambientais e Ação social	Fechamento Voltada para o interior	Abertura para o mundo exterior

Fonte: o autor.

Não posso afirmar com segurança que o fenômeno da síndrome comportamental na gestão em Itapeba é fruto de internalização inconsciente do paradigma da sociedade centrada no mercado ou se é política cognitiva explicitamente concebida, mas o fato é que na ecovila os indivíduos não são livres para manifestar seus interesses pela expansão do bom caráter do conjunto, o que parece mostrar que a política não está a salvo dos interesses sociais práticos.

A falta de clareza e separação entre as atividades econômicas e não-econômicas e o conflito entre os sócios da empresa representam um grande risco para os moradores e proprietários dos lotes, pois eles não possuem o mínimo controle sobre as atividades que essa organização desempenha.

Aliado ao fenômeno da tomada de decisão excludente está a ausência de espaços para a comunicação livre de constrangimentos organizacionais. Até onde pude observar, quando membros das diversas facções se reúnem em encontros formais, a possibilidade de conflito é grande. A falta de transparência, a ausência de acordos formalizados e a inexistência de fóruns de debate que estejam abertos para a livre comunicação de todos os membros da ecovila contribuem para o agravamento do conflito.

A interação social em espaços informais de comunicação é intensamente rica, e sem dúvida alguma atenua a tensão encontrada nas reuniões formais da ecovila. Outro fator de suma importância na vida

social das ecovilas é a necessidade de interação com “o mundo de fora”. Tudo isso se combina não apenas para amenizar os conflitos que surgiam nas reuniões formais, mas também para estreitar os laços de amizade e promover a comunicação autêntica e transparente.

Assim, foi possível observar na prática a dinâmica da tensão entre racionalidades, identificando a maneira como os diferentes elementos que constituem essa tensão se articulam em função das características da ecovila estudada. Isso nos leva à próxima etapa da análise, que buscará identificar como a tensão entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva é entendida, representada e administrada na ecovila Itapeba.

4.4. Significado da tensão para os membros da organização

Avaliar como se dá a gestão da tensão entre racionalidades na prática administrativa de Itapeba como um todo é um desafio muito grande. Isso se dá pela multiplicidade de grupos e subgrupos que compõem o objeto de estudo, mas também pelo caráter orgânico e transitório dos métodos e processos organizacionais.

Para conseguir compreender esses diferentes cenários em Itapeba, procurei investigar de que maneira seus membros representam a ecovila em sua totalidade, levando em consideração que ela é composta por diferentes grupos que se articulam para produzir essa realidade complexa (Figura 23).

Neste desenho, os vários grupos que fazem parte da ecovila foram contemplados: a Comunidade Ankara com seus diferentes projetos representados como pétalas de uma flor, as pessoas independentes, grupos de interesses comuns, grupo dos proprietários de terreno não residentes, grupo dos visitantes, amigos, voluntários e trabalhadores, e até um grupo dos indecisos. A ecovila foi apresentada como um grande círculo que englobava todos os grupos.

Dentre esses diferentes grupos, minha análise teve como foco a comunidade Ankara e o grupo que foi chamado no diagrama da ecovila de *Grupos de Interesses Comuns*.

A comunidade Ankara parece lidar com a tensão entre racionalidades de duas formas diferentes. Uma forma é a gestão da tensão internamente ao grupo, a outra, na interrelação com os outros grupos que compõem a ecovila Itapeba.

Internamente, a Comunidade Ankara predominantemente adota a perspectiva de que *a tensão existe, mas é indesejável*. Por considerarem o conflito improdutivo, os gestores buscam *eliminá-lo*, pressupondo a

integração e a *harmonia* entre objetivos pessoais e organizacionais. Impõe-se assim a *exagerada adaptação às condições sociais exteriores*, isto é, o sujeito é levado ao *conformismo* e à *alienação*, o que leva à *deformação da psique*. O indivíduo só poderá se *comportar* de acordo com imperativos externos.

Figura 23 – Diagrama da Ecovila Itapeba



Fonte: Newsletter Comunitário de Itapeba.

Na interação com outros grupos de Itapeba, a comunidade Ankara não chega a negar explicitamente a existência da tensão, mas desloca o conflito permanente entre sistemas sociais projetados e indivíduos para a esfera pessoal, compactuando com a ideia de que o conflito é um problema interno da pessoa humana que deve ser resolvida sem que a organização seja afetada.

Isso equivale a considerar que a tensão entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva não existe. Ao negar a existência do conflito, surge a *ambiguidade* e a *contradição* entre os valores e a prática.

No entendimento daqueles que estão fora do grupo dominante, responsabilizar os indivíduos pelo conflito é uma maneira de isentar a comunidade Ankara de qualquer responsabilidade no problema,

promovendo explicitamente a repressão de valores substantivos dos atores sociais de Itapeba.

Os gestores nada fazem a respeito da tensão, na medida em que não reconhecem sua existência. O indivíduo não tem espaço para agir, restando apenas o *comportamento* como forma de conduta possível. Almeida (2003) chega a afirmar que a negação do conflito pode causar baixa produtividade e falta de competitividade da organização, ou seja, ela deixa de atender a expectativas utilitárias e substantivas. O que pude observar corrobora a afirmação de Almeida.

As consequências da negação da tensão entre racionalidades na prática administrativa da comunidade Ankara podem ser observadas tanto no âmbito organizacional quanto no pessoal. O Centro, empresa ligada à comunidade Ankara, supostamente não geraria lucros nem recursos suficientes para manter suas atividades.

Já as pessoas que estão submetidas à gestão da comunidade Ankara acabam adotando um de três caminhos diferentes: algumas delas se adequam às exigências organizacionais e passam a fazer parte do grupo dominante, aceitando consciente ou inconscientemente a síndrome comportamental; outras decidem se ausentar da ecovila, em muitos casos, para nunca mais retornar; um terceiro grupo começou a esboçar uma reação diferente à esse constrangimento organizacional. São esses os que constituem os chamados *Grupos de Interesses Comuns*.

Durante minha estada em Itapeba, pude perceber uma mudança de comportamento por parte de moradores da ecovila não pertencentes à comunidade Ankara nem vinculadas ao Centro. Inicialmente, essas pessoas estavam passivamente aceitando as determinações de Cristina e seus seguidores.

A dominação que eles sofriam era de caráter muito mais simbólico. Para desempenharem qualquer ação, eles esperavam aprovação dos *guardiões*, apesar de serem todos donos de seus próprios lotes e não terem quaisquer vínculos nem obrigações para com os fundadores. Ao final do trabalho de campo, algumas dessas pessoas perceberam que tinham liberdade para agir conforme bem entendessem, não tendo vínculos empregatícios com o Centro nem dependendo economicamente de Cristina e Johann.

Todas as vezes que alguém tentou falar sobre algum aspecto de Itapeba que não fosse incrível e maravilhoso, essa pessoa se tornou o diabo. Amigos foram taxados de endemoniados e eu não me posicionei, apesar de estar me sentido abusado.

Conheci pessoas maravilhosas, tive esperança que ficassem em Itapeba, e depois tive que vê-los indo embora, excluídos da comunidade com a minha convivência. Acordos foram feitos e depois desfeitos. Pessoas colocam seu coração nas suas falas e um grupo, o Centro, destrói isso

Basta! Quero ser ouvido! Quero fazer alguma coisa! (Paulo)

A solução que o grupo foi encontrando para suas angústias foi tentar criar uma associação por si mesmo, sem ajuda do Centro, apesar do Centro. Eles decidiram que deveriam organizar um mutirão, alguma atividade coletiva, para promover a união e a integração entre as pessoas e para reverter o clima de apatia.

Quando essas pessoas decidiram continuar com o processo de criação da associação, apesar do conflito que esse processo suscitou com a comunidade Ankara, eles estavam *buscando levar a melhor sobre o sistema*, ao perceberem que nada impedia sua livre expressão exceto a repressão organizacional de uma comunidade da qual eles não faziam parte nem desejavam fazer.

Essas pessoas estavam buscando enfrentar o conflito de maneira inteligente, *transcendendo* e tornando-o *criador*, *ocupando-se* ou *levando a melhor sobre o sistema*. Eles estavam vislumbrando, por sua própria conta e risco, criar organizações resistentes, espaços sustentáveis que privilegiem a ação em detrimento do comportamento e respeitem os limites biofísicos, permitindo o engajamento em relações verdadeiramente autogratiíficantes e servindo de proteção às influências do mercado.

Os conflitos entre os dois grupos estão permeados de questões emocionais. Há muita dificuldade de entendimento entre as partes. Aqueles que estão marginalizados das instâncias decisórias da ecovila têm a tendência a fazer um severo julgamento a respeito das intenções ocultas da Comunidade Ankara, e essa desconfiança é expressa em termos fortes como “manipulação espiritual”, “lavagem cerebral” e “fascismo”.

Quando perguntamos a um branco se ele acha que existe racismo e discriminação no Brasil, ele provavelmente irá responder que não existe. Se fizermos a mesma pergunta a um negro, ele provavelmente irá responder que sim, existe racismo e discriminação no país. O grupo dominante nunca reconhece que existe desigualdade e opressão, apenas os oprimidos sofrem com os efeitos da exclusão social. Analogamente, é isso que o Centro vem fazendo, ao negar a existência de injustiças na ecovila ou a

legitimidade dos conflitos. Mas eles existem e nós sabemos disso (Maria).

Sob a perspectiva da Comunidade Ankara, aqueles que não fazem parte do grupo nunca fizeram nada por Itapeba, sendo taxados de “apáticos”, “egoístas” e “pessoas que só querem criar conflitos e arrumar confusão”.

Os pontos de vista parecem irreconciliáveis, mas no curto período em que estive na ecovila, pude observar uma aproximação entre os diferentes grupos e o ensaio de uma abertura para diálogo que pareceria impossível no início da minha estadia.

A apresentação da comunidade Ankara para os outros grupos, a maneira como a ecovila se autorepresentou e a proposta de uma associação com representatividade perante todos os grupos existentes parecem indicar uma mudança na maneira como os membros da ecovila conferem significado à tensão entre racionalidades.

Esboçava-se, com a proposta de criar uma associação que servisse de articulação entre os diferentes grupos da ecovila, uma perspectiva em que os gestores reconhecem a existência do conflito e buscam o acordo para atingir o equilíbrio entre racionalidades. Esse justamente o cenário da tensão entre racionalidades que ainda não havia sido observado na prática administrativa, ou seja, a perspectiva de que *a tensão existe e pode ser minimizada*.

O processo de abertura da Comunidade Ankara e as reuniões de criação da associação dos *Grupos de Interesses Comuns* produziram as condições para que possa existir uma instituição que seja responsável pela interface entre os diferentes grupos pautada pelo reconhecimento de que *a tensão entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva existe e pode ser minimizada*.

Dessa forma, foi possível observar na prática administrativa da ecovila Itapeba como os *membros da organização dão significados múltiplos ao conflito entre ética individual e sobrevivência organizacional e a tensão resultante, de que forma os gestores lidam com esta tensão e de que forma os sujeitos respondem a isso, bem como as formas de conduta que predominam*.

No âmbito da ecovila Itapeba, coexistem diferentes cenários possíveis em termos de como esta tensão é encarada:

- 1) **A tensão não existe:** ao negar a existência do conflito, surge a *ambiguidade* e a *contradição* entre os valores e a prática. Os gestores nada fazem a respeito da tensão, na medida em que não reconhecem sua existência. Isso pode levar os membros da

organização à *apatia*, *insatisfação*, e *não realização humana*. O indivíduo não tem espaço para agir, restando apenas o *comportamento* como forma de conduta possível. Almeida (2003) chega a afirmar que a negação do conflito pode chegar a causar baixa produtividade e falta de competitividade da organização, que deixa de atender simultaneamente a expectativas utilitárias e substantivas.

- 2) **A tensão existe, mas é indesejável:** por considerar o conflito improdutivo, os gestores buscam *eliminá-lo*, pressupondo a *integração* e a *harmonia* entre objetivos pessoais e organizacionais. Impõe-se assim a *exagerada adaptação às condições sociais exteriores*, isto é, o sujeito é levado ao *conformismo* e à *alienação*, o que acarreta a *deformação da psique*. O indivíduo só poderá se *comportar* de acordo com imperativos externos.
- 3) **A tensão existe e pode ser minimizada:** os gestores reconhecem a existência do conflito e buscam o *acordo* para atingir o *equilíbrio* entre racionalidades. A *participação no processo decisório*, o acesso às instâncias *políticas* e de *poder* e a possibilidade de *afirmar princípios pessoais* no âmbito do trabalho são essenciais para *conciliar* as expectativas pessoais e as exigências organizacionais. Aos sujeitos, é possível não apenas *se comportar-se*, mas também *agir*.
- 4) **Levar a melhor sobre o sistema:** alternativa exclusiva da pessoa humana. Caso haja *discordância* com a organização, a pessoa pode escolher enfrentar o conflito de maneira inteligente, *transcendendo* e tornando-o *criador*, *ocupando-se* ou *levando a melhor sobre o sistema*. Os sujeitos podem, por sua própria conta e risco, criar organizações resistentes, espaços sustentáveis que privilegiem a ação em detrimento do comportamento e respeitem os limites biofísicos, permitindo o engajamento em relações verdadeiramente autogratiﬁcantes e servindo de proteção às influências do mercado.

Para finalizar, é preciso complementar a noção de *levar a melhor sobre o sistema* no âmbito organizacional de uma ecovila. Aqueles que decidem enfrentar o permanente conflito entre sistemas planejados e a vida da razão substantiva e procuram nas ecovilas a alternativa de criar ambientes sociais que privilegiem a ação em detrimento do comportamento estão contemplando a sustentabilidade em suas múltiplas dimensões. Dessa forma, o design de ecovilas permitem não apenas que as pessoas se engajem em relações verdadeiramente autogratiﬁcantes, mas respeitam os limites biofísicos, constituindo-se

em *organizações resistentes*, que perduram (GUERREIRO RAMOS, 1981).

O Quadro 13 e a Figura 24 apresentam os diferentes significados da tensão entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental no âmbito da gestão da ecovila Itapeba.

Quadro 13 – Tensão contemporânea e sua significação

Não existe	Indesejável	Pode ser minimizada	Levar a melhor
Não reconhece a existência de conflito	Reconhece a existência de conflito, mas considera indesejável	Reconhece a existência de conflito e busca minimizá-lo	Transcende-se o conflito
Gestores ignoram a tensão	Gestores buscam eliminar a tensão	Gestores buscam o equilíbrio	Criação de espaços sustentáveis – organizações que perduram – protegidos da influência do mercado
Ambiguidade Contração Apatia Insatisfação	Conformismo Alienação Síndrome comportamental	Acordo Equilíbrio Conciliação	Ocupação
Comportamento	Comportamento	Comportamento e Ação	Ação

Fonte: o autor, com base em Serva (1996), Guerreiro Ramos (1981; 1983), Voegelin (1974), Almeida (2003), Valeriano (2006) e Mudrey (2006).

A etnografia se caracteriza como um método que, apesar da ênfase em uma unidade pequena, é capaz de produzir interpretações em grande escala, produzindo conhecimentos novos sobre fenômenos mundiais (JAIME JUNIOR, 2003).

O processo de gestão que está se delineando em Itapeba, apesar de suas singularidades, guarda similaridades com muitas outras comunidades intencionais em diversas partes do mundo. A reflexão sobre a organização desencadeou processos paralelos de criação de duas comunidades que estavam aprendendo a conviver umas com as outras, e que começaram a estudar uma maneira de gerir sua convivência e suas diferenças. O caso apresentado, portanto, tem muito a acrescentar ao campo.

Figura 24 – Significados da tensão para os membros da ecovila Itapeba



Fonte: o autor

Falando especificamente das comunidades espirituais, por exemplo, Christian (2005) advertia que estes grupos parecem enfrentar mais conflitos estruturais do que a maioria dos casos. Os conflitos geralmente envolvem questões fundiárias, financeiras e concentração de poder. Ela atribui este fenômeno à falta de clareza, habilidade ou mesmo ausência de interesse por parte dos fundadores em tratar com questões que envolvam dinheiro, institucionalização e tomada de decisões.

De forma mais abrangente, Heinberg (2007) também fez um alerta aos muitos perigos de uma comunidade sustentável se tornar disfuncional.

Intentional communities can be influential centers of social and artistic innovation (...). However, at their worst such communities can be as dysfunctional as any troubled family (...). If a group has strong authority figures whose opinions must be accepted unquestioningly, abuses of power are inevitable. A strong sense of group identity is often accompanied by feelings of superiority to outsiders. And while members may share high ideals, sometimes they merely convince themselves they are making a difference in the world while in fact they are fairly insulated from the rest of society and concerned mostly with the promotion and welfare of the group itself (HEINBERG, 2007, p. XIII).

Eu havia comprovado isso na prática, e sabia que a ecovila Itapeba não era a única a enfrentar esses dilemas. Recordei-me do relato que eu havia recebido de um morador de uma ecovila em Santa Catarina com a qual eu havia entrado em contato quando ainda estava buscando uma comunidade para realizar meu trabalho de campo.

Bom dia Gabriel, moramos na ecovila X.

Nossa ecovila está um caos total. Ninguém se entende e parece não haver o mínimo interesse em haver qualquer trabalho na busca de entendimento. Nos venderam uma ecovila, e um dos princípios básicos de uma ecovila é a administração ser participativa num formato de democracia profunda, e na prática é uma ditadura egoísta total.

Eu estou revoltado e junto comigo estão alguns outros compradores que estão se rebelando. Na prática... ninguém está vivendo nessa ecovila fora a ditadora - ninguém aguentou conviver com ela. Estamos morando há 400m dessa ecovila, numa casa alugada. Lá mesmo... só fachada no site - tudo não se transformou em realidade (fora as construções que existem mesmo).

Por essa condição não vemos a mínima disponibilidade de novos estudos. Não há com quem estudar, fora a "DONA" que vive sozinha isolada, estudando tudo e não praticando nada. Para traduzir nosso sentimento,.... "parece a síndica que se sente dona do prédio!" e inferniza a vida de todo mundo, porque só ela pode, só ela sabe, só ela tem razão, ela quem idealizou e por isso manda e os outros que obedeçam.

Infelizmente não cremos que podemos ajudá-lo neste momento, porque não existe ecovila, porque pra ser vila precisa-se de pessoas e pessoas não existe lá (aqui) - é uma ecovila fantasma.

Abraços e ficamos a disposição para qualquer dúvida.

O que observei em Itapeba parece confirmar as percepções de Garden (2006), que identificou nas ecovilas muita cegueira ideológica, demasiados conflitos, intolerância a quem é “de fora”, muita pretensão e pouca auto avaliação crítica. Para ela, esses seriam traços disfuncionais da gestão dessas organizações, algo que parece se adequar ao que observei no campo. A falta de *delimitação social* entre objetivos econômicos e valores substantivos na ecovila Itapeba está correlacionada com a emergência e a agudização de conflitos.

Mas é fato que a ecovila Itapeba estava coletivamente superando um desafio muito grande, ao reconhecer a existência não apenas de um grupo dominante, mas também a de outros subgrupos marginalizados. A reflexão sobre a organização desencadeou processos paralelos de criação de duas comunidades que estavam aprendendo a conviver umas com as outras, e que começaram a estudar uma maneira de gerir sua convivência e suas diferenças.

O debate racional provocou uma mudança na maneira como a tensão entre racionalidades é encarada na comunidade. Os atores da ecovila Itapeba passaram a considerar que a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva de fato existe, e não apenas isso, mas que ela pode vir a ser minimizada. Esboçava-se, com a proposta de criar uma associação que servisse de articulação entre os diferentes grupos da ecovila, uma perspectiva em que os gestores reconhecem a existência do conflito e buscam o acordo para atingir o equilíbrio entre racionalidades.

As mudanças que estavam em curso quando fui embora de Itapeba apontavam justamente no sentido de conciliar expectativas pessoais e exigências organizacionais. Vislumbrava-se a possibilidade de que todos os membros da ecovila participassem do processo decisório e tivessem acesso às instâncias políticas e distributivas de poder, o que não apenas possibilitaria a afirmação de princípios pessoais

no âmbito do trabalho, mas criação de espaços que promovam a comunicação transparente e relações interpessoais mais próximas.

É importante ressaltar que a racionalidades instrumental e substantiva não são excludentes. A criação de espaços para tomada de decisão e exercício da vida política que privilegiem a racionalidade substantiva na ecovila Itapeba não implica na redução dos espaços técnicos e burocráticos típicos da racionalidade instrumental. De fato, muitos dos conflitos e tensões experimentados pelos sujeitos na ecovila podem ser atribuídos a uma gestão pouco eficiente e eficaz, do ponto de vista da racionalidade instrumental, e não apenas à ausência de espaços substantivos institucionalizados.

Encerro assim a análise dos dados coletados. Passarei agora às conclusões dessa dissertação.

5. CONCLUSÕES

A sociedade humana não é apenas um fato, ou um acontecimento, no mundo exterior, a ser estudado pelo observador como um fenômeno natural. Embora a exterioridade seja um de seus importantes componentes, ela é, em seu conjunto, um pequeno mundo, um cosmon, iluminado significativamente de dentro para fora pelos seres humanos que, continuamente, o criam e sustentam, como a forma e condição de sua autorrealização. É iluminado mediante um elaborado simbolismo, em vários graus de compacidade e diferenciação – do rito, através do mito, até a teoria – e tal simbolismo o ilumina de maneira significativa na medida em que os símbolos tornam a estrutura interna desse microcosmo, as relações entre seus membros e grupos de membros, assim como a totalidade de sua existência, transparente ao mistério da existência humana. A plena autoiluminação da sociedade através de símbolos é uma parte essencial da realidade social, e pode-se até dizer que é sua parte essencial, porque mediante tal simbolização os membros de uma sociedade têm a experiência dela como alguma coisa mais que um acidente ou uma conveniência: experimentam-na como algo que faz parte de sua essência humana (VOEGELIN, 1974).

Os resultados da supremacia do mercado como regulador da sociedade podem ser sentidos em múltiplas dimensões, como o aumento da insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta e, no que tange à teoria das organizações, a incapacidade de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que as pessoas possam participar de relações verdadeiramente autogratiﬁcantes. A essa altura, é importante resgatar o problema de pesquisa conforme o deﬁni na introdução:

“Quais os efeitos da tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na prática da gestão de uma ecovila?”

Para resolver esse problema, deﬁni como objetivo geral desse trabalho compreender as manifestações da tensão entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental no processo de *comunicação e relações interpessoais* na *gestão da Ecovila Itapeba*.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos quatro objetivos específicos. Agora, tratarei de apresentar cada um deles, discutindo até que ponto fui capaz de atingi-los.

Primeiramente, procurei resgatar o sentido clássico de tensão inerente à existência (VOEGELIN, 1974) e atualizá-lo para a

experiência contemporânea de vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Para ser capaz de cumprir esse objetivo específico, realizei uma análise da obra de Guerreiro Ramos (1981) e Voegelin (1974) para identificar os símbolos linguísticos associados à tensão inerente à existência humana, conforme indicação de Mauricio Serva.

Tensão, no contexto do presente trabalho, foi associada ao símbolo linguístico *metaxy* (VOEGELIN, 1974) e entendida como em uma área intermediária da realidade onde a existência humana acontece, o *in-between* entre divino e humano, perfeição e imperfeição, razão e paixões inferiores, conhecimento e ignorância, imortalidade e mortalidade, sujeito e sociedade, indivíduo e organização (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Com isso, estavam lançadas as bases para que eu pudesse prosseguir ao objetivo específico seguinte, que consistiu em **aprimorar o modelo de análise de Serva (1996) incluindo a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva.**

Dessa forma, inseri o presente trabalho em um projeto coletivo que está sendo levado a cabo por diversos pesquisadores da Ciência da Administração, me posicionando na *segunda geração do estudo da racionalidade na gestão de organizações,*

Minha resposta ao *impasse* – a predominância da razão instrumental como ordenadora da vida humana associada – foi ir além da avaliação de predominância de um ou outro tipo de racionalidade, e para isso, propus o estudo da *tensão* entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental.

Com isso, fui capaz de avançar ao objetivo específico de **efetuar a construção do objeto de estudo “gestão de ecovilas”.** Para poder caracterizar e analisar a gestão de uma ecovila foi necessário, primeiramente, contextualizar o debate sobre meio ambiente e desenvolvimento que emergiu a partir do final da década de 1960, com a emergência da crise civilizatória. Foi necessário também apresentar as ecovilas e o movimento global na qual elas se inserem, para que depois fosse possível introduzir o campo de estudos das ecovilas na ciência da administração.

Dessa forma, procedi ao último objetivo específico do presente trabalho, que consistiu em **analisar como se dá a tensão entre racionalidades na prática de uma ecovila.**

Inicialmente, estabeleci a estratégia etnográfica como norteadora da pesquisa, sendo a observação participante o principal método de coleta de dados que empreguei. Durante mais de quatro meses, vivi,

trabalhei e respirei a vida e a gestão de uma ecovila no sul da Bahia. Com isso, optei por me inserir no campo de estudos em completa imersão, o que me obrigou a enfrentar uma série de desafios e dilemas éticos sobre meu papel como pesquisador e a recíproca influência entre sujeito e objeto.

Após o trabalho de campo, procedi a uma rigorosa análise dos dados apresentados, utilizando como base o referencial teórico que foi concebido à priori, cumprindo assim com todos os objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Passarei agora a um breve sumário das **conclusões da minha pesquisa**.

As ecovilas são um excelente campo para demonstrar a importância da experiência subjetiva social na criação, manutenção e divulgação de novas visões de mundo e estilos de vida (KASPER, 2008). Ao criar uma maneira de experimentar o mundo e darem significado para as motivações para viver assim, as ecovilas representam a síntese entre conhecimento e ação, entre teoria e prática, configurando-se como uma das diversas respostas possíveis à crise civilizatória da atualidade.

As ecovilas têm como objetivos, não só sobrevivência, mas também significado, e podem representar uma sociedade multicêntrica, com diretrizes distributivas de apoio não apenas a objetivos orientados para o mercado, mas também para a realização pessoal, relacionamentos de convivência e atividades comunitárias.

Esperava encontrar (e de fato, encontrei) nas ecovilas espaços onde seus membros possam se engajar em práticas e esforços subordinados às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si – trabalho –, mas também práticas livremente executadas pelas pessoas em busca de realização pessoal – ocupação.

O projeto de ecovilas preconiza um estilo de vida que integra relações ambientais sustentáveis, ação social transformadora e espaço adequados para satisfação individual que se traduzirá em qualidade de vida.

A reflexão sobre a organização é parte integrante de todas as etapas da gestão de ecovilas. As diversas éticas pessoais dos membros da comunidade se fundem nesse processo para criar uma nova visão de mundo, cujo cerne é a chamada cola ou visão comum.

As ecovilas são pautadas por valores altamente substantivos, mas encontram-se imbricadas no mercado, o que constitui uma oportunidade para observar a tensão entre a ética pessoal e as exigências de sobrevivência econômica.

Elas podem de fato servir de inspiração no redesenho de nossa sociedade e criação de espaços onde as pessoas participem de relações verdadeiramente autogratificantes pela intensidade de relações interpessoais próximas e íntimas entre seus membros, que servem para atenuar e minimizar os efeitos da tensão entre racionalidades.

Sobre a dimensão simbólica, a ressignificação de estilos de vida e a criação de uma nova visão de mundo implicam na criação de uma linguagem particular de imagens e conteúdos simbólicos.

O modelo de governança é produto da reflexão sobre a organização. A cola não se restringe ao reino da dimensão simbólica, mas é traduzida num conjunto de valores e objetivos acordados e registrados por escrito. A hierarquia, as questões de liderança e a divisão do trabalho são determinadas em função desses valores. O estabelecimento de normas e o controle também pertencem a essa esfera.

O processo de comunicação é meio de interação que permite equilibrar as aspirações, os valores e a autorrealização com a normatividade autoimposta pelo modelo de gestão adotado. Os encontros regulares, a tomada de decisão, a gestão de conflitos, os rituais, celebrações e encontros não planejados compõem o universo das relações interpessoais no âmbito das comunidades sustentáveis. Esse é o reino do debate racional e da vida política

Apesar das dificuldades e dos desafios encontrados pelos membros da ecovila Itapeba em gerir a tensão entre racionalidade instrumental e substantiva nos seus processos organizacionais, as soluções que estão emergindo do debate racional podem vir a servir de exemplo para outras comunidades intencionais que vivam desafios análogos.

Sobre a maneira como esta tensão é encarada, ou seja, como os *membros da organização dão significado* ao conflito entre ética individual e sobrevivência organizacional, *de que forma os gestores lidam com esta tensão* e de que forma os sujeitos *respondem* a isso, pude identificar alguns diferentes tipos de cenários na prática da gestão da ecovila Itapeba.

- I) **A tensão não existe:** ao negar a existência do conflito, surge a *ambiguidade* e a *contradição* entre os valores e a prática. Os gestores nada fazem a respeito da tensão, na medida em que não reconhecem sua existência. Isso pode levar os membros da organização à *apatia, insatisfação, a não realização humana*. O indivíduo não tem espaço para agir, restando apenas o *comportamento* como forma de conduta possível. A negação do

conflito pode até causar baixa produtividade e falta de competitividade da organização, que deixaria de atender a tanto à expectativas utilitárias quanto substantivas.

- II) **A tensão existe, mas é indesejável:** por considerar o conflito improdutivo, os gestores buscam *eliminá-lo*, pressupondo a *integração* e a *harmonia* entre objetivos pessoais e organizacionais. Impõe-se assim a *exagerada adaptação às condições sociais exteriores*, isto é, o indivíduo é levado ao *conformismo* e à *alienação*. A pessoas só poderá se *comportar* de acordo com imperativos externos.
- III) **A tensão existe e pode ser minimizada:** os gestores reconhecem a existência do conflito e buscam o *acordo* para atingir o *equilíbrio* entre racionalidades. A *participação no processo decisório*, o acesso às instâncias *políticas* e de *poder* e a possibilidade de *afirmar princípios pessoais* no âmbito do trabalho são essenciais para *conciliar* as expectativas pessoais e as exigências organizacionais. Aos sujeitos, é possível não apenas *se comportar*, mas também *agir*.
- IV) **Levar a melhor sobre o sistema:** alternativa exclusiva da pessoa humana. Caso haja *discordância* com a organização, a pessoa pode escolher enfrentar o conflito de maneira inteligente, *transcendendo-o* e tornando-o *criador, ocupando-se* ou *levando a melhor sobre o sistema*. A delimitação dos sistemas sociais proposta por Guerreiro Ramos fornece uma série de indicativos para que os sujeitos possam, por sua própria conta e risco, criar ambientes sociais que privilegiem a ação em detrimento do comportamento. Privilegia-se assim o *design* de espaços onde as pessoas possam se engajar em relações verdadeiramente autogratiﬁcantes.

Constata-se que a participação no processo decisório, o acesso às instâncias políticas e de poder e a possibilidade de afirmar princípios pessoais são essenciais para conciliar as expectativas pessoais e as exigências organizacionais.

Dessa forma, pude encontrar finalmente a resposta para o meu problema de pesquisa: “Quais os efeitos da *tensão* entre a *racionalidade substantiva* e a *racionalidade instrumental* na prática da *gestão de uma ecovila*?”

Nada menos que uma revolução organizacional de alcance mundial faz-se necessária, para superar a deterioração física do planeta e das condições da vida humana, em toda parte. A proposta de Guerreiro

Ramos recoloca o ser humano no centro da questão e oferece as ferramentas teóricas para que cada um possa realizar sua ruptura com a sociedade centrada no mercado, bastando que se assumam os riscos de tal empreendimento. Uma vida humana associada de bases substantivas é imediatamente possível e está ao alcance de todos que estejam dispostos a levar a melhor sobre o mercado (Figura 25).

São as nossas utopias que tornam nosso mundo tolerável. Utopia é a vida real, aqui ou em qualquer lugar, levada até o limite das suas possibilidades ideais. (...) Com um pouco de fé e audácia poderemos ainda desarmar as inteligências castradas que se preparam agora para mascarar a sua insanidade e impotência políticas num sacrifício de toda a vida aos seus rituais dementes e aos seus Deuses Nucleares.

Nessa vitória, se a alcançarmos, não procuraremos a utopia num horizonte histórico de um futuro longínquo, e muito menos na Lua ou num planeta remoto. Encontrá-las-emos nas nossas próprias almas e na terra debaixo dos nossos pés, ainda disponível para alimentar as forças da vida e do amor, e para restaurar no próprio homem o sentido de suas potencialidades mais que humanas (MUMFORD, 1922, p.83).

Figura 25 – Vida humana associada de bases substantiva é possível



Fonte: o autor.

REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da AGRECO. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

ANGELO, Claudio. COP-17 chega a acordo histórico, mas adia proteção ao clima. Folha de São Paulo, Caderno de Meio Ambiente Especial – Conferência da ONU em Durban, 11/12/2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ambiente/1019718-cop-17-chega-a-acordo-historico-mas-adia-protecao-ao-clima.shtml> [acesso em 06/02/2012 às 0:22].

ALMEIDA, Marcelo. Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica? Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, 2002.

ALMEIDA, Marcelo.; LEITÃO, Sergio Proença. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.37 n.6 (Nov/dez), 2003.

ANDRADE, Andrei. Racionalidade administrativa e pequenas empresas: especificidades de gestão relacionadas à razão. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Engenharia da Produção Mecânica) – Universidade de São Paulo. São Carlos, 2010.

ASSADOURIAN, Erik Engaging communities for a sustainable world. In: State of the world: innovations for sustainable economy. Washington DC: The Worldwatch Institute, 2008.

AZEVEDO, Ariston. A sociologia antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina (Programa de Pós-graduação em Sociologia Política), Florianópolis, 2006.

AZEVEDO, Ariston; ALBERNAZ, Renata. A “antropologia” do Guerreiro: a história do conceito de homem parentético. Cadernos EBAPE. BR / Escola Brasileira de Administração Pública e de

Empresas. Vol.IV, n.3 (Outubro/2006). Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2006.

BANG, Jan Martin. Ecovillages: a practical guide to sustainable communities. Edimburgh (United Kingdom): New Society Publishers, 2005.

BARIANI JUNIOR, Edison. A sociologia no Brasil: uma batalha, duas trajetórias (Florestan Fernandes e Guerreiro Ramos). Dissertação (Mestrado). UNESP: Araraquara, 2003.

_____. Guerreiro Ramos e a redenção sociológica: capitalismo e sociologia no Brasil. Tese (Doutorado). Universidade Estadual Paulista: Araraquara, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BESEN, Fabiana. As fenumias e a economia plural: o olhar da gestão na dimensão territorial. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

BISSOLOTTI, Paula Miyuki Aoki. Ecovilas: um método de avaliação de desempenho da Sustentabilidade. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo, UFSC: Florianópolis, 2004.

BOEIRA, Sérgio Luís. Crise civilizatória & ambientalismo transetorial: internet, estado nascente e democracia. Revista Vozes & Diálogo, UNIVALI, Itajaí, ano 2, n. 1, p. 25-41, abril de 1998.

_____. Ecologia política: Guerreiro Ramos e Fritjof Capra. Revista Ambiente & Sociedade, ano V, n.10 (1º semestre de 2002), São Paulo, 2002a.

_____. Saber ambiental. Revista Ambiente & Sociedade, ano V, n.10 (1º semestre de 2002), São Paulo, 2002b.

_____. Paradigma e complexidade: breve introdução. Escola da Complexidade, 2010. Disponível em:

<http://complexidade.ning.com/page/artigos-da-nossa-linkoteca> [acesso em 05/02/2012 às 16:07].

BOEIRA, Sergio; MUDREY, Daniele. Teoria da delimitação de sistemas sociais em duas unidades da Uni-Yôga. Organizações & Sociedade (Impresso), v. 17, n. 52, jan./mar. 2010.

BOEIRA, Sérgio Luís; VIEIRA, Paulo Freire. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, Christiane; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOUMARD, Patrick. O lugar da etnografia nas epistemologias construtivistas. Revista de Psicologia Social e Institucional. Vol.I, n.2 (Novembro/1999). Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 1999.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BUTLER, Lawrence; ROTHSTEIN, Amy. On conflict and consensus: a handbook on formal consensus decision-making. The Formal Consensus Website. Disponível em: <<http://www.consensus.net/>>. Acesso em: 27/11/2011.

CAITANO, Déris. A racionalidade substantiva na gestão organizacional: contribuição para consolidação de um campo de estudos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

CAPRA, Fritjof. O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo, Cultrix, 1982.

CHANLAT, Jean-Francois; SÉGUIN, Francine. L'analyse des organizations: une anthology sociologique. Tome 1. Québec, Gaëtan Morin, 1992.

CHRISTIAN, Diana Leafe. Creating a life together: practical tools to grow ecovillages and intentional communities. Canada: New Society Publishers. 2003.

_____. Finding community: how to join an ecovillage or intentional community. Canadá: New Society Publishers, 2007.

CNUMAD, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nosso futuro comum. Relatório Brundtland. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

COMMUNITY MAGAZINE. Back issues. Disponível em: < <http://communities.ic.org/>>. Acesso em: 31/01/2012.

COSTA, Frederico Lustosa da. Levantamento bibliográfico. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 155-162, abr./jun. 1983.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro: FGV, 1988.

DAWSON, Jonathan. Ecovillages and the Transformation of Values for Sustainability. Worldwatch Institute. State of the World Report, 2010.

DEWALT, Kathleen Musante; DEWALT, Billie. Participant observation: a guide for fieldworkers. Walnut Creek: Altamira, 2002.

DIAS, Osório. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

DIAS, Osório; MEDEIROS, Janann. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro. Anais do XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

DNIT, Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. Disponível em: <http://www.dnit.gov.br/> [acesso em 03/02/2012 às 19:04].

DORNELES, Simone Bochi. Autogestão e racionalidade substantiva. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

DORNELES, Simone Bochi; DELLAGNELO, Eloise. Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e Comércio de cordas e cadarços Ltda. em Análise. XXVII EnANPAD, Atibaia, 2003.

ENA-BRASIL, Ecovillage Network of Americas - Brasil. Disponível em: <http://ecovilas.gaia.org.br/> [acesso em 11/08/2011 às 19:26].

EDUCAÇÃO GAIA. Disponível em: <http://www.gaiabrasil.net/> [acesso em 21/02/2012 às 16:28].

FELLOWSHIP FOR INTENTIONAL COMMUNITY. Intentional communities directory. Disponível em: <http://directory.ic.org/> [acesso em 31/01/2012 às 02:55].

FERNANDES, Valdir. A dimensão ambiental em organizações produtivas: uma análise da racionalidade da economia de comunhão (edc). Tese (Doutorado em Engenharia Ambiental) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FERREIRA, Fábio. Organizações burocráticas rumo a razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

FICA, Festival Internacional de Cultura Sustentável. Disponível em: <http://ficaflordeouro.blogspot.com/> [acesso em 21/02/2012 à 23:55].

FOTOPOULOS, Takis. The limitations of life-style strategies: The ecovillage “movement” is not the way towards a new democratic society. *Democracy & Nature: The International Journal of inclusive democracy*, Vol. 6, No. 2, July/2000. Disponível em: <http://www.democracynature.org/> [acesso em 10/10/2011 às 10:15].

_____. The transition to an alternative society: the ecovillage movement, the simpler way and the Inclusive democracy project. *Democracy & Nature: The International Journal of inclusive*

democracy, Vol. 8, No. 1, March/2002. Disponível em: <http://www.democracynature.org/> [acesso em 11/11/2011 às 11:10].

_____. Is the eco-village movement a solution or part of the problem? The International Journal of inclusive democracy, Vol. 2, No. 3, June/2006. Disponível em: <http://www.inclusivedemocracy.org/> [acesso em 10/11/2011 às 0:35].

FRAGA, Marcelo. A empresa produtiva e a racionalidade substantiva: a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional interativo: de Mary Parker Follett a Collin Porras. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

GAIA EDUCATION. Disponível em: <http://www.gaiaeducation.org/> [acesso em 20/02/2012 à 01:13].

_____. Ecovillage design education curriculum. 3 ed. Gaia Education, 2005.

GAIA TRUST. About. Disponível em: <http://www.gaia.org> [acesso em 15/11/2011 às 20:35].

GARDEN, Mary. The eco-village movement: divorced from reality. The International Journal of inclusive democracy, Vol. 2, No. 3, June/2006. Disponível em: <http://www.inclusivedemocracy.org/> [acesso em 10/11/2011 às 0:35].

GENZUK, Michael. A synthesis of ethnographic research. Occasional Papers Series. Center for Multilingual, Multicultural Research, Rossier School of Education. Los Angeles: University of Southern California, 2003.

GIDDENS, Anthony. As consequências da modernidade. São Paulo: UNESP, 1991.

GILMAN, Robert; GILMAN, Diana. Ecovillages and sustainable communities: a report for Gaia Trust. Gaia Trust, 1991.

GILMAN, Robert. The eco-village challenge: the challenge of developing a community living in balanced harmony - with itself as well

as nature - is tough, but attainable. In: In Context #29 - Living Together, (Summer), 1991.

GEN – Global Ecovillage Network. Disponível em: <http://gen.ecovillage.org/> [acesso em 31/01/2012 às 03:25].

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDMAN, Marcio. Alteridade e experiência: antropologia e teoria etnográfica. In: Etnografia, Vol. X (1), pp. 161-173. Universidade de São Paulo, 2006.

GUASSELLI, Idair; ABREU, Marcelo. A racionalidade substantiva como um recurso estratégico para a obtenção de vantagens competitivas: O Caso de uma Associação de Fruticultores na ‘Serra Gaúcha’. Anais do 3Es 2009.

GUATTARI, Félix. As três ecologias. 11ª ed. Campinas: Papyrus, 2001.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro. FGV, 1981.

_____. Minha dívida a Lorde Keynes. Revista de Administração Pública (RAP), 16(2). Rio de Janeiro. FGV, abr./jun. 1982.

_____. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro. FGV, 1983.

_____. A redução sociológica. 3 ed. Rio de Janeiro. UFRJ, 1996.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. Caderno de Ciências Sociais Aplicadas, n.3 (Dezembro/2001). Curitiba: PUC-PR, 2001.

HEINBERD, Richard. Ecovillages and intentional communities. In: CHRISTIAN, Diana. Finding Community: how to join an Ecovillage or Intentional Community. Canadá: New Society Publishers, 2007.

HELOU, João Antônio Heinzen Amin. O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno: um estudo de caso da empresa xyz. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC: Florianópolis, 2008.

HORKHEIMER, Max. Eclipse da razão. São Paulo: Centauro, 2002.

HUBER, Joseph. Quem deve mudar todas as coisas: as alternativas do movimento alternativo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

IRRGANG, Berendice. A study of the efficiency and potential of the ecovillage as an alternative urban model. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Territorial) – University of Stellenbosch. África do Sul, 2005.

KUHN, Thomas Samuel. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 2006.

JAIME JUNIOR, Pedro. Pesquisa em organizações: por uma abordagem etnográfica. Civitas, v. 3, n° 2, jul.-dez. 2003, p. 435-456. PUC-RS, 2003.

JACKSON, Ross. And we are doing it!: building an ecovillage future. San Francisco (United States of America): Robert D. Reed Publishers, 2000.

_____. The ecovillage movement. Permaculture Magazine. No. 40 (Summer 2006). Disponível em: <http://www.ross-jackson.com/rj/21987/41762/> [acesso em 19/09/2011 às 21:17]

JACKSON, Hildur; SVENSSON, Karen. Ecovillage living: restoring the earth and her people. Londres (Reino Unido): Green books, 2002.

JACKSON, Tim; PETERS, Michael. Community action: a force for social change? Some conceptual observations. RESOLVE Working

Paper Series 01-08. University of Surrey: Guildford (Reino Unido), 1998.

KASPER, Debbie. Redefining community in the ecovillage. Human Ecology Review. No. 15 v.1 (2008). Disponível em: <http://www.humanecologyreview.org/pastissues/> [acesso em 21/09/2011 às 23:25]

LÉVESQUE, Benoît. Economia plural e desenvolvimento territorial na perspectiva do desenvolvimento sustentável: elementos teóricos de sociologia econômica e de socioeconomia. Revista Política e Sociedade, no. 14, abril de 2009.

LINS, Newton Manoel. Articulação entre elementos de racionalidade instrumental substantiva nos processos organizacionais da CACC Durval Paiva. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

LINS, Newton Manoel; SOUZA, Washington José. Contornos da isonomia: articulação entre elementos de racionalidade na gestão de uma ONG. Anais do XXX EnANPAD, Salvador, 2006.

LISBOA, Armando. Desenvolvimento, uma ideia subdesenvolvida. Revista Plural (Rio de Janeiro), Florianópolis, v. 5, n. 7, p. 71-78, 1995.

LOOMIS, Terrence. Sustainable community movements: a brief overview. Disponível em: <http://www.achievingustainablecommunities.com/> [acesso em 29/10/2011 às 07:48].

MACHADO, Candice. Onde se vive o planeta: comunidade no Ceará aponta para um tempo em que cuidados ambientais e sociais, com atitudes coletivas já farão parte do cotidiano. O Estado do Ceará, Caderno O Estado Verde, 29/06/2010. Disponível em: http://www.oestadoce.com.br/?acao=noticias&subacao=ler_noticia&cadernoID=18¬icialID=29772 [acesso em 21/02/2012 às 20:17].

MAFFESOLI, Michel. Elogio da razão sensível. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MALINOWSKI, Bronislaw. Argonautas do Pacífico Ocidental. Os Pensadores, São Paulo, Abril Cultural, 1998.

MATTA, Wilson da. Pesquisa da racionalidade no sistema UNIMED na Bahia. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 1998.

MBE, Movimento Brasileiro de Ecovilas. Disponível em: <http://mbecovilas.wordpress.com/> [acesso em 21/02/2012 às 21:06].

METCALF, William. The Findhorn book of community living. Reino Unido: Findhorn Press, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOLLISON, Bill; SLAY, Reny Mia. Introdução à Permacultura. 2 ed. São Paulo: Tagari, 1994.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.45, n.1, p. 58-71, jan/mar 2005.

MORIN, Edgar; KERN, Anne Brigitte. Terra-Pátria. Lisboa (Portugal): Instituto Piaget, 2001.

MORIN, Edgar; NICOLESCU, Basarab. FREITAS, Lima de. Carta da transdisciplinaridade. Primeiro Congresso Mundial de Transdisciplinaridade: Arrábida (Portugal), 1994.

MUDREY, Daniele. Racionalidade e valores: um estudo em duas unidades da rede Uni-Yôga. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2006.

MULDER, Kenneth; COSTANZA, George; ERICKSON, Jon. The contribution of built, human, social and natural capital to quality of life in intentional and unintentional communities. Ecological Economics. Volume 59, Issue 1, 5 August 2006.

MUMFORD, Lewis. The story of utopias. New York (EUA): Boni and Liveright, 1922.

NICOLESCU, Basarab. La transdisciplinariedad: manifiesto. Multiversidad Mundo Real Edgar Morin A.A.: Sonora (México), 1996.

OBSERVATÓRIO ECO. Especialista alerta para fracasso da Convenção Rio+20. Disponível em: <http://www.observatorioeco.com.br/especialista-alerta-para-fracasso-da-convencao-rio20/> [acesso em 06/02/2012 às 18:40].

OLIVEIRA, Mayara de; PASQUALETTO, Antônio. Ecovila Santa Branca: alternativa sustentável de moradia. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Engenharia Ambiental) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiania, 2008.

PELLINGS, Mark; HIGH, Chris. Understanding adaptation: what can social capital offer assessments of adaptive capacity? Global Environmental Change. Volume 15, edição 4. Elsevier: Reino Unido, 2005.

PINHEIRO, Daniel. Sustentabilidade social de uma organização da economia social: um estudo de caso na AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

_____. Sustentabilidade social de uma organização de economia social: um estudo de caso na AFECE - Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial. Cayapa. Revista Venezolana de Economia Social, Venezuela, v. 7, p. 48-65, 2004.

PINTO, Wagner. Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

_____. A racionalidade da práxis administrativa em fundações corporativas. RAUSP. Revista de Administração, São Paulo, v. 38, p. 330-342, 2003.

POLANYI, Karl. A grande transformação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRUDENTE, Gustavo. O velho sonho de morar no paraíso. Revista Problemas Brasileiros, no 377 (set/out 2006). Disponível em: http://www.sescsp.org.br/sesc/revistas_sesc/ [acesso em 02/10/2012 às 16:33].

RADAR RIO+20. Histórico. Disponível em: <http://www.radarrio20.org.br/> [acesso em 06/02/2012 às 16:32].

RAMOS, Marcos. Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

REIS, Liliane. A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs: três casos. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

RIOS, Melanie. Sociocracy: a permaculture approach to community evolution. Communities Magazine. Issue 153 (Winter 2011): Fellowship for Intentional Community, Dexter (EUA), 2011.

RODRIGUES, Danielle. A racionalidade nas práticas administrativas das cooperativas de trabalho: um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho de Belo Horizonte. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

SACHS, Ignacy. Pensando sobre o desenvolvimento na Era do meio ambiente: do aproveitamento racional da natureza para a boa sociedade. In: Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

_____. Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática de desenvolvimento. São Paulo. Cortez, 2007.

SANCHEZ-COSTA, Dídac. Como criar uma rede de trocas em sua comunidade. Itajaí: Voluntários pela Verdade Ambiental, 2003.

SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 24(2):10-21, fev/abr 1990.

_____. O fenômeno das organizações substantivas. Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-46, 1993.

_____. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997a.

_____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade frutuosa para a teoria das organizações. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-134, 1997b.

_____. A dimensão sócio-organizacional do desenvolvimento sustentável. Anais do I Encontro dos Cursos de Graduação em Administração (EBANGRAD), Salvador, 1999.

SERVA, Maurício; ANDION, Carolina. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma proposta antropológica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 1, p.64-79, mai/jun, 1995.

SPRADLEY, James. The ethnographic interview. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979.

_____. Participant observation. New York: Holt, Rinehart and Winston,

1980.

SEVERO, Lesandra; PEDROZO, Eugênio. A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental? Revista de Administração da Mackenzie. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 58-81, 2008.

SILVA, Miriam. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

SILVA, Paulo Gracilio. Sustentabilidade social: um estudo de caso no mosteiro Monte Carmelo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.

SIQUEIRA, Gabriel de Mello Vianna; SANTOS, Laís Silveira ; MACIEL, Flávia Regina Panazzolo. Contribuições de Alberto Guerreiro Ramos para o Ecodesenvolvimento. In: XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD Rio de Janeiro: ANPAD, 2011

SIQUEIRA, Gabriel de Mello Vianna et al. Os processos de produção mais limpa: o caso da Tractebel Energia. In: ENANGRAD, 2009, Joinville. ANAIS XX Enangrad, 2009.

TAYLOR, Nigel. Eco-villages: dream and reality. In: BARTON, Hugh (org.). Sustainable Communities: the potential for eco-neighbourhoods. 2 ed. Reino Unido: Earthscan, 2002.

TONET, Rogério. Fenonomias, economia plural e desenvolvimento local: um estudo na feira de artesanato do largo da ordem em Curitiba – PR. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

TRAINER, Ted. Where are we, where do we want to be, how do we get there? Democracy and Nature: International Journal of Inclusive Democracy, Volume 29, No1/2, 2000. Disponível em: <http://www.inclusivedemocracy.org/> [acesso em 25/10/2011 às 20:13].

_____. Development, charity and poverty: the appropriate development perspective. International Journal of Social Economics, Volume 29, No1/2, 2002. Disponível em: <http://www.inclusivedemocracy.org/> [acesso em 25/10/2011 às 20:13].

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

UN-HABITAT – Programa das Nações Unidas para Habitação. The best practices database. Disponível em: <http://www.unhabitat.org/> [acesso em 21/10/2011 às 09:22].

VALERIANO, José Carlos Silva. Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAD. Belo Horizonte, 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, Paulo Freire. Políticas ambientais no Brasil: Do preservacionismo ao desenvolvimento territorial sustentável. Revista Política e Sociedade, no. 14, abril de 2009.

VIEIRA, Paulo Freire; BERKES, Fikret; SEIXAS, Cristiana Simão. Gestão integrada e participativa de recursos naturais: conceitos, métodos e experiências. APED, Florianópolis, 2005.

VIZEU, Fábio. Organizações burocráticas rumo a razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

_____. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. Organizações & Sociedade, v. 36, p. 56-78, 2006.

VOEGELIN, Eric. Reason: the classic experience. The Southern Review, v. 10, n. 2, p. 239-40, April, 1974.

WEBBER, Melvin. The Urban Place and the Non-Place Urban Realm. In Explorations into Urban Structure. Pensilvânia (EUA): University of Pennsylvania Press, 1964.

APÊNDICE A – QUESTÕES-CHAVE EM COMUNIDADE INTENCIONAL

Diana Christian (2007) em seu livro *Finding Community: how to join an Ecovillage or Intentional Community* apresenta um guia que auxilia pessoas interessadas em encontrar e fazer parte de uma comunidade intencional ou ecovila. De acordo com a autora, as questões-chave que devem ser feitas a uma comunidade são:

- a) A quem pertence o terreno?
- b) Quando uma pessoa sai, ela recebe o dinheiro de volta?
- c) Quais os critérios para pedir que pessoas se retirem da comunidade?
- d) Qual entidade legal o grupo usa para viabilizar a propriedade?
- e) Como o grupo toma decisões?
- f) Quem tem direito a participar da tomada de decisão? Em que ocasiões?
- g) Como é o processo de entrada de novos membros?
- h) O processo é estruturado ou não há um modelo a ser seguido?
- i) A comunidade é aberta a novos membros ou relativamente fechada?
- j) Quais as reais possibilidades de geração de renda?

Estas perguntas permearam todas as fases do trabalho de campo na ecovila Itapeba, entre maio e setembro de 2011.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Como forma de complementar a observação participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diversos membros da ecovila, durante último mês de minha estadia em Itapeba. Quando elaborei este esboço de roteiro de entrevista semiestruturada, minha principal preocupação era ampliar minha percepção a respeito de alguns eventos dos quais eu havia feito parte, além de permitir identificar lacunas e contradições nos dados já obtidos e ter a possibilidade de preencher as brechas ou esclarecer as incongruências. Os principais temas abordados foram:

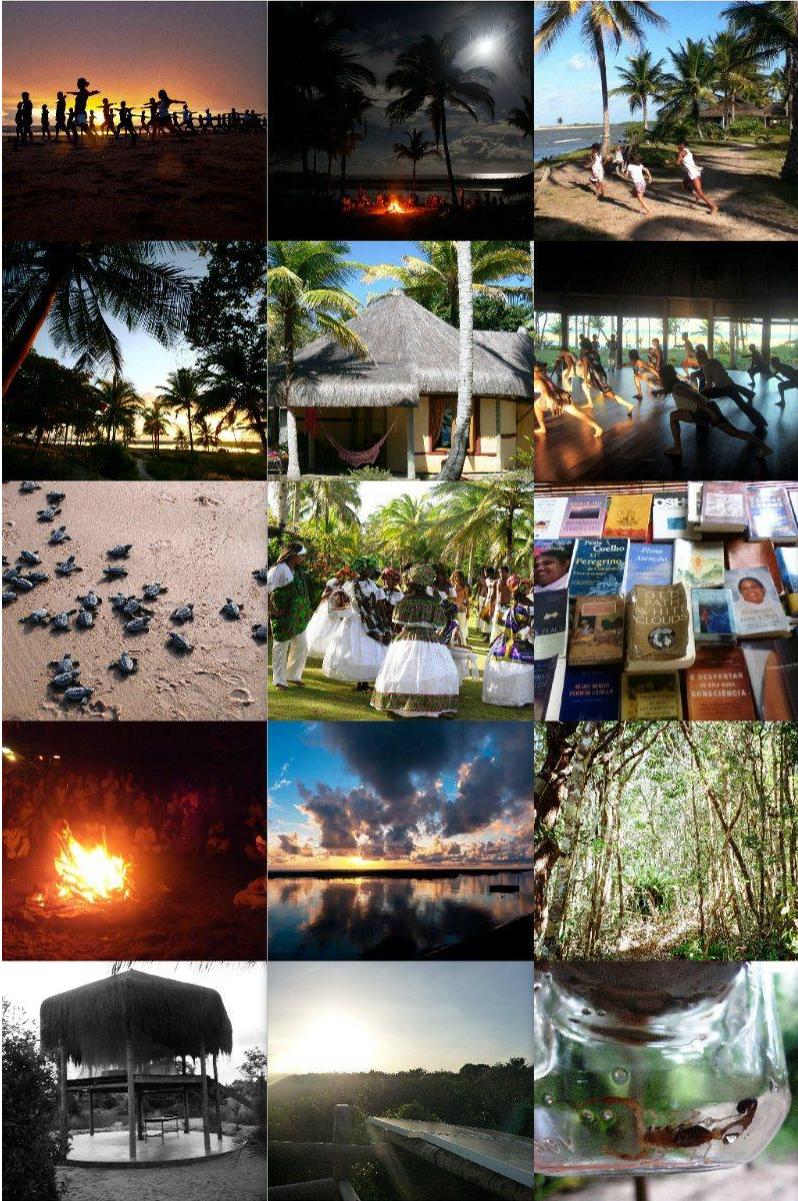
- 1 **História de vida**
Investigar opções de vida que levaram a pessoa a viver na ecovila;
Estilo de vida, buscas e inquietações.
- 2 **Trabalho e ocupação**
Qual a maneira encontrada para sobreviver?
Vínculos institucionais e empregatícios; Grupos dos quais faz parte;
atividades em que se engaja;
- 3 **Significação do trabalho**
Diferenças entre trabalhar na ecovila e na cidade;
Estratégias de conciliação do trabalho com outras ocupações.
Como conciliar sobrevivência econômica e vida substantiva?
- 4 **Conceito de comunidade e ecovila**
Construção do campo de estudos das comunidades e ecovilas;
Como são entendidos estes conceitos na prática?
Quais as distinções entre um e outro?
- 5 **Gestão da ecovila**
Como é, de fato, a gestão da ecovila?
Quem exerce os papéis decisórios? Quem operacionaliza?
Quais os objetivos da gestão da ecovila?
Quais práticas se destacam?
Os atores se sentem livres para se expressar? Em quais ocasiões?
- 6 **Associação de Moradores, Damanhur e Comunidade Ankara**
Qual a relação com a comunidade Ankara? (Já foi convidad@ a fazer parte?)
Qual o papel da Comunidade Ankara na gestão da ecovila?
Qual a percepção dos atores sobre as reuniões da associação?
Qual o significado do Encontro Internacional de Comunidades Itapeba-Damanhur?
Qual o entendimento dos atores a respeito da Comunidade Ankara?
- 7 **Informações adicionais**
Número de famílias residentes; Quantidade de lotes e casas construídas;
Perfil dos proprietários que não residem na ecovila;
Outros esclarecimentos, conforme necessidade.

Fonte: o autor.

APÊNDICE C – FOTOS E IMAGENS DE ITAPEBA

Coletânea de fotos e imagens de Itapeba não utilizadas no corpo do texto.





ANEXO A – NORMAS AMBIENTAIS DE ITAPEBA

Reprodução das normas ambientais de Itapeba, conforme consta no site oficial e também em diversas placas espalhadas pela área turística do Centro.

NATUREZA

- Por favor nos ajude a proteger a natureza e nossa água.

- Não use produtos químicos, por favor tente utilizar repelentes, sabonetes e xampus naturais, etc. Nós vendemos repelentes naturais na nossa loja e iremos providenciar sabão de coco para banhos e lavagem de roupas.

- Por favor economize água. Quando escovando os dentes, tomando banho ou lavando roupas e louça, desligue a bica quando não estiver em uso.

- Tente puxar a descarga somente para No. 2. Em Itapeba você é convidado à fazer pipi na natureza.

- Não jogue papel higiênico na privada.

ELETRICIDADE

Nosso sistema é solar portanto por favor;

- Lembre-se de apagar as luzes quando não estiver usando;

- Não utilize secadores de cabelo, chapinhas, ferros de passar, torradeiras, liquidificadores, ventiladores (nada que puxe muita energia, nosso sistema não suporta);

- Todos os quartos possuem tomadas de 110V;

- Sinta-se à vontade para carregar computadores, celulares, câmeras, etc. mas de preferência durante o dia;

- Por favor tente recarregar aparelhos sempre durante o dia ao invés de a noite;

RESÍDUOS

- Nós reutilizamos ou mandamos para reciclagem a maioria dos nossos resíduos. Então pedimos sua ajuda para separar todo o lixo.

- Nos banheiros nós temos 1 lixeira para papel higiênico e outra para não recicláveis. Como fazemos compostagem de papel higiênico, é importante jogá-los somente na lixeira designada. Fio dental, band-aids, absorventes, etc. devem ser jogados na lixeira dos não recicláveis.

- Nos quartos você encontrará uma lixeira para os recicláveis (papel, plástico ou vidro). É importante limpar e secar estes resíduos antes de jogá-los na lixeira.:

ANEXO B – CONSTITUIÇÃO DA COMUNIDADE ANKARA

Reprodução da constituição da Comunidade Ankara, conforme apresentada na reunião do dia 31 de julho de 2011.

O SONHO da Comunidade Ankara é uma Missão Espiritual: a missão de ESPIRITUALIZAR A MATÉRIA, enraizar o espírito na Terra, criando um Novo Mundo através da verdade do espírito, com uma nova forma de viver, pensar e se relacionar, baseados nos princípios espirituais de amor, respeito, evolução e diversidade.

Temos o compromisso de inspirar a humanidade proporcionando um lugar para Luz e Cura, com um espaço sagrado para a vinda e segurança dos seres da Nova Era.

Temos o compromisso de manter e proteger este lugar onde os sonhos individuais e comuns podem ser encontrados e realizados. Um lugar de evolução e crescimento constante, sem limites. Onde a vida em comunidade, com o foco no coletivo, não no individual, com respeito à natureza e com serviço constante e incondicional, são a base de tudo.

A civilização humana está despertando para novas formas de conscientização. É uma nova fase de desenvolvimento cultural onde as áreas humanas da Arte, Ciência e Espiritualidade se encontram e se interligam. Itapeba contribui para este processo através de um espaço comunitário onde as pessoas podem descobrir, através de cursos, seminários residenciais, retiros e workshops, maneiras de trabalharem individualmente e em grupo no seu desenvolvimento e transformação pessoal.

Uma comunidade que compartilha os sonhos, os valores e a busca espiritual em um espaço na natureza e que tem objetivos sustentáveis, onde crescemos juntos e em cooperação; respeitando as individualidades e celebrando a diversidade.

Vida em Comunhão

Itapeba é uma grande família que pratica os princípios da fraternidade, tais como a solidariedade, a generosidade, a colaboração, a cooperação, o respeito, o apoio mútuo e a troca.

Cada indivíduo tem um alto compromisso para proteger e perpetuar a comunidade, assumindo a responsabilidade para essa e as próximas gerações. Para isso deve ser ter um sistema de auto-gestão, estabelecendo um equilíbrio entre a autonomia e a auto-responsabilidade de cada um. É importante ter uma consciência para a divisão do trabalho, para não haver exploração e sobrecarga. Cada um usa os seus

talentos e habilidades a serviço do todo, compartilhando conhecimento, experiências, trabalho e amizade.

Nesta comunidade se pratica a tolerância às individualidades e se respeita o espaço e a liberdade individual. Vivemos em comunhão e aprendemos um com o outro, celebrando a diversidade de origem, raça e etnia, idade, gênero, idiomas, entre outros. Ao mesmo tempo, há também sempre um respeito às decisões e acordos do coletivo.

Vida Espiritual

Há uma clara intenção em se despertar a consciência, conectar com o espírito, viver a espiritualidade no dia-a-dia, com honestidade, integridade, coerência, simplicidade, empatia, harmonia, confiança, liberdade, união, paixão e amor.

É importante ser consciente para viver em harmonia com o fluir natural da vida e das pessoas; a equanimidade, a abertura e um nível de consciência não-reactivo que permita que nos relacionemos como seres de luz que somos e não como nossas personalidades e ego.

Recebemos com humildade e alegria tudo o que a divindade nos tem oferecido e agradecemos todos os dias pela bênção que é estar aqui, valorizando conscientemente a irmandade que nos une e a luz que nos trouxe para fortalecer esta comunidade, e todos os sonhos e realidades que formam nossa aldeia: buscando o bem global e a alegria de viver em harmonia e comunhão.

Compromisso Social

Contribuímos para um mundo novo e consciente, criar um espaço para nutrir o nosso serviço para o mundo, comunicar, integrar a comunidade do entorno e todos os que trabalham ao serviço da comunidade de igual para a igual, com respeito, dignidade ...

Refletir o nosso compromisso com a transformação social e trazer oportunidades de crescimento e plenitude para integrantes das comunidades locais.

Compromisso Ambiental

Amar e respeitar o nosso entorno, aprender sobre a Natureza, sua fauna e flora, preservando e estimulando a sua diversidade e abundância.

Minimizar o uso de recursos e consumo, protegendo os animais;

Cuidar dos próprios resíduos, cuidando e protegendo a nossa terra como mãe criadora e facilitadora e tomando consciência da importância do sagrado recurso da água, usando produtos e processos que estão em essa linha de desenvolvimento sustentável e ecológico.

Um compromisso de fazer de este lugar um oásis no Planeta com consciência e respeito.

Sabendo que somos apenas habitantes de passagem por este mundo que devemos preservar, manter e melhorar para as futuras gerações que aqui viverem.

Comunicação Amorosa

Praticar uma forma de comunicação direta, aberta, honesta, sem triangulação, usando sempre diálogo como solucionador do conflito ou das diferenças (e bilíngue);

Falando: de forma não violenta, trazendo a sua verdade de maneira construtiva e pro positiva (não reativa), com humildade e sensibilidade e ao mesmo sem se omitir, sem fazer suposições ou julgamentos, com intenção positiva, fazendo deste um espaço seguro onde sentir, pensar e expressar sem medo nem máscaras, sabendo sempre que sua liberdade termina aonde começa a do outro, e

Ouvindo: com escuta ativa, de forma empática (com as necessidades e situações alheias), e com abertura ao novo e a perspectivas diferentes, sabendo aceitar críticas amorosamente, como ferramenta de crescimento (e fazendo perguntas abertas quando não entender);

Uma comunicação permeada por um compromisso forte com a empatia e o respeito a quem pensa diferente sabendo que as diferenças enriquecem a visão, expandem a consciência, e fazer de este lugar um lugar mais rico em perspectivas de mundo.