

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

BRUNO GONÇALVES DAS NEVES – 173167

**GESTÃO DE ECOVILAS: VALORES DA PERMACULTURA,
GOVERNANÇA E SEUS DESAFIOS**

Porto Alegre

2016

BRUNO GONÇALVES DAS NEVES – 173167

**GESTÃO DE ECOVILAS: VALORES DA PERMACULTURA,
GOVERNANÇA E SEUS DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração pertencente ao
Bacharel em Administração da
Universidade Federal do Rio
Grande do Sul (UFRGS).

Professora orientadora: Ana
Mercedes Sarria Icaza

Porto Alegre

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Ana Mercedes pela orientação e paciência nesses últimos meses com sua dedicação para podermos terminar esse trabalho que para mim foi um desafio e uma ótima oportunidade de crescimento.

Aos meus pais que me apoiaram e acreditaram em mim me dando incentivo, amor e confiança para continuar no trabalho, sempre se mostrando dispostos a me ajudar no que eu precisasse. Aos meus irmãos que embora longe também me apoiaram com palavras de incentivo.

À minha companheira Julia Diniz que esteve do meu lado durante todo o processo me ajudando, me dando muito carinho, palavras de incentivo, apoio e compreensão o que foi essencial para me manter calmo e focado.

Á Gabriel Siqueira que foi a inspiração inicial para realizar este trabalho com seu engajamento social positivo, seus trabalhos prévios sobre ecovilas e com seu curso online “Gestão de Ecovilas” do qual fiz parte e serviu de base para a minha curiosidade no assunto.

RESUMO

O estudo da gestão de ecovilas é pertinente para os avanços da ciência da Administração por não se apoiar somente na literatura clássica com soluções práticas no que diz respeito às questões econômicas e sociais dos grupos organizados, visto que dá ênfase para a dimensão ambiental das organizações baseado nos valores da Permacultura, que auxiliam no desafio de lidar com a atual crise sócio ambiental do mundo globalizado. O objetivo desse trabalho é entender melhor as ecovilas e sua gestão, comunidades que se inspiram na Permacultura que atuam de forma multidimensional para criar soluções nessa problemática, para saber porque somente 10% obtém sucesso em seus objetivos e de fato perduram por um longo período. Para entender essa questão foi realizada uma pesquisa qualitativa das comunidades sustentáveis Arca Verde e Sítio da Alegria e analisado como essas ecovilas enfrentam o desafio de governança de GILMAN (1991) e o conflito estruturado de CHRISTIAN (2013) de que forma isso impacta na realização dos objetivos do grupo e na satisfação dos seus membros. Na primeira foi realizado um estudo de caso através de uma entrevista semiestruturada, no caso da segunda foi recuperado a vivência do pesquisador que morou por nove meses no local. A comparação entre essas duas experiências com características diferentes permitiu evidenciar uma série de elementos que são fundamentais para o sucesso e a longevidade das ecovilas. A partir dessa análise foi possível concluir que quando a gestão de ecovila é feita de maneira democrática, com reuniões bem estruturadas, acordos transparentes, processos consolidados para transformar projetos em realidades e uma gestão de conflitos com uma comunicação transparente, cria-se um ambiente onde as pessoas se sentem satisfeitas e motivadas para se comprometerem com a ecovila o que faz com que a comunidade alcance seus objetivos com maior eficiência.

Palavras-chave: gestão de ecovilas, Permacultura, desafio de governança, conflito estruturado, sustentabilidade, ecovilas

ABSTRACT

The ecovillage management study is relevant for the administration field scientific advance since it is not supported mainly on the classical management literature with practical solutions regarding organizational economic and social issues for the reason that it emphasizes the ecologic dimension of the organizations based on Permaculture values, which help meeting the challenge to deal with the actual social environmental crisis of this modern globalised world. The objective of this work is to understand ecovillages, communities that are inspired on Permaculture values to create multidimensional solutions to address this issue, and its management to know the reasons why only approximately 10% achieve success in its objectives. deal with the governance challenges of GILMAN (1991), the structural conflict of CHRISTIAN (2013) and how it impacts the group to achieve its objectives and the satisfaction of its members. To understand such matter a qualitative research was carried out in the sustainable communities Arca Verde and Sítio da Alegria to analyse how these ecovillages deal the governance challenges and in which way this affects the community objective achievement as well as the satisfaction level of its members. In the first one a case study was conducted through a partially structured interview and for the second one the researcher living experience of nine months in this community was recovered. The comparison between these two different ecovillages indicate evidences of a series of fundamental elements to the ecovillage success and longevity. By the analysis means it was possible to conclude that when the ecovillage management is structured in a democratic way, with regular organised meetings, transparent arrangements, solid processes to transform projects into reality and a conflict management with a transparent communication, an environment where people feels motivated and satisfied enough to commit to the community is created, allowing the group to achieve its objectives with more efficiency.

Keywords: ecovillage management, Permaculture, governance challenge, structural conflict, sustainability, ecovillage

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Justificativa.....	12
1.1.1. Oportunidade de projeto.....	13
1.1.2. Viabilidade do projeto.....	13
1.2. Objetivos.....	13
1.4.1 Geral.....	14
1.4.2 Específicos.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Permacultura e ecovilas.....	15
2.2 Gestão e governança: dois conceitos da administração revisitados pela concepção das ecovilas.....	23
2.2.1 Gestão de ecovilas e crítica à gestão instrumental.....	24
2.2.2 Diferença entre gestão e governança.....	26
2.2.3 Sociocracia: o modelo de governança utilizado em muitas ecovilas.....	27
2.3 Gestão de ecovilas e os desafios para estabelecer uma ecovila próspera ...	29
2.4 Quadro de modelo teórico para as categorias de análise.....	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 Operacionalização.....	39
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4.1 Caracterização das organizações.....	41
4.2 Quadro de entrevistados.....	45
4.3 Categorias de Análise.....	47
4.3.1 Tipologia da comunidade.....	47
4.3.2 Instituições e acordos.....	49
4.3.3 Critérios para inclusão de novos membros.....	53
4.3.4 Os Desafios de governança.....	54
4.3.4.1 A tomada de decisões.....	54
4.3.4.2 Como as decisões da comunidade são colocadas em prática.....	58
4.3.4.3 A resolução de conflitos:.....	60
4.3.4.4 Papel das lideranças.....	63
4.3.5 Níveis de satisfação e impactos nos objetivos do grupo:.....	64
4.3.5.1 Nível de satisfação e motivação do membro.....	64
4.3.5.2 Avaliação do impacto na realização dos objetivos do grupo.....	66
4.4 Quadro de análise.....	74
5. CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES.....	76

REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADO	87
APÊNDICE B – FOTOS DA DAS COMUNIDADES	92

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo teórico para análise	36
Quadro 2 – Entrevistados da Arca Verde	46
Quadro 3 – Análise de dados	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Princípios Éticos da Permacultura	17
Figura 2 – Mandala da Permacultura	1Error! Bookmark not defined.
Figura 3 – Roda da Sustentabilidade	21
Figura 4 – Sociocracia de CHRISTIAN (2013)	28
Figura 5 – Mapas de Ecovilas do Sul do Brasil.....	42
Figura 6 – Mandala da Permacultura na Arca	50
Figura 7 – Informações Institucionais da Arca	50
Figura 8 – Acordos de Convivência	52
Figura 9 – Valores da Arca.....	67

1. INTRODUÇÃO

Vivemos hoje em uma crise socioambiental muito grave que compromete a vida no planeta devido à globalização que rompe as barreiras dos mercados mundiais estimulando a competitividade e pressionando a produção (Jenschke, 2003). Esse movimento global estimula a extração predatória dos recursos da terra levando a transtornos na natureza vão além das mudanças climáticas. Catástrofes naturais como enchentes, secas, terremotos e incêndios florestais aumentam a cada dia sob o efeito da atividade humana (Brown, 2003).

As Nações Unidas, lançaram seu relatório chamado Global Environment Outlook 2000 (Perspectivas sobre o Meio Ambiente) baseado em relatórios de agências da ONU, de 850 relatórios pessoais e mais de 30 institutos sobre meio ambiente, concluindo que "O curso atual é insustentável e adiar as ações não é mais uma opção."

O mundo não é algo separado de você e de mim; o mundo, a sociedade, é a relação que nós estabelecemos ou buscamos estabelecer entre nós. Portanto, você e eu somos o problema, e não o mundo, porque o mundo é a projeção de nós mesmos, e para compreender o mundo devemos compreender a nós mesmos. Esse mundo não está separado de nós; nós somos o mundo, e nossos problemas são os problemas do mundo (KRISHNAMURTI, J. 1995, p.96)

Esse é um pensamento que empodera a sociedade e os indivíduos de ações e retira o sentimento de fragilidade diante de uma crise generalizada. Nós somos o mundo, somos aquilo com o que nos relacionamos. Portanto, temos a escolha de nos relacionar com aquilo que acreditamos que possa reverter esse quadro insustentável para buscar um horizonte que garanta o acesso aos recursos para as gerações futuras. A chave é estabelecer uma relação sustentável com o mundo, através da escolha e do uso consciente de produtos, dos conhecimentos multiplicados, do aumento de consciência ambiental no cotidiano. Por conseguinte, o desafio é inventar e exercitar novas relações de produção e consumo que se direcionem para um horizonte mais sustentável, do ponto de vista social e ambiental.

A importância do tema Permacultura, Ecovilas e comunidades sustentáveis ocorre, pois, essa filosofia e suas práticas auxiliam nesse desafio através da multiplicação de valores eco sustentáveis que são aplicadas nesses

novos protótipos de cultura humana sustentável, inspirando organizações, estado e a sociedade para encontrar soluções.

As propostas da Permacultura se manifestam em numerosas experiências que se multiplicam em diferentes partes do mundo e do Brasil tal como as ecovilas, comunidades formadas com a intenção de um desenvolvimento social, ambiental e econômico sustentável que tem em vista a harmonia entre as pessoas e com a natureza, que mostram as potencialidades e desafios dessas experiências e sua gestão. Estudar estas organizações e sua gestão articulada a valores é importante para a ciência da administração porque agrega um caráter participativo à gestão clássica, através de uma visão que aborda diversas dimensões, principalmente a ecológica.

A gestão das ecovilas é uma gestão participativa e horizontal onde o processo de decisão é realizado pelos diferentes sujeitos sociais, membros dessas comunidades, e apresenta muitos desafios apontados por um número crescente de estudos. Diana Leafe Christian, pesquisadora e autora dos livros sobre ecovilas *Creating a life together: practical tools to grow ecovillages and intentional communities* (2003) e *Finding Community: how to join na ecovillage or intentional community* (2007 apud SIQUEIRA 2012) estudou profundamente a gestão, as dificuldades e desafios da formação das comunidades intencionais. Segundo seu estudo somente 10% dos projetos de comunidades sustentáveis de fato alcançam em seus objetivos, enquanto 90% falham e acabam prematuramente. Para entender esse fato instigou, a autora a pesquisou as ecovilas e como resultado criou o conflito estruturado que são as principais dificuldades que essas ecovilas não conseguiram contornar. Estes estudos são fundamentais nessa monografia, não só para entender esse fenômeno, mas para analisar melhores práticas que podem ajudar as comunidades a fazer parte dos 10%.

Robert Gilman, editor da revista *In Context* que aborda assuntos sobre sustentabilidade, é outro autor que será estudado nessa monografia para entender melhor a gestão de ecovilas. Em seu artigo "The Eco-Village Challenge" (1991) ele aborda 6 desafios que essas comunidades enfrentam. São eles o desafio do bio-sistema, da construção ambiental, do sistema econômico, da governança e do sistema total. Para cada desafio GILMAN (1991) apontou itens

que devem ser tratados para que o desafio seja trabalhado de forma para que a o ideal de uma ecovila seja alcançado, tornando-as um projeto de desenvolvimento sustentável de sucesso. Todos os desafios propostos por GILMAN (1991) devem ser tratados de forma equilibrada e em conjunto pois estão interligados. Entretanto o presente estudo se focará no desafio da governança pois este lida diretamente com a gestão, pois trata da tomada de decisão, gestão de conflitos, liderança e realização de projetos. O estudo aprofundado desse desafio será o principal alicerce para fazer a análise da gestão das ecovilas para verificar se ela é bem estruturada de acordo com esses parâmetros.

A problemática dessa monografia é que as crises ambientais que ocorrem globalmente apontam que é necessário um número cada vez maior de práticas sustentáveis. As ecovilas vão ao encontro desse problema e dessa forma sua longevidade se torna importante por ser um laboratório vivo e inspirador de novas soluções ambientais e sociais o que é um desafio para a gestão que está sendo abordado por diversos autores. Ainda assim, a gestão de ecovilas é um objeto que possui uma série de experimentos e literatura a serem aprofundados e esta monografia tem a intenção de agregar conteúdo para o tema não só para ampliar os conhecimentos em gestões alternativas para a ciência da Administração, mas para pessoas que estão interessadas em desenvolver sua ecovila.

Para alcançar esse entendimento foi investigado o Instituto Arca Verde, o qual aparece com um processo mais estruturado de funcionamento, comparando-o com a experiência do Sítio da Alegria, para que isso aponte algumas conclusões sobre as práticas que ajudam as comunidades a se manterem por muitos anos e a alcançarem seus objetivos. As duas organizações têm muitos fatores em comum como o fato de promoverem cursos sobre Permacultura para multiplicar esses conhecimentos e localizarem-se em um ambiente rural que reúne pessoas com objetivo de viver em harmonia com a natureza, utilizando os recursos naturais locais de forma sustentável.

Esta monografia utilizará como fundamento teórico a ética e as dimensões da Permacultura, os estudos de Diana Leafe Christian e os elementos do desafio de governança de Robert Gilman para montar um modelo teórico de análise. Esse modelo será utilizado para montar as categorias onde as duas ecovilas serão comparadas. Depois será estruturado um quadro de análise para que as

devidas conclusões sejam tiradas a fim de criar conhecimento de melhores práticas nessa gestão que podem servir de referência para comunidades sustentáveis e outras organizações.

1.1. Justificativa

Este trabalho estudou a gestão observada nas ecovilas pois os valores da Permacultura permeiam todos os âmbitos dessas comunidades. Esta monografia busca analisar como essa busca pela harmonia entre as pessoas e o meio ambiente influencia na gestão, nos objetivos do grupo e na satisfação dos seus membros a fim de entender com mais profundidade essas comunidades pautadas nos valores da Permacultura com a intenção de levantar um conjunto de conhecimentos e saberes que podem apontar melhores práticas para comunidades intencionais que desejam alcançar seus objetivos, se desenvolver e perdurar por longos anos. Além disso, esse estudo pode servir de modelo de gestão para as organizações pretendem adicionar novas dimensões à sua gestão para aprimorar a forma como as pessoas e instituições se relacionam com o mundo e entre si.

A Gestão de Ecovilas, que segue a ética da Permacultura, tem o potencial de agregar valor aos conhecimentos de Administração pois agrega técnicas de gestão, podem influenciar ambientes de trabalhos mais satisfatórios, transformam a maneira como as pessoas interagem entre si e com o meio ambiente. As ecovilas tem uma organização político-sócio-ambiental singulares que as configura como protótipos de empreendedorismo socioambiental que demandam e servem como laboratórios de técnicas inovadoras, tanto na gestão social quanto na ambiental. Essas ferramentas podem ser utilizadas em organizações privadas, públicas ou no terceiro setor de forma que as auxiliem a buscar uma gestão mais participativa ao mesmo tempo que adiciona a dimensão ambiental à sua gestão de modo que as pessoas e o meio ambiente tenham uma relação mais harmoniosa entre si.

O conhecimento gerado nesse trabalho também pode ser utilizado pelas ecovilas que desejam entender melhor no que consiste essa gestão, aumentar seus conhecimentos em melhores práticas e lidar melhor com os desafios que

ela apresenta. Dessa maneira esse trabalho está colaborando para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, algo pertinente dado a situação socioambiental em que vivemos.

1.1.1. Oportunidade de projeto

Morei no Sítio da Alegria por nove meses, período em que participei das atividades, rituais, reuniões, convivi com as pessoas. Minha condição neste lugar era como a de qualquer outro morador. Durante essa convivência conheci pessoas de outras comunidades e comecei a me interessar pela maneira como se organizavam. Tive a oportunidade de conhecer uma pessoa da Instituição Arca Verde e realizei algumas pesquisas pela internet que me despertaram o interesse de aprofundar meus conhecimentos a respeito da gestão nesta ecovila. Por consequência, agendei uma visita à comunidade para aplicar fazer a pesquisa e comparei com minha vivência no Sítio da Alegria para fazer a análise.

1.1.2. Viabilidade do projeto

A Arca Verde está situada a 120KM de onde estou e é necessária uma viagem custosa até a Instituição. Agendei uma visita de um dia até a instituição e realizei todas as entrevistas em um dia para que a pesquisa ficasse dentro do meu orçamento.

O Sítio da Alegria não está tão longe, mas a análise de dados secundários, entrevistas prévias sobre assuntos semelhantes agregados à minha vivência no local foram suficientes para levantar dados que pudessem ser comparados à pesquisa na Arca Verde e para agregar valor na conclusão.

1.2. Objetivos

O objetivo deste trabalho é entender como se estrutura a gestão de ecovilas, descobrindo como elas enfrentam os elementos levantados por GILMAN (1991) no desafio de governança e por CHRISTIAN (2013) no conflito

estruturado a fim de determinar se a gestão está bem estruturada de acordo com os parâmetros levantados pelo autor. Depois, essa conclusão será relacionada com os objetivos do grupo e a satisfação dos seus membros. Dessa maneira o trabalho pretende entender o impacto de uma gestão sólida no desenvolvimento da ecovila.

1.4.1 Geral

Estudar a gestão de ecovilas de duas comunidades, em particular de que maneira enfrentam o desafio de governança de GILMAN (1991) e as dificuldades levantadas no conflito estruturado de CHRISTIAN (2013), e relacionar com a realização dos objetivos do grupo e na satisfação dos seus membros.

1.4.2 Específicos

- Analisar o processo de tomada de decisões nas comunidades
- Analisar os papéis de liderança nas comunidades
- Analisar de que forma as decisões são colocadas em prática
- Analisar os principais conflitos enfrentados e de que forma a comunidade lida com eles
- Identificar as principais ferramentas de gestão e analisar de que forma estas contribuem para a realização dos objetivos do grupo
- Identificar se os membros da comunidade se sentem motivados e satisfeitos

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos fundamentos teóricos dessa monografia será revisitado, primeiramente, os conceitos Permacultura e Ecovilas. Segundamente será resgatado os conceitos de gestão e governança e suas diferenças. O primeiro está relacionado com a gestão no contexto das ecovilas em si, enquanto que o segundo, com o desafio de governança. Posteriormente, o conceito de Sociocracia de CHRISTIAN (2013) é demonstrado por ser muito pertinente ao trabalho já que esta técnica de gestão é utilizada em muitas ecovilas que são referência no mundo, inclusive a Arca Verde. Por fim, apresenta-se as principais dimensões que compõem a Permacultura. Depois serão levantados o conflito estruturado e a tipologia de ecovilas de acordo com CHRISTIAN (2003) e os desafios de GILMAN (1991) para montar o modelo teórico para análise.

2.1 Permacultura e ecovilas

Conforme o livro "Permacultura Um" de David Holmgren e Bill Mollison: "Permacultura é a uma palavra que cunhamos para definir um sistema evolutivo integrado de espécies vegetais e animais perenes ou auto-perpetuantes, úteis ao homem." (HOLMGREN, D.,1981, p. 1)

Esse conceito surgiu nos anos 70 na Austrália e chegou no Brasil em 1992 pelo próprio Bill Mollison em um curso aqui no Rio grande do Sul. Com essa popularização a Permacultura tem ganhado cada vez mais adeptos e estudiosos, ocasionando modificações nesse conceito que ganhou maior abrangência: "Integração harmoniosa entre as pessoas e a paisagem, provendo alimento, energia, abrigo e outras necessidades, materiais ou não, de forma sustentável" (HOLMGREN, D.,1981, p1)

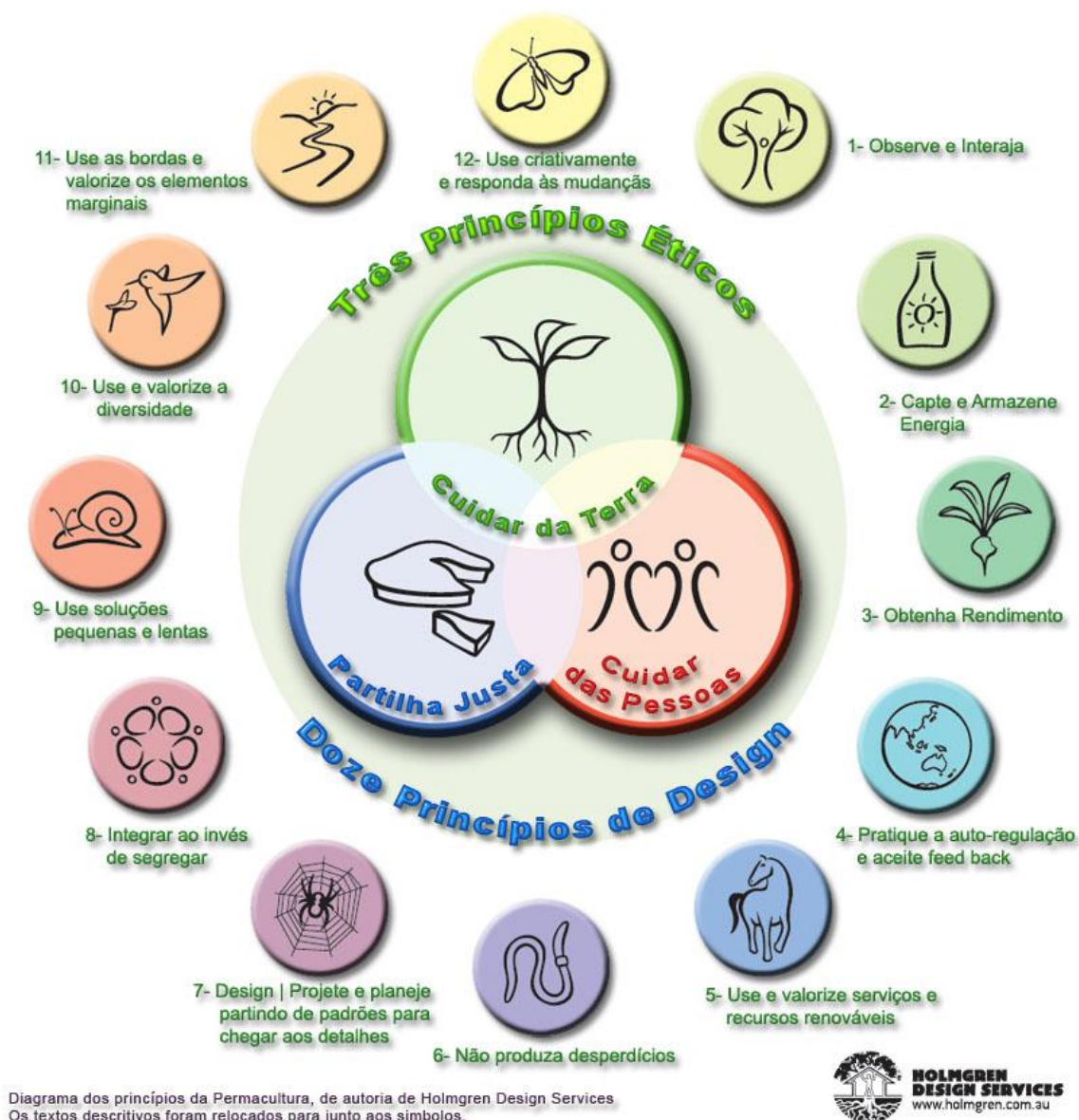
Assim este conceito evoluiu para uma questão socioambiental pois de acordo com Bill Mollison "Culturas não sobrevivem muito tempo sem uma agricultura sustentável". Dessa forma, a Permacultura se tornou um conjunto de ferramentas para o planejamento, implantação e a manutenção de sistemas para a construção de sociedades economicamente viáveis, socialmente justas,

culturalmente sensíveis, dotadas de agroecossistemas que sejam produtivos e conservadores de recursos naturais.

Essas sociedades buscam a integração harmoniosa do homem com a natureza. Mollison e Holmgren, através da observação e do aprendizado com as culturas indígenas e espirituais, que são orientados na lógica básica do universo de cooperação e solidariedade, buscaram os 3 princípios éticos e valores que orientam a prática da Permacultura, listados a seguir de acordo com MOLLISON (1994):

- **Cuidado com a Terra:** cuidar do solo, espécies, atmosfera, florestas, micro-habitats, animais e águas para garantir a manutenção e multiplicação dos sistemas vivos. Isso implica em atividades inofensivas e reabilitantes, conservação ativa, uso de recursos de forma ética e um estilo de vida que trabalha para criar sistemas úteis e benéficos. Esse valor de ética é o mais importante visto que é composto pelos outros dois valores éticos;
- Cuidar da terra implica em ter **cuidado com as pessoas:** para que as necessidades básicas de alimentação, abrigo, educação, trabalho satisfatório e contato humano saudável sejam supridas. Se pudermos suprir nossas necessidades básicas, não necessitaremos da indulgência em grande escala de práticas destrutivas à Terra;
- O terceiro componente do Cuidado com a Terra é a **contribuição do excedente:** de tempo, dinheiro e energia para alcançar os objetivos de cuidado com a Terra e das pessoas. Isto significa que, após termos suprido nossas necessidades básicas e projetado nossos sistemas da melhor forma possível, poderemos expandir nossas influências e energias para auxiliar os outros no alcance desses objetivos

Figura 1 – Princípios Éticos da Permacultura



Fonte: JRRIO Acesso em Jan. de 2017

A figura 1 – Princípios Éticos da Permacultura ilustra que todos os princípios estão interligados, todavia o cuidado com a terra está sobre os outros dois já que estes compõem o primeiro. Após apresentar a ética MOLLISON (1994) lista as formas pelas quais podemos implementá-la:

- Pensar a longo prazo sobre as consequências de nossas ações e planejar para a sustentabilidade;
- Onde possível, utilizar espécies nativas da área, ou aquelas adaptadas sabidamente benéficas visto que a introdução

impensada de espécies potencialmente invasoras pode romper o balanço natural da área;

- Cultivar a menor área de terra possível, planejar sistemas intensivos, eficientes em energia e em pequena escala, em oposto aos sistemas extensivos de grande escala e alto consumo energético;
- Praticar a diversidade policultural (oposta à monocultural) já que isso traz estabilidade e nos ajuda a estarmos prontos para mudanças ambientais ou sociais;
- Aumentar a soma de produtos: focalizar na produção total do sistema suprida por plantas anuais e animais, considerando a energia economizada como parte da produção;
- Utilizar sistemas biológicos (plantas e animais) e ambientais (sol, vento, água) de baixo consumo energético para conservar e gerar energia
- Trazer a produção de alimentos de volta às cidades e vilarejos, onde tem ocorrido tradicionalmente em sociedades sustentáveis;
- Ajudar as pessoas a tornarem-se autossuficientes e promover a responsabilidade comunitária;
- Reflorestar a Terra e restaurar a fertilidade do solo;
- Utilizar tudo até o máximo e reciclar todos os detritos;
- Ver soluções, não problemas;
- Trabalhar onde conta (plantar uma árvore onde irá sobreviver, ajudar pessoas que queiram aprender

Dado os princípios da ética da Permacultura e as formas pelas quais elas são implementadas é possível perceber que essa ética permeia todos os aspectos dos sistemas ambientais, comunitários, econômicos e sociais (MOLLISON 1994). A figura 2 – Mandala da Permacultura ilustra como essa ética permeia essas esferas da experiência humana.



As Ecovilas se inspiram na ética da Permacultura e dessa maneira representam uma forma eficaz de soluções socioambientais aplicadas com o objetivo de reverter as ações que geram destruição ao meio ambiente. Elas nos mostram como mover em direção à sustentabilidade no século 21 (Agenda 21). Em 1998, essas organizações sociais foram pela primeira vez citadas na lista das 100 Melhores Práticas da ONU, como excelentes modelos de vida sustentável.

No website da GEN - Rede Global de Ecovilas ou "Global Ecovillage Network" existe a seguinte definição:

Ecovilas são comunidades urbanas ou rurais formadas por pessoas que se esforçam para integrar o ambiente social cooperativo com um estilo de vida que não cause danos ao meio ambiente. Para atingir este objetivo, junta-se também vários aspectos de planejamento e projeto ecológico, construção ecológica, produção verde (orgânica, sem agrotóxicos), fontes alternativas de energia, práticas para construir a comunidade e outros fatores mais.

Essas comunidades sustentáveis, para alcançarem o desenvolvimento sustentável, atuam de forma multidimensional, estimulando a cura para a crise global de forma sistemática, através de possibilidades promissoras que são baseados nos sintomas da atual civilização, tornando-se assim experimentos vivos de uma sociedade global interligada harmoniosamente com o todo. Esses grupos utilizam de técnicas sustentáveis para o tratamento da água, tratamento de rejeitos, utilização de energia renováveis, utilização de materiais naturais e recicláveis, práticas de economia solidária, consumo consciente, produção local, governança circular, empoderamento, decisões por consenso, etc. Com essas e outras práticas, a ecovila integra moradia, trabalho, educação e lazer, consolidando um centro educacional de integração com a ideologia de viver com a natureza de forma saudável e sustentável, cuidando e valorizando as relações sociais, cultivando o cuidado com a terra, gerando abundância com justiça, criando convivência comunitária, reconectando-se ao universo. Desse modo, as ecovilas atuam em diversas esferas (são elas: manejo da terra e natureza, saúde e bem-estar espiritual, ferramentas e tecnologia, economia, posse da terra e governo comunitário, educação e cultura, espaço construído) que estão demonstradas na figura 3 - Mandala da Permacultura.

De acordo com o site oficial, a organização chamada Gaia Education foi criada por um grupo de educadores e designers de ecovilas de diversos países. Este grupo denominado GEESE (Global Ecovillage Educators for a Sustainable Earth), vem se reunido desde 1998 com o objetivo de disponibilizar para o mundo os conhecimentos e habilidades desenvolvidos nas ecovilas. O curso Educação Gaia - Design para a Sustentabilidade foi a primeira realização do GEESE, estruturado com base na experiência e conhecimento das mais bem-sucedidas ecovilas e projetos comunitários do mundo. Este curso foi oficialmente lançado em 2005 na ecovila Findhorn na Escócia, por ocasião da comemoração do décimo aniversário do Global Ecovillage Network (Rede Global de Ecovilas). Uma mandala semelhante à figura 2 – Mandala da Permacultura é utilizada para orientar a estrutura do curso que é chamada de Roda da Sustentabilidade (figura 3 – Roda da Sustentabilidade). Tanto a roda como a mandala estão de acordo com os princípios éticos da Permacultura de MOLLISON (1994). A principal diferença entre as duas figuras é que a segunda categoriza a mandala em quatro

dimensões primárias da experiência humana: a Social, a Econômica, a Ecológica e a Visão de Mundo.

Figura 3 – Roda da Sustentabilidade



Fonte: GAIA EDUCATION (2012, p. 5)

- **Dimensão Visão de Mundo:** aborda a evolução da consciência, os padrões de mudanças paradigmáticas, a ecologia do ser, processos de saúde e cura, espiritualidade socialmente engajada, entre outros temas que compõem um arcabouço filosófico-cultural transdisciplinar que sustenta não só uma nova ligação entre a ciência espiritualidade e conhecimento ancestral, mas também a mobilização social local, regional e global para a implementação de assentamentos e projetos sustentáveis

em centros urbanos ou rurais que promovam uma nova relação entre o ser humano e a natureza.

- **Dimensão Social:** aborda e discute os fundamentos do desenvolvimento comunitário, ferramentas de comunicação não violenta, gestão participativa, poder e liderança circulares, transformação social, indicadores de bem-estar social, atitude local e impacto global.
- **Dimensão Ecológica:** parte dos princípios éticos da Permacultura para elaborar o design de sistemas integrados nos assentamentos que vão implementar e multiplicar conhecimentos e valores como: bioconstrução, sistema agroflorestais, manejo d'água e de resíduos, mobilidade, consumo consciente, energias renováveis, alimentos locais, tecnologias apropriadas, restauração da natureza.
- **Dimensão Econômica:** critica a economia neoliberal para propor novos modelos como a economia social solidária, economia comunitária e coletivista, as redes de troca e comércio justos, moedas e bancos sociais. Essa dimensão também propõem o reforço a interface entre ecologia, articulação política e economia promovendo os valores do consumo consciente, ou consumo ético (MOLLISSON, 1994).

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 hólon 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, apud SIQUEIRA 2012).

As ecovilas são formadas baseadas nos princípios da Permacultura que estão intimamente relacionados com as dimensões da Roda da Sustentabilidade, o qual pressupõe um modelo holístico de vivência que integra questões sociais, econômicas e ambientais que visa um processo de crescimento sustentável tendo como base a visão e valores compartilhados pelo grupo.

Neste estudo o termo ecovila, comunidade, comunidade sustentável e comunidade intencional serão utilizados como sinônimos. De acordo com GILMAN (1991) o termo comunidades sustentáveis é mais abrangente e inclui as ecovilas ou conjuntos de ecovilas. Segundo o autor, essas comunidades possuem diversas características semelhantes à das ecovilas: escala humana de população, diversidade como um dos valores que orientam o grupo e integração harmoniosa entre seres humanos e a natureza. Dessa forma, essas comunidades sustentáveis se organizam em um contexto político-social semelhante e inspiram-se na Permacultura. Portanto esse estudo não trará as comunidades sustentáveis, comunidades intencionais e as ecovilas como grupos diferentes.

De acordo com os objetivos dessa monografia, que é estudar a gestão de ecovilas no que diz respeito ao desafio de governança, objetivos do grupo e satisfação dos membros, esse estudo está focado principalmente na dimensão social da Roda da Sustentabilidade visto que esta diz respeito às questões pertinentes à gestão (desenvolvimento comunitário, ferramentas de comunicação não violenta, gestão participativa, poder e liderança circulares, transformação social, indicadores de bem-estar social, atitude local e impacto global).

2.2 Gestão e governança: dois conceitos da administração revisitados pela concepção das ecovilas

Neste capítulo será resgatado o conceito clássico de gestão como ponto de partida a fim de apresentar novos paradigmas e conceitos que criticam a visão tradicional. Esses novos modelos servirão de base para se aproximar de um conceito de gestão de ecovilas embora não exista um bem definido do mesmo.

Posteriormente será apresentada a diferença entre governança e gestão para apresentar a Sociocracia, um modelo de governança. Por fim, serão apresentados os desafios da gestão de ecovilas para então montar um quadro de modelo teórico de análise que servirá de base para montar as categorias de análise dos objetos de estudo.

2.2.1 Gestão de ecovilas e crítica à gestão instrumental

O conceito de gestão na literatura clássica da administração tem um caráter instrumental, utilizado principalmente por empresas privadas focadas no lucro. FAYOL (1994), renomado autor da administração clássica, define gestão como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar (conceito revisado pela abordagem neoclássica pois originariamente em sua obra era prever, organizar, coordenar, comandar e controlar). Esse é um conceito limitado que não aborda a dimensão ambiental, é focado em produção, na hierarquia e na centralização de poder, não dando espaço para os colaboradores de se expressarem e sim de cumprirem suas tarefas definidas pelos gestores.

Existem diversos autores, novos conceitos e visões de mundo que criticam esse conceito neoclássico. Tenório (2005) em seu artigo (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social faz um contraponto entre a gestão tradicional, com forte caráter instrumental, e a gestão social. Segundo o autor, a gestão tradicional é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a outra. Nessa gestão, a competência técnica com atribuição hierárquica reflete no comportamento tecnocrático das pessoas que é ação social manifestada preponderantemente dentro desse raciocínio.

Em contraponto à gestão tradicional, Tenório apresenta a Gestão Social que busca substituir a gestão tecnoburocrática e monológica por uma mais participativa, dialógica, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. A ação proveniente dessa gestão contrapõe-se à utilitarista da gestão clássica com a ação gerencial dialógica que pressupõem que os atores, ao fazerem propostas, têm de apresentá-las sob bases racionais, quer dizer, nenhuma das partes pode impor sua validade sem que haja um

acordo alcançado comunicativamente, por meio do qual todos os participantes expõem os seus argumentos em busca do entendimento.

Para LUCK (1996, apud VIDAL 2013) o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

A gestão participativa, assim como a gestão social, também vem ao encontro da necessidade de novos paradigmas conceituais de gestão que requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. Esse conceito é trazido no curso de educação Gaia que pode ser identificado dentro da dimensão social da Roda da Sustentabilidade, assim este é um conceito que está em sintonia com os valores da Permacultura.

A gestão participativa tem a sua origem no movimento das relações humanas, que se difundiu a partir de estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo, na Western Electric's Hawthorne, nos Estados Unidos. Estes estudos mostraram a importância do fator humano nas organizações relativizando, assim, a ideia de que era possível uma racionalidade da gestão baseada na organização científica do trabalho, que era defendida pelos seguidores da administração clássica como FAYOL (1994). (VIDAL, 2013)

A gestão de ecovilas, assim como os dois conceitos apresentados acima, contrapõem o modelo clássico de gestão, retirando o foco da gestão na produção de na hierarquia para se voltar à vontade coletiva visto que dialoga com os colaboradores para que estes também sejam empoderados do crescimento da organização, característica que está presente no item 3 (empoderamento pessoal e liderança) da dimensão social da Roda da Sustentabilidade. Dessa forma, a gestão de ecovilas é participativa para que o poder seja descentralizado, distribuindo a responsabilidade pelo crescimento da ecovila entre todos, reforçando de maneira contínua os valores da comunidade, sua visão de mundo, gerando um crescimento coeso da ecovila ao passo que colabora para o desenvolvimento pessoal dos membros e os torna corresponsáveis pelo seu bem-estar.

A gestão de ecovilas diferente dos outros dois conceitos de gestão, está pautada pelos valores da Permacultura e, portanto, vai além da dimensão social e econômica para agregar uma nova visão de mundo e a preocupação com o meio ambiente. Conseqüentemente é uma gestão com caráter holístico que está em sintonia com a Roda da Sustentabilidade do curso Gaia.

2.2.2 Diferença entre gestão e governança

ALBERS (2005; 2009; 2010 apud ROTH *et al.* 2012) aporta dimensões que compõem a governança. A dimensão estrutural caracteriza a forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado. Essa dimensão compreende a definição dos objetivos comuns, os direitos e as obrigações dos participantes, a divisão de tarefas, as regras de tomada de decisão e a distribuição dos benefícios gerados conjuntamente. A segunda dimensão é a instrumental que se encarrega instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle da rede são operacionalizados para alcançar objetivos estabelecidos (ROTH *et al.* 2012). Essa dimensão envolve instrumentos de coordenação, incentivos e controle (ALBERS, 2005 apud ROTH *et al.* 2012).

Nessa visão, a governança, composta pelas dimensões estrutural e instrumental, encarrega-se da definição da estrutura em relação à acordos cooperativos, objetivos comuns do detalhamento de sua organização, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão. (ROTH *et al.* 2012).

Para ROTH (2012) a gestão está centrada nos atos gerenciais como o planejamento e execução de estratégias, organização de atividade, direção, controle, avaliação, regulação, troca de conhecimentos, seleção de parceiros, alocação de tarefas e coordenação. É uma visão que agrega mais funções à gestão do que a abordagem clássica de FAYOL (1994), entretanto não inclui a ação dialógica como a gestão participativa e, dessa forma, está sujeita às mesmas críticas feitas à abordagem clássica de administração.

A visão de CHRISTIAN (2013) de governança possui diversas semelhanças com o conceito de ROTH (*et al.* 2012), embora estes autores estejam pautados por uma visão instrumental e hierárquica de organização. CHRISTIAN (2013) define a governança ou governabilidade como a maneira que

uma comunidade se organiza seu tempo, tarefas de trabalho, administra seu dinheiro e compartilha sua informação, juntamente com seu método de tomada de decisões para organizar elementos tais como: aspectos legais, financeiros, a construção, o processo de adesão ao grupo, política de trabalho de contribuição, gestão de projetos, gestão de documentos, políticas e decisões. Ela acredita que a governança é o coração da saúde da comunitária.

Nessa visão de CHRISTIAN (2013) a gestão tem um íntima relação com a governança e possui atos gerenciais semelhantes aos conceituados por ROTH (*et al.* 2012), que são realizados pelo grupo ao invés de serem responsabilidade de gerentes. Sua visão de gestão possui algumas semelhanças visto que ela também utiliza os termos planejar, executar, avaliar e medir em sua proposta de modelo de governança.

Embora tenham suas diferenças, tanto nos conceitos de ROTH (2012) quanto nos de CHRISTIAN (2013) a governança e gestão tem seus limites e inter-relações. Em ambos os casos o primeiro conceito envolve um conjunto de definições quanto a regras, processo de tomada de decisões, estrutura e organização da rede, enquanto o segundo caracteriza-se pelo planejamento, implementação e controle de práticas gerenciais dentro dos limites estabelecidos pela governança. (ROTH 2012).

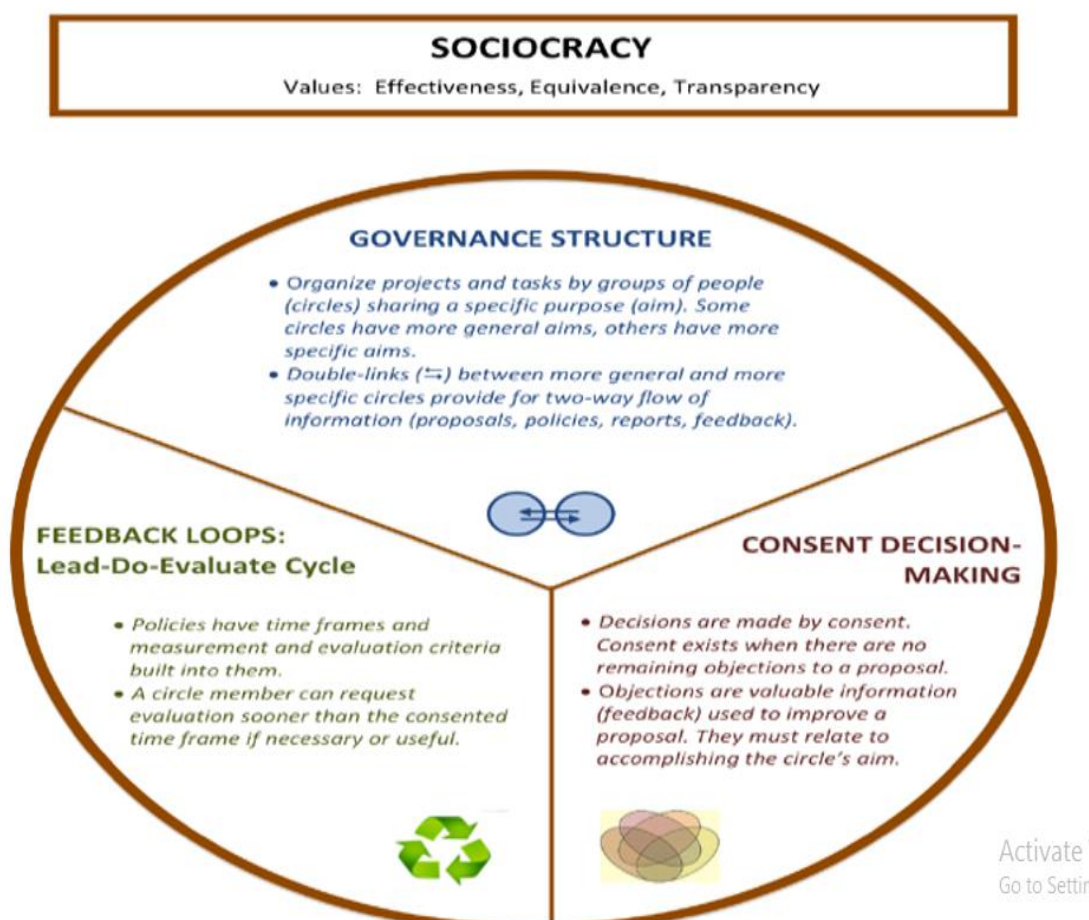
Portanto, enquanto o papel da governança é constituir normas, regras, autonomia e limites de funcionamento da organização a gestão está focada na prática de atos gerenciais. Dessa forma, o papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão (ROTH 2012), tarefa que, de acordo com a linha da gestão participativa, não está centralizada somente aos gestores, como prevê a literatura clássica da administração, visto que nas comunidades esse papel é descentralizado em um processo dialógico com todos os membros da comunidade para que se tornem agentes corresponsáveis pelo gerenciamento e desenvolvimento de sua organização.

2.2.3 Sociocracia: o modelo de governança utilizado em muitas ecovilas

CHRISTIAN (2013) em seu artigo “Auto-gobierno com círculos y enlaces dobles” define Sociocracia como um sistema completo de auto-gestão com um

sistema incorporado de tomada de decisões chamado “decisões por consentimento”. Sociocracia, segundo a autora, é também um método para medir, avaliar, e, se necessário, modificar uma proposta implementada para ajustá-la ao tempo e circunstâncias reais e para lidar com fatores contingenciais. A autora criou um esquema que explica conceito de Sociocracia representado pela figura 4 – Sociocracia de CHRISTIAN (2013). A autora divide esse conceito em estrutura de governança, decisão por consentimento e laço de feedback.

Figura 4 – Sociocracia de CHRISTIAN (2013)



Fonte: SOCIOCRACY CONSULTING Acesso em: 12 de Jan. 2017

A estrutura de governança se organiza por projetos ou tarefas que são alocados a um grupo de pessoas, formando um círculo que possui um objetivo com pessoas que compactuam e se interessam por esses objetivos. Os círculos podem ter objetivos mais gerais ou mais específicos. Cada círculo têm um representante que é responsável por estabelecer um fluxo de informações (com propostas, políticas, relatórios, retornos) para os círculos maiores que terão um

representante para estabelecer um fluxo de informações para os círculos menores, de forma que cada círculo tenha duas conexões com fluxo de informações.

A decisão na Sociocracia é feita por consenso, ou seja, uma decisão é tomada quando não existem mais objeções à proposta. Quando uma proposta é feita na reunião de um círculo, abre-se uma rodada de objeções (feedbacks) usados para ajustar a proposta. Os feedbacks devem ter embasamento lógico e cronometrados para que seja mantido o foco da reunião e para não perder de vista o objetivo do grupo.

A Sociocracia é muito presente nas ecovilas é utilizado em diversas comunidades incluindo Findhorn na Escócia, que é símbolo mundial de conhecimento sobre sustentabilidade, e na própria Arca Verde, que também é referência no Brasil. Não por acaso este modelo de governança é utilizado não só em ecovilas como em outras organizações. Para CHRISTIAN (2013) quando é aplicada corretamente, a Sociocracia tende a resultar em mais harmonia e boa vontade dos membros o que gera resultados melhores para os objetivos das comunidades. Para a autora uma autogestão sociocrática é mais eficaz que diversos processos de decisões pouco ou nada estruturados utilizados por muitas comunidades sustentáveis.

2.3 Gestão de ecovilas e os desafios para estabelecer uma ecovila próspera

Para CHRISTIAN (2003) 90% das ecovilas não saem do papel e do sonho ou falham no meio do caminho. Instigada, ela pesquisou qual a diferença destes para os 10% que atingem o sucesso. Para isso ela visitou diversas ecovilas e entrevistou diversas pessoas e a maior parte das comunidades falharam nos mesmos pontos o que ela chamou de Conflito Estrutural. Ela acredita que se as comunidades que ela viu perecer no meio do caminho tivessem observado esses pontos cruciais as ecovilas poderiam ter seus problemas minimizados ou eliminados.

- Identificar a visão compartilhada e documentá-los dado que se vários membros tiverem visões diferentes sobre a razão de

fazerem parte dessa comunidade qualquer tomada de decisão será mais difícil e poderá gerar conflitos;

- Criar processo de decisão apropriado porquanto questões de poder são muito delicadas, quanto mais compartilhado menor a chance de criar conflitos;
- Criar acordos transparentes e que eles sejam escritos para que não tenha divergência de interpretações principalmente os que abordarem algum aspecto legal;
- Aprender comunicação eficiente para que a resolução de conflitos seja uma prioridade;
- Escolher novos membros com maturidade emocional, através de um processo transparente e bem definido, que estejam em sintonia com a visão da comunidade que deve ser feito através de um processo de inclusão bem estruturado e acordado por todos;
- Estar bem preparado estudando conhecimentos que serão pertinentes à vida em comunidade como questões financeiras, dinâmicas de grupo, formas de comunicação, tomada de decisão e outros.

Outro fator chave que CHRISTIAN (2007 apud SIQUEIRA 2012) destaca é a o grau de proximidade dos membros da comunidade que influencia diretamente em todo o processo. O grau de proximidade pode ser equilibrado definindo a tipologia das ecovilas:

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

GILMAN (1991) também estuda as dificuldades para estabelecer uma ecovila próspera. Para o autor não existem comunidades que alcançam o ideal de uma ecovila, apesar de muitas estarem trabalhando em busca desse fim. Ele lista as características do ideal de uma ecovila da seguinte forma:

- Escala humana: referindo-se ao tamanho em que as pessoas conseguem conhecer os outros membros e influenciar a direção da

comunidade. Estes parâmetros são subjetivos e, assim, GILMAN não chega em uma definição de número de pessoas nem tamanho de área;

- Assentamento completo: onde todas as funções principais no que diz respeito à moradia (residência, alimentação, manufatura, lazer, vida social e comércio) são plenamente presentes e equilibradas;
- Atividades humanas integradas harmoniosamente com a natureza: aqui é abordada a dimensão ecológica da Roda da Sustentabilidade que está em sintonia com os princípios ecológicos da Permacultura definidos no capítulo anterior. Em outras palavras a ecovila precisa ter um desenvolvimento sustentável de maneira que a utilização dos recursos não comprometa as gerações futuras;
- Desenvolvimento humano saudável: sem um desenvolvimento saudável não é possível que uma ecovila tenha sucesso. Para isso é necessário que todos os aspectos da vida humana (físico, emocional, mental e espiritual) estejam equilibrados na comunidade.

Para que as ecovilas atinjam esse ideal GILMAN (1991) apresenta uma série de desafios que elas enfrentam. Para cada um ele levanta questões pertinentes que devem ser trabalhadas.

Desafio do bio-sistema: segundo GILMAN (1991) para que a ecovila esteja integrada harmonicamente ao ambiente natural, é necessário encontrar-se maneiras amigáveis e ecológicas de:

- preservar os habitat naturais da ecovila;
- produzir alimentos, madeira e outros recursos no lugar;
- processar os resíduos orgânicos produzidos no lugar;
- despejar a menor quantidade possível de resíduo tóxico;
- processar resíduos líquidos;
- evitar o impacto ambiental no lugar pelo uso e despejo de qualquer produto.

Desafio da construção ambiental:

- construir com materiais ecológicos;
- usar fontes de energia renovável;
- manejar os resíduos sólidos, líquidos e gasosos dos edifícios de maneira ecológica;
- ter a mínima necessidade de transporte motorizado;
- construir de maneira a criar menos impacto na terra e na ecologia local;
- ter um bom equilíbrio entre lugares públicos e privados;
- estimular a interação comunitária;
- amparar uma grande diversidade de atividades.

Desafio do sistema econômico: segundo o autor, para realizar o ideal da ecovila, segundo o autor, é necessária uma atividade econômica significativa, portanto não pode haver exploração, que faz parte dos princípios de sustentabilidade. É preciso que as atividades dos membros da comunidade não dependam da exploração de outras pessoas ou lugares, nem da exploração do futuro no presente. Algumas das questões que serão enfrentadas nesse aspecto:

- quais são as atividades econômicas sustentáveis, no sentido de sustentar os membros da comunidade que são ecologicamente sustentáveis?
- que partes da comunidade serão espaços em comum, que partes privadas?
- como podemos ser simultaneamente eficientes economicamente e ecologicamente, para reduzir tanto gastos como impacto ambiental?
- qual é o modo mais apropriado de organização do trabalho para os negócios associados de a ecovila?
- existem alternativas úteis, ou suplementos à moeda, para facilitar o intercâmbio econômico dentro e entre diversas ecovilas?

Desafio de governança: este é o ponto principal de estudo desse trabalho. GILMAN (1991) argumenta que ideais de não exploração e igualdade

são essenciais, mas para utilizar os devidamente os recursos sociais e econômicos as seguintes questões são úteis:

- como se tomarão as decisões, que métodos se utilizarão, para que tipo de decisões?;
- como se resolverão os conflitos?;
- como se farão cumprir as decisões da comunidade?;
- quais serão as funções e as expectativas da liderança?;
- como se relaciona a ecovila com o estado e comunidades vizinhas?

Desafio da cola: o autor afirma que para poder manejar todos estes desafios, os membros da ecovila necessitam algo que os mantenha unidos, algumas bases de valores compartilhados e uma visão que lhe possa dar a coesão. Para desenvolver e manter essa coesão o autor sugere as seguintes perguntas:

- qual é a relação apropriada entre unidade e diversidade?;
- que expectativas se tem com relação a valores, comportamentos ou práticas compartilhadas no grupo?;
- até que ponto se desenvolve melhor essa proximidade?;
- como irá se relacionar o grupo com outros fora do grupo?

Desafio do sistema total: para GILMAN (1991) esse é o um dos maiores desafios da ecovila visto que necessita de transformações em tantas diferentes áreas da vida. Quase sempre os fundadores de comunidades se sentem forçados a trabalhar todos os aspectos desta transformação simultaneamente. Geralmente, todas estas transformações levam mais tempo e são mais custosas do que se espera. Ainda mais, cada área de transformação, interagirá com as outras de maneira imprevisível. Dentro do processo, os recursos financeiros, recursos emocionais e as relações interpessoais podem ser postas sob uma grande pressão. Quando a comunidade falha nesse desafio, uma das razões é geralmente porque o grupo tentou se transformar muito rápido com relação aos recursos à sua disposição. O desafio do sistema total então, é desenvolver-se a um ritmo sustentável. Em outras palavras, "sustentabilidade" não é uma característica da comunidade terminada, tem que ser parte do pensamento e dos

hábitos do grupo desde o começo. Construir uma ecovila bem-sucedida requer equilíbrio de atividades entre três principais fases:

- recursos e desenho;
- criação – implementação;
- manutenção de cada uma das áreas de desafio.

2.4 Quadro de modelo teórico para as categorias de análise

É possível estabelecer uma relação com os desafios acima e a Roda da Sustentabilidade. Os itens 2: ferramentas de comunicação: conflito, facilitação e tomada de decisão; e 3: empoderamento pessoal e liderança da dimensão social são tratados nas questões levantadas pelo autor no desafio da governança. Já o desafio da cola apresenta questões que abordam à coesão do grupo que pode ser relacionado a dimensão visão de mundo, mais especificamente os itens 1: visão holística de mundo; 3: o despertar e a transformação da consciência. E por fim, o desafio sistêmico completo também se relaciona intimamente com a dimensão visão de mundo, mais precisamente os itens 1 e 3, assim como o desafio da cola, e adicionalmente os itens 2 e 5 (ouvir e reconectar-se com a natureza e espiritualidade socialmente engajada, respectivamente).

O desafio de governança de GILMAN (1991) aporta elementos fundamentais para a gestão de ecovilas pois tratam de maneira a comunidade se organiza para alcançar seus objetivos. O estilo de tomada de decisão, a gestão de conflitos, a coordenação e reconhecimento dos papéis de liderança, o processo para transformar decisões em realidade e a relação entre a comunidade e o estado são os componentes deste desafio, que estão presentes na dimensão social e visão de mundo da Roda da Sustentabilidade. Essas questões do desafio de governança também estão em consonância com o conflito estrutural apontados por CHRISTIAN (2003), pois aborda elementos semelhantes, como a tomada de decisão, gestão de conflitos, acordos transparentes e adiciona outros elementos como a visão de mundo, de maneira que o estudo desses dois autores se complementam. Assim, os componentes do desafio de governança e o conflito estrutural estão intimamente ligados com o processo de gestão de ecovila o que justifica o estudo aprofundado dos

mesmos em casos reais a fim de trazer conhecimentos que ajudem as comunidades a se desenvolverem de forma socialmente sustentável.

A relação entre a ética da Permacultura, a Roda da Sustentabilidade, os desafios de GILMAN (1991), o conflito estruturado e a tipologia levantadas na pesquisa de CHRISTIAN (2003 e 2007, apud SIQUEIRA 2012) direcionará o quadro 1 - Modelo teórico para análise que servirá de base para as categorias de análise utilizadas no estudo da gestão de ecovilas duas comunidades sustentáveis escolhidas. O quadro é dividido em quatro categorias organizada em colunas, que correspondem aos quatro estudos teóricos realizados nesse capítulo, adicionado das categorias de análise na última coluna. Cada categoria está relacionada pela linha com ponto teórico pertinente que inspirou a criação dessa categoria.

Quadro 1 - Modelo teórico para análise

Princípios Éticos da Permacultura	Roda da Sustentabilidade	Conflito Estruturado + Tipologia	Desafios de Governança de Gilman	Categorias de análise
<p style="text-align: center;">CONTRIBUIÇÃO DO EXCEDENTE CUIDADO COM AS PESSOAS CUIDADO COM A TERRA</p>		<p>Forma de moradia: Propriedade Grau de interdependência</p>		<p>Tipologia da Comunidade</p>
	<p>Ferramentas de comunicação</p>	<p>Criar acordos transparentes e que eles sejam escritos para que não tenha divergência de interpretações principalmente o os que abordarem algum aspecto legal;</p>		<p>Instituições e acordos.</p>
		<p>Escolher novos membros com maturidade emocional que estejam em sintonia com a visão da comunidade que deve ser feito através de um processo de inclusão bem estruturado e acordado por todos</p>		<p>Critérios para inclusão de novos membros</p>
	<p>Aprender comunicação eficiente para que a resolução de conflitos seja uma prioridade;</p>	<p>Como se resolverão os conflitos?</p>	<p>O desafio de governança: a resolução de conflitos.</p>	

Quadro 1 - Continua

<p style="text-align: center;">CONTRIBUIÇÃO DO EXCEDENTE CUIDADO COM AS PESSOAS CUIDADO COM A TERRA</p>	<p>Poder e liderança circulares Gestão participativa Ferramentas de comunicação</p>		Como se farão cumprir as decisões da comunidade?	O desafio de governança: decisões da comunidade colocadas em prática.
		<p>Criar processo de decisão apropriado pois questões de poder são muito delicadas, quanto mais compartilhado menor a chance de criar conflitos;</p>	<p>Como se tomarão as decisões, que métodos se utilizarão, para que tipo de decisões?;</p>	<p>O desafio de governança: a tomada de decisões</p>
	<p>Empoderamento Pessoal e Liderança Poder e liderança circulares</p>		<p>Quais serão as funções e as expectativas da liderança?</p>	<p>O desafio de governança: papel das lideranças</p>
	<p>Visão holística do mundo</p>	<p>Identificar a visão compartilhada e documentá-los pois se vários membros tiverem visões diferentes sobre a razão de fazerem parte dessa comunidade qualquer tomada de decisão será mais difícil e poderá gerar conflitos;</p>		<p>Avaliação do impacto na realização dos objetivos do grupo</p>
	<p>Bem-estar social</p>			<p>Nível de satisfação e motivação do membro</p>

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa deste estudo é qualitativa para que os objetos de estudos, as duas comunidades sustentáveis, sejam entendidos com profundidade e detalhamento sem que comprometa o entendimento subjetivo da percepção de seus membros. A pesquisa qualitativa se ocupa do aprofundamento da compreensão do objeto de estudo, não se preocupando da representatividade numérica. Esse método serve para explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, sem quantificar valores ou trocas simbólicas, nem se submetem à prova de fatos (GERHARDT; SILVEIRA 2009). A pesquisa qualitativa é a abordagem coerente para este trabalho por permitir trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um universo mais profundo das relações e processos que não seriam alcançados pela operacionalização de variáveis (MINAYO 2001).

Em relação à natureza essa pesquisa é aplicada porquanto tem o objetivo de gerar conhecimentos de aplicação prática (GERHARDT; SILVEIRA 2009), dado que o melhor entendimento de como as comunidades lidam com desafios de governança pode ajudar a desenvolver a gestão das ecovilas.

Esse estudo tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo que é a gestão nas ecovilas e como o desafio de governança são enfrentados, isto posto essa pesquisa é exploratória (GIL 2007, apud GERHARDT; SILVEIRA 2009). Os procedimentos utilizados para alcançar esse objetivo será o estudo de caso, a pesquisa de campo e a pesquisa participante.

O estudo de caso, segundo FONSECA (2002, apud GERHARDT; SILVEIRA 2009), é o estudo de uma entidade bem definida para conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o mais essencial. Neste caso, esse estudo tem uma perspectiva pragmática que visa compreender a Arca Verde e o Sítio da Alegria de forma global do ponto de vista do investigador.

A pesquisa de campo, feita na Arca Verde, é caracterizada por analisar, além dos dados secundários (trabalhos anteriores, material já produzido, informações em sites e/ou livros), a coleta de dados junto a pessoas com diferentes recursos (FONSECA 2002, apud GERHARDT; SILVEIRA 2009).

No caso do Instituto Arca Verde as técnicas utilizadas foram: observação participante, uma entrevista profunda semiestruturada, a pesquisa documental de trabalhos feitos anteriormente, a pesquisa documental de materiais da própria instituição, fotos desta comunidade e pesquisa eletrônica dos dados disponíveis na internet e no próprio site da Arca Verde.

A técnica de observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. O observador, enquanto parte do contexto de observação, estabelece uma relação face a face com os observados. Nesse processo, ele, ao mesmo tempo, pode modificar e ser modificado pelo contexto. A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real. A inserção do pesquisador no campo está relacionada com as diferentes situações da observação participante por ele desejada. Num polo, temos a sua participação plena, caracterizada por um envolvimento por inteiro em todas as dimensões de vida do grupo a ser estudado. Noutro, observamos um distanciamento total de participação da vida do grupo, tendo como prioridade somente a observação. Ambos os extremos mencionados envolvem riscos que devem ser avaliados antes de serem adotados. (MINAYO 2001, p. 59)

A observação participante foi utilizada para aplicar a entrevista semiestruturada na Arca Verde. Como a visita durou somente um dia e se limitou a observação adicionada da entrevista profunda, de acordo com o conceito de MINAYO (2001), a observação participante nesse caso se encontra mais próximo do polo de distanciamento total.

No caso do Sítio da Alegria, foi recuperada a vivência do pesquisador, que morou 9 meses nesta comunidade, durante os quais participou ativamente dos rituais, mutirões, reuniões e desenvolvimento de projetos, bem como a pesquisa documental de outros trabalhos acadêmicos sobre esta comunidade. A observação participante neste caso se encontra no polo participação plena, de acordo com MINAYO (2001), dado que teve um envolvimento por inteiro do pesquisador por 9 meses, período que ocorreu a vivência no local.

3.1 Operacionalização

A entrevista semiestruturada foi dividida em blocos para que os objetivos específicos sejam alcançados e para que seja possível uma análise mais clara. Duas versões de entrevistas foram criadas, uma foi aplicada para uma pessoa de mais experiência ligada a coordenação e as outras foram aplicadas aos

demais membros, para verificar se os membros, principalmente os mais novos, tem a mesma percepção dos veteranos ligados a coordenação. A entrevista teve a duração aproximada de 30 minutos e foi gravada. Esses blocos, ou categorias, e bem como as perguntas correspondentes foram baseados na ética da Permacultura, a Roda da Sustentabilidade, os desafios de GILMAN (1991), o conflito estruturado e a tipologia levantadas na pesquisa de CHRISTIAN (2003 e 2007, apud SIQUEIRA 2012), conforme quadro 1- Modelo teórico para análise. O intuito é definir se a comunidade tem uma gestão bem estruturada. Esse dado será relacionado com o nível de satisfação dos membros e com os objetivos do grupo, formando as outras duas categorias de análise. Dessa forma, a pesquisa quer relacionar a estrutura da gestão nos projetos de Permacultura, nos objetivos que o grupo se propõem e na satisfação dos membros. A análise de dados será feita através de um quadro de análise onde serão relacionadas essas categorias estudadas nas duas ecovilas.

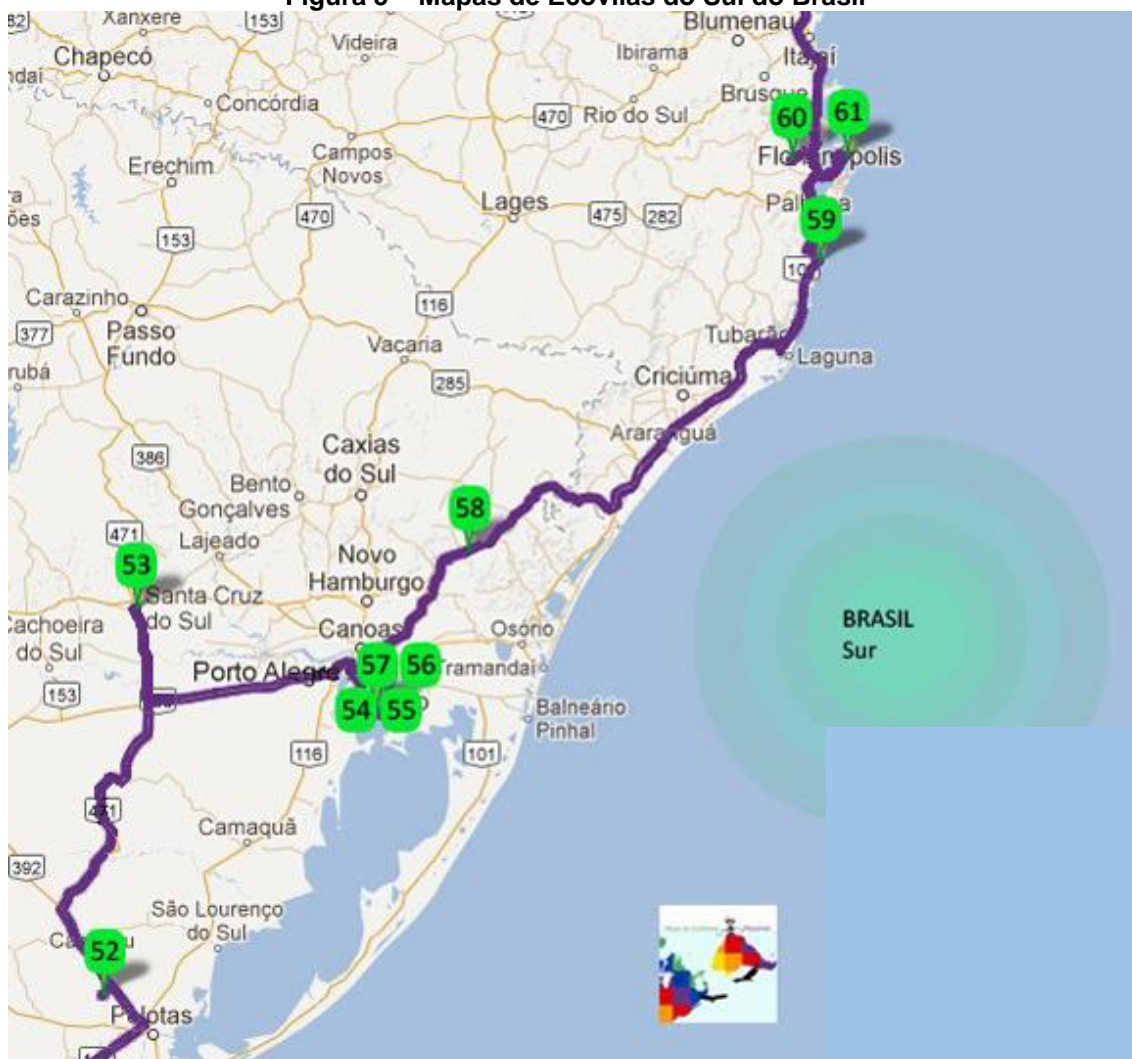
4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, primeiramente, serão apresentadas as organizações em detalhes como o universo de pesquisa. Segundamente, o quadro de entrevistas lista alguns dados dos entrevistados que são pertinentes para a análise. Posteriormente, cada categoria que já foi apresentada no quadro 1 – Modelo teórico de análise será estudada em relação as duas ecovilas. Finalmente é elaborado um quadro de análise com o resumo de cada categoria que servirá como base para a conclusão no capítulo 5.

4.1 Caracterização das organizações

O blog EcoAldeas AbyaYala (2013) é um projeto criado pelo argentino Hernán Paz, fotografo, documentarista e pela chilena Natalia Faúndez, bio-arquiteta, que mapearam mais de 200 ecovilas e comunidades sustentáveis na América do Sul, América do norte e América Central. Na figura 5 – Mapas de Ecovilas do Sul do Brasil abaixo estão destacadas as ecovilas que se encontram no sul do Brasil. O Sítio da Alegria e a Arca Verde estão representados pelos números 56 e 58 respectivamente.

Figura 5 – Mapas de Ecovilas do Sul do Brasil



Fonte: EcoAldeas AbyaYala (2013)

De acordo com o site oficial, o Instituto Arca Verde é uma associação sem fins lucrativos que iniciou em 2005 na cidade de São Jose de Ausentes – RS, com um coletivo de 4 pessoas e outros apoiadores que divulgaram a ideia no encontro mundial de comunidades chamado “Chamado da Beija-Flor” que havia acontecido em Goiás. Depois de quatro anos de atividade emergiram outras necessidades e o projeto foi transferido para São Francisco de Paula – RS em 2009.

Nesse novo lugar a Ecovila possui 25 ha de extensão de terreno, atualmente existem 16 sócios-moradores que residem e mais outras pessoas que trabalham como voluntárias. Destes, 6 são mulheres e 10 são homens, isso sem contar as 2 crianças. A comunidade está unida pelo desejo de viver com a natureza de forma saudável e sustentável, cuidando e valorizando as relações

sociais. A liderança se dá de forma circular, as decisões são tomadas em consenso, dividindo poder e responsabilidades. Para tanto, é estimulado o estudo de diversos conhecimentos pertinentes para que todos sejam capazes de absorver mais tarefas em busca da independência.

A infraestrutura da Arca segue um projeto-planejamento Permacultura que inclui galpões, estufas, alojamento coletivo, refeitório e cozinha coletivos, espaço social e espiritual, ateliês e oficinas, espaço para as crianças, hortas, espaços para criação de animais, casas de uso particular, familiar e coletivo entre outros. As construções são ecológicas, eficientes energeticamente seguindo os princípios da Permacultura, utilizando, preferencialmente, de materiais naturais e locais. As principais fontes de energia são: lenha, rede elétrica, fotovoltaica, solar e micro hidráulica. Toda infraestrutura pertence a comunidade, mesmo as casas de uso particular. Estas são construídas com apoio da comunidade em mão de obra e materiais, embora os usuários devam adquirir materiais que não estejam disponíveis na Arca (de acordo com suas possibilidades financeiras). O projeto e materiais destas casas devem ser apresentados ao grupo para aprovação com base na visão comum e acordos específicos para construções.

Essa ecovila promove diversos cursos e vivências como “Caminhos para Vida Sustentável”; cursos e vivências em Permacultura, Bioconstrução, Agrofloresta, Ecologia Profunda, consumo consciente; Vivências do Feminino, Nascimento Humanizado; Vivências de Autoconhecimento, Comunicação Não-Violenta, Danças, Arte e Cura. Esses cursos e vivências tem o objetivo de promover a sensibilização ambiental, a produção e divulgação de conhecimento sobre tecnologias alternativas e ecológicas nas áreas social, agrícola, de eficiência energética, de bioconstrução, geração de renda, cidadania, consumo consciente e economia solidária, ao mesmo tempo que estimula a valorização do patrimônio cultural, resgatando técnicas ancestrais.

O desenho econômico da Arca é bem estruturado. É definido um horário fixo para o trabalho dos membros que dá direito ao pró-labore (proporcional aos dias trabalhados) taxas de moradia, taxas de aluguel, uma “lojinha” onde são oferecidos produtos artesanais feitos pelos próprios moradores. Também existe o serviço de aluguel de máquinas, alojamento, visita guiada e camping. O instituto utiliza uma moeda alternativa chamada “Verdinha” que serve como

moeda de troca dentro da comunidade, essa moeda é controlada por um banco interno chamado de “Ecobanco na Arca”. Esse ecobanco pertence a associação e é utilizado para grandes investimentos e empréstimos, previamente aprovados por todos por consenso.

De acordo com a vivência do pesquisador, a comunidade Sítio da Alegria está localizada no município de Viamão, região metropolitana de Porto Alegre, possui 1 hectare de área de lazer com mata nativa em quase metade da propriedade. O projeto iniciou em 2006 por iniciativa do fundador e proprietário que comprou o terreno, sendo o investidor desse projeto que hoje conta com 9 adultos e 1 criança. A criança é filha da única moradora e o restante da comunidade são homens solteiros. Dois possuem idade entre 20 e 30 anos e o restante tem mais que 30. A maior parte das pessoas passa grande parte do tempo fora para buscar renda já que o sítio em si não tem o foco de gerar renda o suficiente para sustentar suas despesas nem de fornecer um pró-labore. Outra parte dos membros permanecem mais tempo no sítio para focar na organização de eventos, manejo de hortas, produção de polpas, mudas de arvores e chimias para a venda e produção de alimento. Ainda assim, essa segunda parte do grupo precisa deslocar para a cidade ou trabalhar online pela internet para conseguir uma renda extra pois o trabalho na comunidade não é o suficiente para o sustento econômico até o momento.

A infraestrutura do Sítio é composta por uma casa de alvenaria que serve de dormitório, um galpão fechado com madeira e bioconstrução como cozinha e lavabo. Essa cozinha contém um boiler para manter a água do banho e da cozinha quente após ser aquecida pelo forno de barro, duas casas de madeiras com bioconstrução, uma estrutura de bambu e terra crua chamada de yurt, para rituais e eventos, um banheiro ecológico seco, hortas configuradas no sistema agroflorestal e poços artesianos para irrigação, tudo seguindo o princípio da Permacultura de eficiência energética, utilização de materiais locais e cuidado com a terra local buscando minimizar ao máximo o impacto ambiental. Como recurso hídrico utilizam água da rede pública e para fonte de energia utilizam rede elétrica pública e lenha.

O Sítio da Alegria tem um foco voltado para cura espiritual através de rituais xamânicos que servem de fonte de renda, de cura e de ferramenta para aumentar a coesão do grupo. Esse grupo de pessoas também conta com

mutirões para ajudar na construção de estruturas e disseminação de conhecimento de bioconstrução, agrofloresta, sustentabilidade e aumento de consciência ambiental.

Tanto o Sítio da Alegria quanto a Arca Verde oferecem atividades, mutirões, cursos e oficinas em diversas áreas de atuação. O objetivo não é só fornecer para a sociedade os benefícios dos valores e conhecimentos desenvolvidos dentro das comunidades, mas também captar recursos financeiros e recursos humanos para a execução de algum projeto (Exemplo: organizar um mutirão para montar uma estrutura de barro, organizar uma oficina de saneamento ecológico para conseguir recursos financeiros).

4.2 Quadro de entrevistados

O quadro a seguir apresenta as quatro pessoas entrevistadas na visita ao Instituto Arca Verde. As suas identidades são mantidas em sigilo, contudo o resumo do seu perfil é pertinente para a análise de dados desse capítulo. Em alguns momentos da análise será resgatada a fala do entrevistado que será identificado pelo nome fictício conforme quadro abaixo.

Quadro 2 – Entrevistados da Arca Verde

Nome Fictício do Entrevistado	Perfil Resumido	Histórico e Motivações	Atividades
A.	Sócio colaborador, membro veterano com 2 anos de vivência no instituto, idade aproximada de 25 anos, morava no interior de São Paulo, trabalhava com um partido político	Depois de trabalhar em partido político, veio para a Arca motivado por atuar na Permacultura para alcançar independência pessoal e minimizar sua participação em um sistema econômico que não lhe agrada de mercados que não concorda	Artesanato, bioconstrução, horta, agrofloresta, cozinha e arte
B.	Voluntário, membro novo com 3 meses de vivência no instituto, idade aproximada de 60 anos, morava no interior do Rio de Janeiro, ciclista aposentado	Sempre quis morar em uma comunidade e se sente muito satisfeito em morar na Arca Verde, gosta da reunião de partilha, do convívio com as pessoas e viver no mato	Bioconstrução, artesanato e horta
C.	Sócio colaborador, membro veterano com 1 ano e dois meses de vivência no instituto, idade aproximada de 70 anos, morava em Porto Alegre, aposentado como professor da UFRGS na área de Mecatrônica	Depois de aposentado pela faculdade veio morar no Instituto em busca de paz, serenidade e uma moradia localizada perto de sua família. Se sente satisfeito na Arca pois se considera uma “tecla importante para reger essa música”, em suas palavras.	Facilitador de grupos, manutenção na área de elétrico eletrônica e civil
D.	Membro fundador, idade aproximada de 30 anos, biólogo, educador e permacultor	Formado em biologia, interessado em pedagogias alternativas e Permacultura participou da fundação da Arca Verde pois é motivado por inspirar e transmitir conhecimentos para as pessoas,	Facilitador de grupo, bioconstrução, horta, cozinha

4.3 Categorias de Análise

A seguir serão apresentadas as categorias com uma explicação breve de que ela trata. Em segundo será apresentado o resultado da pesquisa para as duas comunidades em cada bloco. Cada categoria terá uma apresentação dos estudos na pesquisa de campo, da entrevista e da observação participante. Cada bloco é relacionado com os pontos teóricos pertinentes de acordo com o quadro 1 – Modelo teórico de análise. Vale ressaltar que todos os blocos são relacionados com os três princípios da ética da Permacultura. Cada análise indicará uma conclusão parcial sobre os dados coletados de cada comunidade que será usada no quadro de análise posteriormente. A partir do quadro completo serão feitas as avaliações propostas no objetivo do TCC.

4.3.1 Tipologia da comunidade

Para CHRISTIAN (2007 apud SIQUEIRA 2012) o grau de proximidade entre os membros influencia diretamente na visão compartilhada entre os membros, também chamado de “cola”, que é fundamental, segundo a autora, para que as comunidades tenham sucesso nos objetivos da comunidade. Essa tipologia trata de três rubricas definidas pela autora: forma de moradia (individual, coletiva ou misto), propriedade (coletiva, individualizada ou misto), grau de interdependência financeira (compartilhamento integral ou independência plena).

Para a Arca Verde a forma de moradia é mista dado que eles possuem terrenos com casas para viver individualmente, mas também possuem uma casa de moradia coletiva. Os moradores pagam uma taxa diferente dependendo onde estão hospedados. A propriedade é coletiva visto que pertence exclusivamente a Associação Instituto Arca Verde. A Interdependência financeira é mista: parcialmente compartilhada. Nessa existe um acordo onde as pessoas trabalham de terça a sexta feira de manhã o que totaliza 20 horas de trabalho. Essas horas são pagas parte em Verdinhas (que é a moeda que utilizam localmente) parte em dinheiro. Uma vez por mês é ministrado um curso sobre Permacultura e assuntos relacionados que ocorrem nos finais de semana. Os membros são convidados a ajudar com a organização do curso e são pagos por

hora também. Então até este ponto temos a parte do compartilhamento integral. A parte da independência financeira se dá pelo fato de que os membros têm liberdade de receber dinheiro proveniente de outras fontes como a venda de produtos artesanais (seja na lojinha interna da Arca Verde ou em eventos) e também possuem alguns finais de semana e o período da tarde como tempo livre para buscar outros recursos se assim julgarem necessário.

No Sítio da Alegria, a propriedade é individualizada em razão de pertencer a uma única pessoa que comprou essas terras de 1 hectare no ano de 2002 e até hoje é o principal investidor desse projeto. A forma de moradia e a interdependência financeira são similares à Arca Verde. A forma de moradia é mista, pois possuem terrenos com casas para viver individualmente e também uma casa de moradia coletiva. A interdependência financeira é mista: compartilhamento parcial. Nessa comunidade existe o que chama de “a lei da oferta” que faz parte da filosofia de vida que é compartilhada por todos os membros. A ideia dessa lei é relacionada com o valor da partilha, segundo o próprio proprietário, contudo, de acordo com a vivência do pesquisador, também é relacionada a aceitar a realidade e ser generoso. Seguindo essa lei, esta comunidade aceita membros que não podem pagar a taxa mensal de moradia integralmente o que dá o caráter de compartilhamento parcial. Esses membros, em troca, permanecem a maior parte do seu tempo na comunidade e se dividem em diversos serviços, desde manutenção da horta, até limpeza e cozinha. Atualmente existem duas pessoas nesse sistema. A maior parte dos custos de manutenções e os custos com comida são compartilhados integralmente também. A fonte de renda do restante dos moradores é adquirida fora da comunidade, incluindo o proprietário, e como consequência a maior parte dos membros passa a maior parte do tempo fora do local.

De fato, a análise da tipologia proposta por CHRISTIAN (2007, apud SIQUEIRA 2012) aporta elementos da visão compartilhada do grupo pois trata das linhas gerais que organizam as ecovilas. Tanto a Arca Verde quanto o Sítio da Alegria têm tipologias semelhantes quanto à moradia e interdependência financeira, diferindo completamente no que diz respeito à propriedade. Ainda assim, em ambos os casos os valores têm uma interpretação semelhante pelos membros. Os valores vão influenciar diretamente nos objetivos do grupo, assim

eles vão ser explorados com mais detalhes na categoria que aborda o assunto, mais adiante.

4.3.2 Instituições e acordos

Essa categoria é baseada em no ponto da crítica estrutural de CHRISTIAN (2003) que diz ressalta a importância de criar acordos transparentes e documentados para evitar divergência de interpretações o que tem relação com as ferramentas de comunicação da dimensão social da Roda da Sustentabilidade. Aqui é tratado das regras de convivência sendo elas explícitas ou não e das formas legais que as comunidades podem se configurar. O intuito é descobrir se esses acordos são documentados, transparentes e de conhecimento de todos.

A Arca Verde é formalizada como uma associação sem fins lucrativos: o Instituto Arca Verde. De acordo com o website (www.arcaverde.org) o Instituto é membro da GEN (rede global de ecovilas), já mencionado neste trabalho anteriormente, e da C.A.S.A (Conselho de Assentamentos Sustentáveis da América Latina). Este conselho busca articular e fortalecer as iniciativas brasileiras que promovem, investigam e difundem estilos de vida sustentáveis e regenerativos; propiciando o apoio mútuo, o intercâmbio de informações, sabedorias, talentos, produtos e serviços; criando e dando visibilidade a exemplos vivos de uma cultura mais sustentável. O CASA inclui: ecovilas, comunidades intencionais e tradicionais (foco comunitário), iniciativas em transição, ecobairros e hortas urbanas (foco urbano), centros de Permacultura, agroecologia e ecopedagogia (foco educativo), chaskis e eco-caravanas (nomadismo sustentável) e organizações, cooperativas e redes que trabalham para a sustentabilidade. O CASA Brasil se articula ao CASA latino-americano que, por sua vez, está ligado ao GEN. Isto posto, a Arca tira proveito de estar devidamente formalizada para estabelecer conexões.

Informações sobre a instituição em si, e seus valores que seguem com base na Permacultura estão presentes no espaço chamado Yurt (figura 6 – Mandala da Permacultura na Arca e figura 7 – Informações Institucionais da Arca), que é um dos principais espaços coletivos utilizados. Neste local ocorre a reunião chamada partilha (que será apresentada em seguida), algumas reuniões

Os “Acordos da Arca” é um documento da Instituição que é apresentado a todos voluntários e membros pois trata das linhas gerais de convivência até informações relevantes e mais específicas tais como as regras para se tornar sócio colaborador, rotinas, pró-labore, taxas, trocas, o funcionamento do Ecobanco, regras sobre o uso dos terrenos e diretrizes para as construções, questões jurídicas, divisão de matérias, divisão de mão-de-obra, entre outros. É um documento bem completo e essencial para que mesmo um novo membro ou voluntário possa se habituar e aprender a dinâmica da comunidade com muita facilidade. Ainda assim, na entrevista com um dos membros mais veteranos, o D., comenta que a integração de novos membros continua sendo um dos principais desafios da comunidade.

As regras gerais são as mais importantes para a convivência no cotidiano da comunidade pois desempenham um papel fundamental na harmonia entre os membros e na resolução de conflitos. Por conseguinte, essas regras são dispostas nos ambientes coletivos conforme figura 8 - Acordos de Convivência.

Figura 8 – Acordos de Convivência



Fonte: (o pesquisador)

É entendido que a Arca possui acordos bem definidos, explícitos e expostos em ambientes coletivos que são apresentados formalmente aos membros ao mesmo tempo são passados de maneira orgânica no dia-a-dia, conforme resposta do membro D. quanto ao assunto. Como consequência, esses acordos bem estruturados e definidos são reforçados constantemente o que colabora para a harmonia dos membros e os valores da Instituição.

O Sítio da Alegria é uma organização informal. Também não existe nenhum tipo de acordo formal nem escrito. As regras de convivência do Sítio vão sendo transmitidas de maneira orgânica no dia-a-dia, principalmente na cozinha,

espaço de maior uso pelo coletivo. A medida que algum membro utiliza a cozinha, os veteranos vão informando, por exemplo, que a cozinha deve estar sempre limpa, lugares dos utensílios, etc. Desse modo, os acordos no Sítio são exclusivamente tácitos.

4.3.3 Critérios para inclusão de novos membros

Essa categoria diz respeito da importância de ter um processo transparente e bem estruturado para a inclusão de novos membros, ou seja, assim como a categoria anterior, também é uma ferramenta de comunicação (Roda da Sustentabilidade). Aqui será tratado o processo pelo qual as pessoas passam para se tornarem membros da comunidade. Essa categoria vai definir se o processo é bem estruturado ou não.

A Arca Verde possui um processo estruturado e esquematizado para a integração de novos membros. Segundo o membro fundador D. o visitante ou voluntário fica pelo menos por 6 meses até começar o processo de integração. Depois paga uma jóia e passa a ser sócio colaborador e fazer parte da economia. Depois de mais meio ano pode se tornar sócio-colaborador, nesse período a pessoa pode comprar um dos terrenos pertencentes a Associação. No documento “Acordos da Arca” existe mais detalhes disponíveis tais como: o apadrinhamento do voluntário, a pré-aprovação do integrando sem a sua presença na reunião, após essa pré-aprovação o integrando participa da reunião quando o mesmo será aprovado por consenso e mais detalhes serão informados: a possibilidade de não-aprovação, os próximos passos mediante este fato e os detalhes de recebimento de pró-labore, cachê dos cursos e descontos. Existe ainda o processo de integração do socio-efetivo que trata de outros pré-requisitos dos quais vale a pena destacar a necessidade de conhecimento e habilidades relacionados a permacultura e a vida na comunidade. O processo é feito de maneira democrática através do consenso, isto posto não é criado um ambiente propício para conflitos em relação ao novo membro.

As pessoas normalmente se aproximam do Sítio da Alegria pelo interesse em seus rituais de cura (seja ele sobre o chá da ayuhasca, temazcal, entre outros), pelo evento chamado de Carijo (onde as pessoas são chamadas para

um mutirão para fazer erva-mate de maneira que os índios tradicionalmente o fazem) ou pelos cursos e mutirões sobre permacultura. A partir dessa primeira aproximação ou a partir da relação de amizade com algum dos membros a pessoa pode pedir para se tornar membro da comunidade. Não existe um processo bem estruturado, nem uma votação. Os outros membros podem expressar sua opinião que será considerada, mas quem tem o voto final é o proprietário. Em muitos casos o processo de integração do novo membro passa dar margem à desentendimentos porque os outros não concordam com a presença daquele novo indivíduo. Quando outros veteranos não se sentem a vontade com a decisão tomada ocorrem muitos conflitos no grupo, o que pode durar até a saída desses novos membros. No Sítio, existe uma rotatividade relativamente alta dos membros o que pode ser uma consequência da falta de um processo bem definido para a inclusão de novos membros. De qualquer forma é necessário um processo mais democrático para que essa integração seja mais harmoniosa e não gere tantos conflitos.

4.3.4 Os Desafios de governança

Aqui são agrupadas as categorias relacionadas aos pontos levantados por GILMAN (1991) no desafio de governança conforme quadro 1 - Modelo teórico para análise.

4.3.4.1 A tomada de decisões

Esta categoria é chave para entender como a comunidade lida com o desafio de governança de GILMAN (1991). A pergunta central levantada pelo autor é “Como se tomarão as decisões, que métodos se utilizarão, para que tipo de decisões?” o que tem relação com os conceitos de gestão participativa, ferramentas da comunicação, poder e liderança circulares da Roda da Sustentabilidade que está ligado com o conflito estrutural de CHRISTIAN (2003) no que diz respeito ao processo de decisão apropriado. Aqui é tratado com profundidade como a tomada de decisão é tomada, em que momento, com que procedimentos ou rotinas, como se dá a participação dos membros e se ela é

incentivada. Essa categoria foi aplicada para os membros mais novos e mais velhos e, por conseguinte, poderá ser verificado se ambos têm o mesmo entendimento das reuniões. Com essa categoria poderá ser observado, de acordo com o conflito estrutural, se esse processo está moldado de forma tal que minimize a chance de criar conflitos.

A Arca Verde possui quatro tipos de reuniões: a que organiza as atividades da semana (ocorre na cozinha na terça às 9h da manhã, o primeiro dia útil da comunidade) a de tomada de decisão com toda a comunidade (ocorre na cozinha ou no yurt terça a noite), a de partilha (ocorre no yurt na quinta de manhã e será tratado com mais detalhes) e as dos grupos de trabalhos ou GT's (não tem uma data fixa). A presença dos membros é facultativa e fora o caso dos GT's não tem a possibilidade de não ocorrer reuniões por falta de quorum. O membro D. afirma que ninguém é obrigado a participar, mas decisões não serão revisitadas caso algum faltante tenha uma objeção.

No instituto é aplicado a Sociocracia com base nos estudos de CHRISTIAN (2013), previamente aprofundado na fundamentação teórica desta monografia. Com exceção da reunião de partilha, todas são baseadas em consentimento que se organiza em quatro rodadas:

1ª proposta ou projeto é apresentado de maneira organizada, com orçamento, previsão de mão-de-obra, de término, entre outros dados relevantes para o grande grupo neste primeiro momento;

2ª reações curtas são manifestadas pelos membros. Ex.: “gostei”, “não acho relevante”, etc.

3ª são apresentadas as objeções contanto que sejam bem fundamentadas;

4ª a proposta é reapresentada de acordo com essas objeções e o ciclo inicia novamente.

A ideia é que as propostas não sejam tão perfeitas, contudo que elas sejam boas o suficiente para o momento e para serem testadas. Essa é a maneira adaptada de consentimento que funciona no Instituto. Essa técnica torna o debate mais democrático, mais objetivo sem dar espaço a uma verbosidade nem tratar de questões pessoais já que existe uma reunião para isso.

O efeito dessa técnica de Sociocracia adaptada é positivo pois todos os membros entrevistados concordam que se sentem incentivados a participar das reuniões ainda que os mais experientes tenham maior desenvoltura e acabem influenciando mais. A., um dos entrevistados, diz que mesmo os novos socio-colaboradores tem a sua voz levada em consideração já que todas as vozes o são. O membro C., um dos membros mais experientes, ainda ressalta que cada reunião é interligada na outra o que promove a participação e assiduidade de todos.

O membro A. destacou algumas dificuldades na prática do consentimento, que mostra com mais detalhes como a Instituição adaptou a Sociocracia para que seja eficaz:

Funciona as vezes, mas quando as pessoas estão com um ânimo muito elevado não funciona muito, mas nada fora do normal. As vezes tem uma ou duas pessoas que são irredutíveis e nesse momento se aplica o consenso menos um que para mim não é consenso. Mas não utilizamos outra ferramenta. – A.

Para auxiliar na organização são utilizados o quadro de atividades, pauta, livro de memórias e cronometro. No início das reuniões é lido a reunião anterior do livro de memórias Os membros deliberadamente escolhem que papel irão desenvolver na reunião (escrivão, facilitador, marcador de tempo). Ao final o livro de memórias é assinado por todos os presentes.

Os GT's são formados para tratar de uma tarefa em específico, por exemplo construção de uma nova lavanderia ou revisar os acordos de integração. Não é necessário todo mundo participar de tudo, nesses GT's participam quem quer e/ou tem experiência. Com base na Sociocracia de CHRISTIAN (2013) esses GT's são os círculos menores que alimentam os círculos maiores. A reunião desses grupos menores com os maiores se dá pela troca de informações dados que é realizada por uma pessoa eleita de cada círculo.

Quando um projeto é implementado ele é constantemente avaliado e reorganizado de maneira orgânica, não existe um processo formal para tal. Pode ocorrer também situações em que o planejado não ocorre como esperado o que levanta a necessidade de se adaptar e reavaliar a tarefa. Conforme os

trabalhadores de dado projeto ganham experiência as atividades vão sendo revistas e melhoradas.

Portanto, a Arca Verde possui diversas ferramentas para ordenar e organizar suas falas que, graças à Sociocracia adaptada, são levadas em consideração nas propostas até virarem projetos. Existem alguns tipos de reuniões que são realizadas sistematicamente e encadeadas uma nas outras o que tem um impacto positivo pois os membros se sentem incentivados a participar e se sentem ouvidos. Por conseguinte, o Instituto possui uma tomada de decisão bem estruturada.

O Sítio da Alegria possui uma reunião formal a cada duas semanas, realizadas na segunda-feira. Elas são facultativas, contudo muitas delas são canceladas devido à falta de quorum. Existem outras reuniões informais sendo que a principal ocorre no início do dia, antes de começar os trabalhos, durante uma roda de erva-mate. Outras podem ocorrer organicamente no decorrer do dia.

As reuniões são feitas para tomar decisões em conjunto, organizar projetos e resolver conflitos, independente se é formal ou informal. Muitas vezes uma reunião é utilizada para os três fins, em outras é para somente um deles, não existe uma regra. A maior diferença é que a formal tem uma data certa e algumas rotinas: alguém toma deliberadamente a posição de escritor para escrever a ata e o bastão da fala é utilizado para coordenar as falas. As pessoas falam até se sentirem satisfeitas, sem haver nenhuma controle sobre o tempo falado nem rodadas de fala.

Todos participam da mesma forma, mas quando a reunião é feita para tomar alguma decisão é a palavra do dono das terras que tem mais peso, mesmo que todos tenham voz, sejam incentivados a falar e suas opiniões sejam levadas em consideração, principalmente dos mais experientes que sabem se posicionar melhor e com mais propriedade. No último ano as principais decisões envolviam coordenação de mutirões para terminar a obra do banheiro compostável que foram tomadas em conjunto, com a palavra final do proprietário, mas com forte influência do segundo o membro M. que tem o maior tempo de vivência na comunidade.

Nesta comunidade, é incentivado a utilização dos conhecimento da Comunicação Não-Violenta de Marshal Rosenberg como ferramenta para intermediar tanto a comunicação do dia-a-dia quanto a resolução de conflitos. É uma metodologia que, segundo Pezzioli (2012) em seu artigo “Diálogo, mediação e cultura de paz”:

A CNV é uma filosofia prática, um método, e um modo de ver as relações humanas que tem como veículo principal a boa comunicação, e como inspiração a sociabilidade\compaixão básica que orienta a vida humana\social para sua realização e satisfação (Pezzioli 2012, p. 16)

Para ajudar na organização de atividade da comunidade é utilizado: um quadro de recados onde são pendurados eventos que envolvem o Sítio indireta ou diretamente; uma pagina no facebook para compartilhar eventos que seja direcionado ao público externo; um caderno onde são anotadas as trocas e vendas com clientes e parceiros.

O Sítio da Alegria possui alguns procedimentos e ferramentas para auxiliar na tomada de decisão, na organização das reuniões e atividades (quadros, cadernos, bastão da fala, rede social). De maneira geral as reuniões são informais sem uma organização prévia, sem pauta. Ela se desenvolve organicamente conforme a necessidade da hora e o que os outros membros trazem para a reunião. Todos são incentivados a participar mas o voto final é o do dono do terreno. Existe um impacto negativo na motivação dos membros em participarem das reuniões que pode estar ligada à falta de estrutura alguns membros já manifestaram que não gostam e que fogem das mesmas sempre que possível, já aconteceu casos em que estes membros se negaram a se manifestar durante a reunião. Isto posto, o processo de tomada de decisão é pouco estruturado.

4.3.4.2 Como as decisões da comunidade são colocadas em prática

Essa categoria trata de como as ideias que surgem de um membro ou da necessidade da comunidade é transformada em projeto e realizada efetivamente. Este ponto se relaciona com a questão levantada no desafio de governança de GILMAN (1991) “Como se farão cumprir as decisões da comunidade? ” e a Roda da Sustentabilidade no que diz respeito à: poder e

liderança circulares, gestão participativa e ferramentas de comunicação. De um modo geral, as ecovilas possuem diversas demandas que vem da necessidade de organizar e manter a própria estrutura o que leva aos membros a tentar resolvê-las. O propósito dessa categoria é entender como o grupo lida com isso.

Na Arca Verde uma ideia pode ser apresentada por qualquer pessoa contanto que seja bem estruturada, com prazos, custos e mão-de-obra. Esta será adicionada na pauta da próxima reunião, votada por consentimento e adicionada no quadro quando é aberto para as pessoas interessadas se integrarem à atividade, o que será anotado no quadro também.

Quando perguntado se o membro A. gosta de apresentar ideias e se elas são postas em prática, a resposta foi a seguinte:

Sim. A maioria das vezes a ideia básica. Eu tava com a ideia de receber 10 voluntários por mês para levantar as obras. As pessoas estão considerando. Para se apresentar uma coisa tem que ter o planejamento dela. Se não usa o tempo de reunião para falar e não fazer. – A.

O membro B. está a pouco tempo na comunidade e possui uma impressão semelhante: “Quando dá ideia todos respeitam. Toda hora está dando ideia para melhorar as coisas. Aqui as coisas são muito simples. ” – B.

Portanto, a Arca Verde Tem um processo bem definido na reunião para transformar projetos em realidade, de maneira que os membros se sentem incentivados a exporem seus projetos pois sabem que sua ideia será ouvida e se bem apresentada será posta em prática.

O Sítio da Alegria por ter reuniões informais e orgânicas não possui um processo para absorver os projetos levantados pelo grupo, de forma que a maioria se perde por não ter um incentivo. Muitas ideias são tratadas diretamente com o proprietário, de maneira que o projeto demora a ser organizado quando é necessário organizar um mutirão de pessoas já que os membros são contatados separadamente, através de conversas ou com o aviso no quadro de recados, impactando na demora para que o projeto seja realizado. Essa maneira também abre espaço para divergência de interpretações quanto o que deve ser feito, como se posicionar a respeito, informações erradas são passadas adiante. Não se tem o costume de trazer um projeto pronto, mas ir desenvolvendo-o aos poucos conforme a conversa com os demais acontece.

O caso do banheiro seco é um belo exemplo: começou a ser debatido a respeito até que em certa reunião todos se reuniram para montar a planta do projeto de maneira que este foi modificado e aumentado diversas vezes e demorou muito mais do que o planejado para ser terminado. Uma última idéia levantada foi a de construir um telhado para guardar os carros, que foi levantado em algumas reuniões, mas que até a saída do pesquisador não se tinha um plano de ação ainda.

M., que é o membro mais veterano do Sítio, é uma das pessoas que mais transforma suas idéias em realidade pois tem uma ótima relação com o proprietário, está a maior parte do tempo na comunidade e sabe apresentar um projeto bem estruturado.

Portanto, o Sítio não tem um processo bem definido para organizar uma idéia. A maior parte das idéias não são transformadas em projeto e estas acabam sendo executados de maneira ineficiente.

4.3.4.3 A resolução de conflitos:

Nessa categoria é feita a análise de como as duas comunidades lidam com o conflito e quais os procedimentos utilizados se existir algum. Para formar essa categoria e explorá-la os fundamentos teóricos são os seguintes: Roda da Sustentabilidade no que diz respeito a ferramentas de comunicação, conflito estrutural no que diz respeito a estabelecer uma comunicação para que a resolução de conflitos seja uma prioridade e ponto do desafio de governança de GILMAN (1991) “Como se resolverão os conflitos”.

Na Arca Verde, contam com um documento intitulado “Acordos da Arca”, que na primeira seção trata dos acordos gerais de convivência para que se crie um ambiente em que eles sejam o menor número possível. Esses acordos são reforçados com sua exposição em um cartaz no yurt (conforme figura 8 – Acordos de Convivência). Vale a pena destacar os seguintes:

- **Transparência:** É uma forma de buscar a expressão dos sentimentos genuinamente, sem dissimulações sendo o que se é, evitando esconder os desconfortos e as necessidades dos demais.

- Não-triangulação: Evitar qualquer tipo de fofoca, em que se fala de uma terceira pessoa. É preferível adotar a prática de falar diretamente com a parte envolvida em qualquer assunto, sempre com amor, tentando transformar a relação entre todos envolvidos e não tentar mudar os outros. O ideal seria dar um “feedback” para o outro, expondo o modo como você se sentiu e quais suas necessidades em relação ao acontecido.
- Mudhita: é uma prática budista onde “seu dom é o meu dom e é um dom de todos”. Essa prática diminui a chamada sutil inveja entre os diversos potenciais de cada um no grupo. O entendimento é de que juntos neste caminho somos muito mais do que a soma de nossas individualidades.

Com esses três pontos as pessoas são incentivadas a dar constante feedbacks para as outras de modo que o espaço para criar conflitos seja mínimo.

Todos nós no abraçamos pela manhã. A forma como você me abraça eu já sei se você está bem pois sou muito sensível. Então eu chamo para conversar. Pois aí as pessoas comentam o que lhe incomodam e dá um alívio imediato para o sofrimento das pessoas. É uma maneira de trabalhar. – C.

Na fala acima é perceptível que além de terem conversas transparentes o grupo busca ouvir os outros membros quando percebe que algo está errado justamente para manter um ambiente saudável e sem ressentimentos.

Quando ocorre um conflito que não é resolvido é realizado uma mediação entre as partes para ajudar a contornar a situação. Mas isso já teve que ser levado a uma reunião com todos os participantes porque o conflito ocorreu durante a mesma. A situação foi abrandada por uma mediação com todos presentes e alguns acordos foram estabelecidos.

A reunião da partilha é vista pelos membros como uma maneira de resolver e diminuir conflitos. Nessa reunião é utilizado o bastão da fala e os membros expõem seus sentimentos em relação ao seu momento de vida, ou à alguma situação em especial. Não existe um debate entre partes propriamente dito e por esse motivo o membro D. não vê a reunião da partilha como um mecanismo de resolução de conflitos. Ainda assim a partilha tem o momento chamado de “espelho” quando uma segunda parte expõe como se sentiu em

relação ao discurso da primeira. Isso pode ser observado nesse discurso de um dos membros:

E tem as partilhas que servem para resolver esses problemas, as pessoas usam bastante isso. Na partilha não é permitida a discussão é só espelho é você se sentir como a pessoa se sentiu em relação a outra e isso ajuda bastante. – A.

Apesar de todas as ferramentas, a Arca tem dificuldades em lidar com os conflitos também. O uso de CNV é incentivado, todavia não é aplicado no dia-a-dia. Outro problema é a alta rotatividade de pessoas, mesmo que a integração tenha um processo bem estruturado visto que as pessoas trazem “vícios da cidade” como foi citado por um dos membros.

Essa é a nossa deficiência não sabemos lidar com o conflito dos outros e não sabemos como mudar. Até porque todo mundo é novo também, então as pessoas têm muitos vícios da cidade e as pessoas que estão aqui a mais tempo não tem paciência. Mas a maioria é resolvido na partilha e internamente. CNV por exemplo é uma ferramenta boa que não é muito utilizada aqui, mas é boa – A.

Portanto, apesar do Instituto possuir diversos mecanismos para gerenciar conflitos (CNV, reunião da partilha, incentivo de comunicação autêntica e transparente, mediações, exposição dos acordos de convivência) a ecovila enfrenta algumas dificuldades para lidar com eles. Ainda assim, consegue manter um ambiente saudável de convivência e a maioria dos conflitos não ganham proporções que tenham um grande impacto na organização.

No Sítio da Alegria é incentivado o uso de CNV para lidar com desentendimentos, mas que acaba não ocorrendo na prática. Quando os conflitos não são sanados pela conversa entre as partes, como de costume, eles são deixados de lado mal resolvidos o que desencadeia duas situações: ou cria-se um clima de inimizade entre as partes ou conflito é agravado com o tempo. Em ambos os casos a questão é levada para a reunião e debatida pelo grande grupo para tentar chegar a um entendimento com o auxílio do bastão da fala. Esse procedimento gera bons resultados o conflito é resolvido pelo menos momentaneamente. Já ocorreu casos em que a situação se agravou ao ponto das pessoas irem embora da comunidade. É possível que isso ocorra porque o Sítio possui uma falta de estrutura muito grande no que diz respeito a tomada de decisão e integração de novos membros criando um espaço propício para muitos conflitos. Assim sendo, o Sítio utiliza CNV e as reuniões para lidar com o conflito,

todavia a falta de estrutura constrói um ambiente propício para gerar conflitos que nem sempre são resolvidos.

4.3.4.4 Papel das lideranças

Essa categoria está relacionada com o questionamento “Quais serão as funções e as expectativas da liderança?” do desafio de governança de GILMAN (1991) que por sua vez se relaciona com a Roda da Sustentabilidade nos pontos empoderamento pessoal, liderança, poder e liderança circulares. Nesta categoria busca-se entender se a comunidade prevê a existência de líderes formais, se reconhece líderes informalmente e se estes possuem um papel diferentes dos demais.

Na Arca Verde nenhum líder é reconhecido formalmente, todos o são pela sua experiência e expertise no assunto. Os membros mais veteranos que estão na Arca desde os seus princípios são os mais citados. Estes tem um profundo conhecimento em técnicas de Permacultura, construção e convivência em comunidade, como pode ser visto nessa fala do membro A.: “Tem vários. Tem os mais antigos que tem mais responsabilidades, mas eles não se assumem como líderes, pois procuramos sempre partilhar a responsabilidade”

De fato esses líderes não se assumem como tal. O membro C., reconhecido pelo seu profundo conhecimento técnico em elétrica, mecânica e eletrônico, não se enxerga dessa maneira e nem reconhece outros. Em sua visão os membros são todos iguais e se sobressaem por seu engajamento e conhecimentos. Quando questionado se o mesmo se vê como um líder ou se reconhece alguém como tal: “Não, sou um aprendiz. E não reconheço ninguém. Às vezes eu me sobressaio, as vezes outros, mas são todos iguais”.

Assim, a Arca Verde possui somente líderes reconhecidos por sua experiência sem que isso acarrete necessariamente responsabilidades diferenciadas. Isso também ocorre para os líderes do Sítio da Alegria.

O Sítio da Alegria possui um líder reconhecido que é o comprador das terras e investidor do projeto. Ele é reconhecido como “líder” ou como “chefe da tribo” por muitos membros. Mas este reconhecimento não vem só do fato de investir no projeto. Ele também é reconhecido por criar diversos mutirões, engajamento em praticamente todos os projetos do Sítio, profundo

conhecimento de Permacultura (valores, agrofloresta, bioconstrução), conhecimento com manutenções, construções e religião. Este proprietário e líder possui duas responsabilidades diferentes das dos demais: o voto de maior peso nas decisões e administração das contas para pagar. As duas responsabilidades são relacionadas ao fato deste ser o investidor do local e, por conseguinte, as contas estão em seu nome.

Informalmente existe outro membro que é o mais veterano da comunidade depois do comprador das terras. Ele é o membro que permanece no por mais tempo no sítio e é reconhecido pelas suas habilidades com as artes, culinária, conhecimentos em Permacultura e engajamento em projetos do Sítio. Este membro também é responsável pela maior parte da limpeza e manutenção das hortas do local. Embora seja reconhecido como líder por suas habilidades não tem nenhuma responsabilidade diferente das dos demais.

4.3.5 Níveis de satisfação e impactos nos objetivos do grupo:

As categorias acima estão relacionadas aos desafios e dificuldades da gestão para estabelecer uma ecovila próspera. A seguir são apresentadas as duas categorias que são relacionadas com os dados levantados estudados até aqui para saber o impacto da estrutura da gestão com o nível de satisfação dos membros e nos objetivos do grupo.

4.3.5.1 Nível de satisfação e motivação do membro

Esta categoria visa identificar se os membros estão satisfeitos com a experiência nessa comunidade, o que os motiva a continuar no projeto, se eles se sentem incentivados pela comunidade e se existe um sentimento de pertencimento pelo local. Esse bloco se relaciona com o bem-estar social da dimensão social da Roda da Sustentabilidade.

Todos os membros entrevistados na Arca Verde se mostraram extremamente satisfeito e com sentimento de pertencimento ao local. O membro A. tem esse sentimento mais vivo na ecovila do que em sua cidade natal: “Sim,

mais do que na minha cidade, quando vou pra lá não sinto mais, não me vejo mais morando lá.”.

Muitos membros vêm até a comunidade pois se sentem bem vivendo no mato, outros gostam da vivência em comunidade e tem os que buscam sua independência com essa experiência. O membro C. se sente muito bem com essa experiência pois sente que agrega valor ao grupo com seus conhecimentos técnicos, em suas palavras ele se sente “uma tecla importante para reger essa música”.

Esse nível de satisfação alto por parte dos membros é algo novo pois no passado a Arca estava com uma rotatividade de pessoas muito alta e com um nível de comprometimento baixo por parte dos membros, de acordo com o membro veterano D. Hoje estão em ótimo momento porque a maior parte dos membros atualmente pretendem comprar um lote de terra e estabelecer “raízes” no local, o que revela uma fase de grande comprometimento dos membros.

Um dos objetivos das reuniões formais quinzenais no Sítio da Alegria é entender melhor a situação da vida de seus membros através de momentos em que os mesmos compartilham como estão se sentindo, momento de vida, anseios, medos entre outros. Nesse momento é possível perceber qual é o nível de satisfação dos membros da comunidade. No momento de vivência no local pelo pesquisador foi possível levantar diversos pontos que frustram essas pessoas nessa comunidade: a falta de interesse de alguns membros, dificuldade de se relacionar e resolver conflitos com certos integrantes, a dificuldade dos novos membros se integrarem nas atividades e a falta de clareza nos processos e acordos.

O restante tem um forte sentimento de pertencimento ao local. A ligação do sítio com a cultura indígena é o fator que mais realça esse sentimento em seus membros, é algo reforçado diariamente. As pessoas que vão ao sítio estão à procura desse tipo de cultura, de auxílio com estrutura, de auxílio com questões de saúde e pelo interesse em Permacultura. Essas motivações são importantes para toda a comunidade e é possível perceber impacto positivo em seus membros.

Existe uma alta rotatividade das pessoas, que pode estar relacionado ao fato de esse impacto positivo não superar os contrapontos citados anteriormente.

Outro motivo possível é que muitos membros enxergam o sítio como uma passagem em suas vidas e não um local para estabelecer um vínculo duradouro.

Portanto, ainda que muitos membros se sintam satisfeitos com sua experiência na comunidade, uma boa parte demonstra diversas frustrações e falta de motivação no Sítio, conseqüentemente é possível afirmar que os membros são parcialmente satisfeitos.

4.3.5.2 Avaliação do impacto na realização dos objetivos do grupo

Esse bloco, diferente dos demais, se relaciona com a dimensão de Visão de mundo da Roda da Sustentabilidade pois trata de questões culturais que vão influenciar os valores dos membros, e, conseqüentemente, da organização. Isso se encaixa com o conflito estrutural de CHRISTIAN (2013) que destaca a importância de ter uma visão compartilhada e documentá-la para que todos tenham conhecimento e para reforçá-los. Ou seja, vai se relacionar com a visão compartilhada do grupo e sua coesão, ou aquilo que motiva a todos estarem na mesma organização trabalhando juntos. Com essa categoria busca-se o que o grupo busca juntos (ou seja, seus objetivos) e questões que influenciem o alcance dos mesmos: o que une o grupo, os valores desse grupo, a influência da governança no alcance destes objetivos do ponto de vista dos membros e os principais desafios que o grupo enfrenta nesse sentido.

A Arca em seu website define a visão, os valores, os objetivos, as ações e meio de alcançá-los. A figura 9 – Valores da Arca mostra quais são os principais valores da Instituição. Essa figura foi claramente inspirada da Roda da Sustentabilidade da Educação Gaia que também é dividida em quatro dimensões e seus itens que compõem cada dimensão são semelhantes. A relação é feita da seguinte maneira:

Dimensão Social – Criando Convivência Comunitária

Dimensão Econômica – Gerando Abundância com justiça

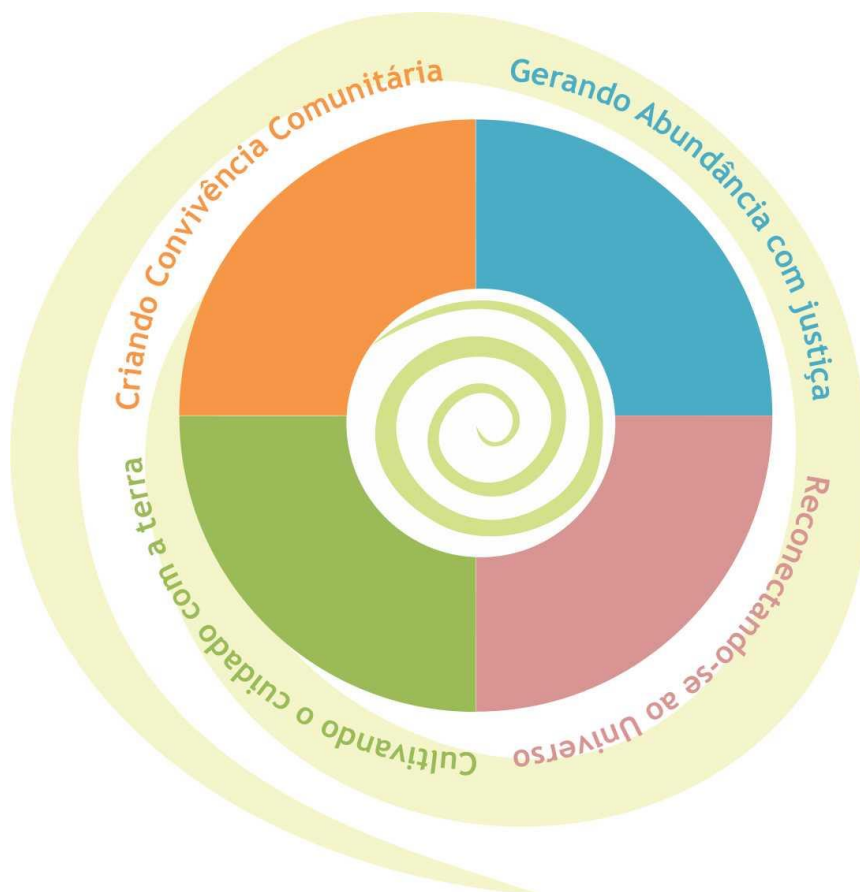
Dimensão Ecológica – Cultivando o cuidado com a terra

Dimensão Visão de Mundo – Reconectando-se ao Universo

A única diferença está na última dimensão que a Arca denomina Cultura e Espiritualidade. Ainda assim a descrição dessa dimensão no site, semelhante

às demais, está coerente com todos os itens da Roda da Sustentabilidade. Como essa Roda da Educação Gaia é inspirada nos valores da Permacultura, também são os valores da Arca Verde.

Figura 9 – Valores da Arca



Fonte: INTITUTO ARCA VERDE Acesso em 12 de Jan. de 2017

Segundo o website da comunidade os objetivos da Arca definidos formalmente em 2008 são:

- contribuir para a desenvolvimento, recuperação e manutenção de ecossistemas sustentáveis e sua biodiversidade, com a participação de comunidades humanas em harmonia com o ambiente natural;
- promover a sensibilização ambiental, a produção e divulgação de conhecimento sobre tecnologias alternativas e ecológicas nas áreas social, agrícola, de eficiência energética, de bioconstrução, geração de renda, cidadania, consumo consciente e economia solidária, entre outras;

- promover a apropriação, valorização e interpretação do patrimônio cultural, técnicas ancestrais e construção de memórias das comunidades envolvidas;
- fomentar o desenvolvimento de atividades econômicas que promovam sustentabilidade regional;
- estimular o ecoturismo como alternativa econômica e de sensibilização ambiental;
- construir, apoiar e aprimorar unidades demonstrativas do modo de vida e produção ecológicas, entre estas a Ecovila Arca Verde;
- contribuir para a discussão, aprimoramento e efetiva aplicação da legislação ambiental e gestão de unidades de conservação.

Para cumprir seus objetivos a ecovila toma as seguintes ações:

- promoção de cursos, capacitações técnicas, vivências, palestras, atividades de educação ambiental, e workshops sobre temas relacionados aos objetivos do Instituto, procurando identificar e atender as demandas das comunidades envolvidas;
- elaboração e implantação de sistemas agroflorestais, desenho e planejamento ecológico de propriedades rurais e urbanas, redes de economia solidária, meios de comunicação alternativos, bioconstruções, mutirões de trabalho e encontros de socioambientalistas das mais diversas áreas de atuação para ações biorregionais;
- organização e difusão do resultado de experimentos e pesquisas científicas realizadas pela Associação ou entidades parceiras.
- implantação de viveiros florestais de espécies nativas para utilização em sistemas agroflorestais e na recuperação de matas ciliares e outras áreas degradadas;
- assessoria e prestação de consultorias técnicas em projetos de uso sustentável de recursos naturais e de gerenciamento de resíduos;
- realização de Programas de Estágio voltados a pessoas que desejam vivenciar o modo de vida sustentável, trabalhar

voluntariamente para os objetivos da Associação e adquirir conhecimentos técnicos;

- distribuição e comércio de itens produzidos pela Associação Instituto Arca Verde e por terceiros, desde que afins com os objetivos da Associação;
- realização e estímulo de atividades econômicas de geração de renda, tais como produção e feiras de produtos ecológicos, agroindústrias familiares, tecelagem, produtos ecoturísticos, materiais gráficos e audiovisuais, artesanato, entre outros;
- apoio a criação de cooperativas de crédito, clubes de trocas e outros empreendimentos de economia solidária.

Apesar de que tenha valores e objetivos bem definidos a percepção dos membros é um pouco diferente. Para começar, poucos entrevistados reconheceram a existência desses objetivos explícitos no website. Alguns comentaram que estes são criados no dia-a-dia e que não são o mais importante. Para o membro D., o mais importante são os valores que os unem: “Existe a visão em comum, mas não objetivos em si. Os objetivos vão sendo criados no dia-a-dia. A forma como se bota os objetivos em comum baseado na visão comum”.

O membro C. tem o entendimento dos objetivos da Arca mais parecidos com as informações do site. Ele entende que eles estão intimamente relacionados aos valores da Permacultura: “Temos vários (objetivos). Primeiro deles é cada vez alavancar mais essa questão da Ecovila, de viver da mãe terra, da Pachamama.”.

Quando perguntados o que une o grupo na opinião dos membros, que aporta para a visão compartilhada do grupo, foi levantado o seguinte: amizade, viver no mato, vida simples, ecologia, Permacultura, viver em comunidade, compartilhar, cura e autoconhecimento. Essa visão esteve presente em todos os discursos de uma maneira ou de outra o que mostra que a visão está concisa dentro do grupo.

Desse modo, tendo o entendimento dos objetivos da mesma forma ou não, os valores que orientam o grupo estão bem difundidos no grupo o que cria

um contexto favorável para trabalhar com este foco. Mesmo assim, muitos relataram os desafios e que existem pontos a serem melhorados.

Um deles é melhorar a forma de integrar as pessoas novas para que estas tenham mais comprometimento com o projeto da ecovila. Apesar do vasto material escrito para ajudar os novos a se integrarem, isso não parece ser o suficiente e, por conseguinte, o processo demora muito e não gera o engajamento esperado dos membros. Ainda assim, o problema está bem encaminhado para a resolução já que os membros se mostram satisfeitos com a vida na comunidade e existem muitas pessoas querendo estabelecer uma moradia fixa através da compra de um lote de terreno no local.

Outro ponto, segundo o membro A., é melhorar a quantidade de estruturas construídas, pois em 10 anos de Arca poderia ter construídos muito mais, entretanto existem poucas pessoas para trabalhar e a maior parte do tempo se investe na manutenção da estrutura existente. Já foi sugerido de aceitar um maior número de voluntários, contudo o grupo não se sente à vontade com muitas pessoas ao mesmo tempo.

O mesmo membro também sente a necessidade de conectar-se mais com outras comunidades e com o meio urbano para expandir a rede de relações. Embora exista a Gralha Azul (certificação de orgânicos) a C.A.S.A e o GEN (mencionados anteriormente) o potencial de relações com o meio urbano e outras comunidades não é explorado. O objetivo seria expandir ainda mais os conhecimentos relacionados a Permacultura.

Portanto, a Ecovila tem objetivos bem definidos que são interpretados de maneiras diferentes pelos membros, a mesma situação com os valores. Apesar disso, o grupo tem uma visão compartilhada relativamente coesa com os objetivos e ações formalizadas no site da Arca, o que colabora para que tenham sucesso em seus objetivos. Os processos bem estruturados e documentados ajudam nesse sentido, ainda assim a ecovila enfrenta diversos desafios que estão sendo trabalhados gradativamente.

Como mencionado na categoria “Tipologia da comunidade” que aporta elementos dos valores da comunidade, um dos fatores que aproxima as pessoas do Sítio da Alegria e o que une este grupo junto, a sua “cola”, é a “lei da oferta”. Existem outros valores que foram percebidos através da observação participante do pesquisador, sua convivência em rituais e conversas de grupo e também

através de um trabalho acadêmico onde foi mapeado as competências dessa ecovila. Através da análise dessas competências é possível entender melhor o que une o grupo, seus valores, objetivos e sua motivação.

O trabalho acadêmico “Mapeamento de Competências em uma Ecovila” (BORIN, L.; NEVES, B.; STEFFEN, E 2016) realizou uma entrevista com os membros da comunidade para entender quais são as competências da comunidade e como se dá o processo de aprendizagem. Essas competências orientam as atividades no cotidiano do grupo, sua comunicação e os valores. A “lei da oferta” é o maior valor da comunidade, e está refletida na competência da espiritualidade. A espiritualidade, a comunicação positiva e a pro atividade do Sítio se relacionam com a dimensão social da Roda da Sustentabilidade da Educação Gaia, principalmente no item 1: criar a comunidade e abraçar a diversidade porque o compartilhar de habilidades, realizar as tarefas com dedicação, dar feedbacks e buscar resolver os problemas dizem respeito em como o grupo entende que deve acontecer a vivência em comunidade: aceitando as diversas formas e habilidades dos seus membros contanto que o façam com atenção e consideração. A “lei da oferta” também está relacionada à dimensão Visão de Mundo da Roda da Sustentabilidade, principalmente no que diz respeito ao item 5: espiritualidade socialmente engajada, já que eles utilizam essa “lei da oferta” como valor que orienta o grupo. O fato de estarem engajados em rituais também é um reflexo desse item pois procuram compartilhar esses eventos para que sua visão de espiritualidade tenha um impacto social positivo dado que acreditam que isso possa melhorar a saúde das pessoas, o que está presente no item 4 da dimensão social: saúde e cura. A competência Pro Atividade está intimamente relacionada com o item 3 da dimensão social: empoderamento pessoal e liderança, já que permite que as pessoas desenvolvam a auto-gestão tornando-se mais independentes e satisfeitas por terem maior controle das atividades que se engajam e como o fazem.

Os valores da Permacultura também estão presentes no Sítio da Alegria. A competência pro atividade, espiritualidade, comunicação positiva e trabalho em equipe está intimamente relacionado com “Cuidado com as pessoas”. O fato de viverem em comunidade e partilhando vivências e recursos, ao mesmo tempo que minimizam seu impacto ecológico e produzem alimentos fazem parte dos valores: “Compartilhar o excedente” e “Cuidado com a Terra”.

Dessa forma, embora não esteja formalizado, fica claro que os valores do Sítio da Alegria estão intimamente relacionados com os valores da Permacultura e com a Roda da Sustentabilidade da educação Gaia. Esses valores orientam o grupo para chegar em um objetivo. Pela análise feita acima junto com a vivência do pesquisador mais as atividades que o grupo se engaja é possível concluir que seus objetivos são:

- promover a saúde e qualidade de vida;
- contribuir para criar ambientes harmoniosos entre as pessoas e ecologicamente sustentáveis (que resgata o conceito da Permacultura);
- compartilhar e promover valores e tradições ancestrais;
- estimular a sensibilização das pessoas com questões ambientais bem como difundir os conhecimentos alternativos na dimensão social, ambiental e econômico.

Esses objetivos são alcançados através de:

- promoção de eventos como carijo (para produzir artesanalmente a erva-mate) e rituais xamânicos (os dois eventos resgatam tradição indígena);
- implantação de bioconstruções e sistema agroflorestal para produzir alimentos com impacto ambiental mínimo e até positivo;
- organização de cursos e mutirões sobre bioconstrução, culinária com plantas alternativas e manejo de hortas.

Os objetivos são alcançados de uma maneira geral, mas existem ressalvas a serem feitas em alguns casos. Os eventos criados não são sustentáveis economicamente, em muitos casos a “lei da oferta” acaba interferindo demasiadamente na organização dos mesmos e o proprietário acaba tendo que ter altos custos para organizá-los sem ter um retorno que pague os mesmos. O intuito da comunidade não é o lucro, todavia é insustentável que eles tenham uma necessidade de investimento tão alta, sem retorno dos custos, com tantas pessoas envolvidas sendo que muitas não contribuem igualmente. Com uma maior organização dos mesmos e a melhora de comunicação entre as partes seria possível criar eventos que cubram os custos mínimos e tenham até

um retorno positivo para a ecovila para que estes recursos sejam utilizados em mais projetos.

As construções e bioconstruções levam bastante tempo para serem organizadas, implementadas e finalizadas. Isso ocorre por motivos levantados anteriormente, não existe um processo bem estruturado na tomada de decisão nem para realizar projetos. Outra questão, como o Sitio não organiza os eventos para que tenham retorno, junto como o fato de que as taxas cobras pelos moradores servirem para cobrir custos somente, o investimento das obras em sua grande parte vem do proprietário, por conseguinte as construções levam muito tempo para serem finalizadas e demoram para serem mantidas pela falta de recurso.

Os ambientes são bem harmoniosos e são bem simples, diferentemente da harmonia entre as pessoas visto que a falta de estrutura para receber novos membros, na tomada de decisão e na resolução de conflitos e centralização da decisão final nas mãos do proprietário, gera diversos ressentimentos fazendo com que a rotatividade de pessoas seja alta e a harmonia entre as pessoas seja afetada negativamente.

A criação de mutirões e oficinas necessitam de recursos que na sua maioria não retorna de forma equivalente, dado que são pequenos e muitas pessoas não contribuem devidamente. Não é possível fazer um curso de muitas pessoas com conhecimentos aprofundados com um profissional renomado do ramo da Permacultura por exemplo, por quanto falta equipamentos e espaço para as pessoas dormirem.

Existe uma área significativa de hortas que não são utilizadas devidamente e conseqüentemente estão improdutíveis por falta de mão de obra. A maioria das pessoas precisam buscar seus recursos fora do Sitio pois o mesmo não gera recursos o suficiente para que as pessoas permaneçam lá e trabalhem no local. Sendo assim, a falta mão-de-obra para dar conta do sistema agroflorestal afetando a quantidade de produtos ecológicos que poderiam ser consumidos em prol da saúde e da diminuição de custos com alimentação. Essa falta de mão-de-obra acaba afetando a produção de polpa também e de mudas, outras fontes de renda que subutilizadas.

Portanto, essa falta de estrutura no que diz respeito ao desafio de governança, aos acordos que acarretam em uma realidade econômica

insustentável, a centralização de alguns processos e de decisões finais para o proprietário e líder e o uso do valor da “lei de oferta” para aceitar as coisas como estão tem um grande impacto negativo nos objetivos do Sítio.

4.4 Quadro de análise

A seguir é apresentado o quadro de análise com o resumo e conclusões da apresentação e análise dos dados acima. Esse quadro visa dispor os dados inferidos de modo para facilitar a relação entre eles para montar a conclusão da análise posteriormente.

Quadro 3 – Análise de dados

Categorias de análise	Arca verde	Sítio da Amizade
Tipologia da Comunidade	Moradia - mista Propriedade - coletiva Interdependência financeira - misto	Moradia - mista Propriedade - Individualizada. Interdependência financeira - mista
Instituições e acordos.	Formalizada como uma associação. Acordos documentados e bem definidos, conhecido por todos.	Comunidade informal. Acordos não são documentados e são conhecidos pela maioria com diferentes interpretações pois são passados oralmente.
Crítérios para inclusão de novos membros	Tem critérios bem definidos para inclusão de membros e esse processo é conhecido por todos.	Não tem critérios bem definidos e é uma decisão centralizada em uma pessoa.
Os Desafios de governança: a tomada de decisões	Tem um processo de tomada de decisão bem estruturado baseado em reuniões formais, cronometradas e ordenadas que acontecem periodicamente. Todos são incentivados a participar As reuniões têm um espaço próprio, tem uma rotina definida, aplicam a técnicas para definir acordos, dividem funções na reunião, diversas ferramentas para organizar as decisões.	Tem um processo de tomada de decisão pouco estruturado, muitas são informais, sem uma organização prévia, sem pauta. Possuem reuniões formais, com período definido, todavia não é cumprido muitas vezes. Todos são incentivados a participar, mas muitos não gostam. As reuniões têm um espaço próprio, poucas ferramentas para organizar as decisões, a reunião é mais voltada para desabafar e resolver conflitos do que tomar decisões em conjunto ao mesmo tempo que muitas destas são tomadas em momentos casuais com o proprietário.

Quadro 3 – Continua

Os Desafios de governança: decisões da comunidade colocadas em prática.	Tem um processo bem definido para transformar projetos em realidade. Membros se sentem incentivados a exporem seus projetos.	Não tem um processo bem definido para trabalhar projetos. Maior parte das ideias não são organizadas.
Os Desafios de governança: a resolução de conflitos.	Utilizam diversos mecanismos para gerenciar conflitos, enfrenta algumas dificuldades para lidar com eles. Ainda assim, consegue manter um ambiente saudável de convivência.	Utilizam a reunião para tratar os conflitos que é feito de maneira organizada juntamente com a CNV, todavia a falta de estrutura constrói um ambiente propício para gerar conflitos que nem sempre são resolvidos.
Os Desafios de governança: papel das lideranças	Não existem líderes formais, apenas aqueles reconhecidos por sua expertise e experiência no assunto	Existe um grande líder que é o proprietário do terreno. Os outros são líderes informais reconhecidos por sua expertise em algum assunto
Nível de satisfação e motivação do membro	Membros são satisfeitos com sua experiência, tem um forte sentimento de pertencimento e comprometimento.	Membros parcialmente satisfeitos, pois muitos apresentam frustrações e falta de motivação devido aos desafios que a comunidade enfrenta. Existe uma falta de comprometimento com o projeto por uma boa parte dos membros.
Avaliação do impacto na realização dos objetivos do grupo	Tem objetivos bem definidos que são interpretados de maneiras diferentes pelos membros, o grupo tem uma visão compartilhada relativamente coesa com os objetivos e ações formalizadas o que corrobora para que tenham sucesso em seus objetivos. Os processos bem estruturados e documentados ajuda nesse sentido, ainda assim a ecovila enfrenta diversos desafios que estão sendo trabalhados gradativamente	O objetivo do grupo não é explícito nem visto por todos da mesma maneira. Mas é possível auferi-los com base em suas atividades e valores. Eles são parcialmente alcançados pois seus projetos não são economicamente sustentáveis, ambiente com muitos ressentimentos, centralização de alguns processos, governança mal estruturada.

5. CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

No início deste trabalho foi levantada a crise de insustentabilidade socioambiental que está comprometendo a vida no planeta dado que vivemos há muitos anos em uma cultura de extração predatória dos recursos da terra que visa atender a um mercado globalizado que pressiona uma produção cada vez mais intensa e competitiva. Dado esse cenário, o estudo da Permacultura é importante visto que é uma filosofia e um conjunto de práticas que vai ao encontro desta problemática pelo estudo de diversas soluções ecológicas e sociais.

Uma das soluções inspiradas nos valores e filosofia da Permacultura é a Ecovila cujo objetivo é se tornar um modelo de vivência em comunidade integrado ao meio-ambiente de forma harmoniosa. As Ecovilas são protótipos de organização e enfrentam desafios em diversas dimensões para se manterem por longo prazo de tempo.

GILMAN (1991) e CHRISTIAN (2003) traz os principais desafios e dificuldades que as ecovilas, pautadas pelos princípios éticos da Permacultura, enfrentam para se estabelecerem por um longo período. Estudar estas comunidades, seus processos de organização e de gestão, é fundamental, tanto para compreender seus desafios, como para identificar a contribuição que elas trazem para a ciência da administração, até agora fortemente centrada na lógica da maximização do lucro. Dessa forma, a longevidade do projeto de ecovilas é importante devido a esses benefícios para o ambiente, a vida humana e a ciência.

Nesta monografia foi estudado com profundidade o desafio de governança e o conflito estruturado, situados na dimensão social, para orientar o estudo de caso e a observação participante em duas ecovilas respectivamente: a Arca verde e o Sítio da Alegria. Os resultados desse estudo levantou elementos para serem relacionados com os objetivos que as comunidades sustentáveis se propõem e a satisfação dos membros.

As duas ecovilas têm objetivos semelhantes dado que esses grupos querem ser um exemplo de experiência de convivência humana onde é possível viver de maneira sustentável socialmente, ecologicamente e economicamente.

Essa inspiração pelos valores e conceito da Permacultura, que é a busca pela integração entre o homem e a natureza, provendo recursos, materiais ou não, de forma sustentável, está intimamente ligado com os valores e objetivos das duas comunidades. Embora semelhantes, as duas não tem o mesmo desempenho. Pelo quadro de análise é possível tirar algumas conclusões e elaborar algumas hipóteses para aprofundamento em futuros trabalhos.

Com um grupo de pessoas comprometidas e satisfeitas os objetivos da organização serão trabalhados de forma mais eficaz. Os membros da Arca Verde estão satisfeitos com sua experiência, têm um sentimento de pertencimento e um alto nível de comprometimento. A hipótese levantada é que isso ocorre, pois, a gestão da ecovila é feita de uma maneira em que os membros são envolvidos nos processos de maneira democrática, fato que pode ser inferido devido a partir de diversos fatores:

- o consentimento nas reuniões, a liderança circular e os constantes feedbacks (práticas inspiradas no estudo da Sociocracia) proporcionam essa democratização e empoderamento dos membros já que requer a participação de todos ao mesmo tempo, o que descentraliza a responsabilidade;
- a reunião sendo bem estruturada é convidativa para que todos participem, ao mesmo tempo que torna eficiente a tomada de decisão;
- as ideias dos membros se organizadas e apresentadas de forma coerente e tem grandes chances de virar realidade motivando os membros a expressarem suas ideias;
- a falta de hierarquia proporciona um ambiente sem barreiras entre os membros mais novos e mais antigos dando mais liberdade de ação;
- os membros são sócios da Associação e passam a ser investidores na propriedade coletiva.

Além destes citados acima, existem outros fatores que proporcionam um ambiente harmonioso entre as pessoas: os acordos são feitos de maneira transparente com todos os membros, eles incentivam uma cultura de comunicação transparente constantemente através da exposição de seus

valores e existe uma reunião de partilha de sentimentos o que proporciona um ambiente com menos conflitos, ajudando no sentimento de satisfação do grupo.

Do ponto de vista dos membros, a gestão da Arca ajuda a comunidade a alcançar seus objetivos e seguir seus valores, apesar de enfrentarem diversos desafios. Realmente, na visita foi observado que estão em andamento muitas ações que a ecovila se propõe e que estão de acordo com os objetivos formalmente estabelecidos no site: bioconstruções em andamento, diversas técnicas sustentáveis e agenda com cursos planejados. O fato de possuírem processos bem estruturados na tomada de decisão ajuda a serem eficientes para implementar projetos o que os aproximam ainda mais de seus objetivos.

Já o Sítio da Alegria possui diversas pessoas que se sentem frustradas na comunidade. A hipótese é de que elas se sentem pouco envolvidas já que a gestão nessa ecovila é pouco organizada, pouco transparente e centralizada para diversos assuntos, o que atrapalha diversos processos e afeta a motivação dos membros:

- a tomada de decisão não é organizada, nem ordenada, muitas vezes é feita informalmente sem a presença de todo o grupo e o voto de maior peso é do proprietário e líder;
- a propriedade pertence ao proprietário e líder que acaba centralizando muitos processos e responsabilidades;
- não existe um processo bem organizado para trabalhar as ideias, assim muitas delas acabam se perdendo o que frustra o membro responsável por ela;
- os projetos são implementados de forma ineficiente e economicamente insustentável.

Nessa comunidade o ambiente é propício para ter conflitos o que tem um impacto negativo para os membros. Minha conclusão é de que a falta de acordos transparentes, principalmente para admitir novos membros, acaba gerando espaço para muitos desentendimentos. Estes são tratados nas reuniões em muitos casos, todavia a maioria dos conflitos acabam sendo mal resolvidos.

Do ponto de vista dos membros do Sítio Amizade, existem muitas coisas para melhorar para que consigam alcançar seus objetivos de forma eficiente e economicamente sustentável. De fato, percebe-se que as construções demoram

muito para serem concluídas, os eventos com um gasto excessivo para serem realizados sem retorno, a falta de recursos do grupo, as hortas sem produtividade, poucos mutirões e cursos organizados. A conclusão é que sem um grupo motivado, não será possível melhorar esses pontos. E para isso é essencial que se tenha maior envolvimento dos membros nos processos, descentralização de responsabilidades e tomada de decisão mais organizada.

O objetivo dessa monografia foi estudar a gestão de ecovilas, particularmente o desafio da governança proposto por GILMAN (1991) e o conflito estruturado levantados por CHRISTIAN (2013), analisando de que maneira os objetivos do grupo e a satisfação dos membros é influenciada. Baseado no estudo de caso da Arca Verde e na observação participante do Sítio da Alegria, concluiu que a gestão de ecovilas está intimamente ligada com a satisfação dos seus membros e nos objetivos que a comunidade se propõem. Para que uma comunidade tenha membros comprometidos e satisfeitos é necessário que eles se sintam envolvidos e para isso será necessária uma gestão de ecovilas com uma tomada de decisão participativa e bem organizada (com o uso de pautas, atas de reunião, ordem para falar), processos bem definidos para transformar ideias em projetos, acordos de convivência transparentes, processo de inclusão de novos membros bem definidos, procedimentos contínuos para gerenciar conflitos (como reuniões, feedbacks constantes, acordos de convivência bem definidos e reforçados de forma contínua, mediações, aplicar ferramentas de comunicação como CNV) e responsabilidades descentralizadas. Dessa forma, os membros têm um forte sentimento de pertencimento, sem mantêm em sintonia com os valores da organização e se sentem mais motivados a trabalhar em prol dos objetivos do grande grupo.

Para ambas organizações, esse trabalho é relevante pois aponta diversos elementos que podem ser melhorados. A gestão de ecovilas apresenta desafios e dificuldades e esse estudo pode ajudar as ecovilas no entendimento de gerenciamento de conflito, tomada de decisão, acordos, reuniões, inclusão de novos membros e lideranças. Esses conhecimentos podem apontar caminhos a serem seguidos pelas ecovilas que buscam melhorar a satisfação dos membros e a eficácia para atingir seus objetivos.

Esta monografia apresentou limitações quanto à metodologia. As duas ecovilas estudadas foram comparadas nos mesmos parâmetros, todavia a metodologia foi diferente o que influenciou os resultados. Estava pressuposto que isso não seria um problema contanto que tivesse uma estratégia de análise coerente. Embora os resultados sejam válidos e a estratégia de análise proporcionou dados relevantes e coerentes, é perceptível que o ideal seria aplicar a mesma metodologia para ambos visto que isso proporcionaria dados mais ricos e de maior qualidade. Mesmo assim, é compreendido que a comparação entre experiências com características diferentes permitiu evidenciar uma série de elementos que são fundamentais para o sucesso das ecovilas. De fato, existem muitas experiências de ecovilas que não vão adiante porque não consideram devidamente uma série de fatores aqui tratados

Em função das condições da realização de um trabalho de conclusão de curso optou-se por focar somente no desafio de governança de GILMAN (1991) que é a mais importante para a gestão de ecovilas. Ainda assim, fez falta não abordar com mais detalhes o desafio de cola e a dimensão visão de mundo da Roda da Sustentabilidade pois está intimamente ligada à satisfação dos membros, fator chave de análise para este trabalho.

Para futuros trabalhos fica a sugestão de analisar a gestão de ecovilas em relação aos outros desafios propostos por GILMAN (biossistema, construção, econômico, de cola e sistêmico completo). Esses desafios podem ser relacionados com as outras dimensões da Roda da Sustentabilidade (dimensão econômica, visão compartilhada e ecológica). O estudo completo daria um entendimento mais aprofundado da gestão de ecovilas.

A literatura clássica da administração trata demasiadamente na maximização do lucro, fundada em burocracia, hierarquia e cálculos estratégicos com um forte caráter instrumental. Esse modelo contribui para os problemas sócio ambientais que vivemos hoje. Por esse motivo é importante o estudo de outras formas de gestão no campo da administração para que se crie novos modelos o que cria um contexto propício para criar novas soluções para os problemas atuais. A gestão participativa, por exemplo agregou valor para a administração com a maior participação dos seus membros na decisão, dividindo a responsabilidade e a necessidade de burocracias e hierarquias. A gestão de ecovilas vai além e adiciona outras dimensões além da social, tal como a

ambiental. Portanto, desvendar outras formas de gestão é importante para a ciência da administração e para a vida humana pois aponta outras direções e amplia a visão de gestores e organizações para que se possam buscar alternativas sustentáveis para alcançar a satisfação das pessoas e uma integração harmoniosa com o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ANTONELO, C. **A Noção de Competência: emergência do conceito e abordagens**. Texto de apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências**. Brasília: Revista do Serviço Público, Abr/Jun de 2005.

BROWN, L. R.. **Eco-Economia: construindo uma economia para a terra**. Salvador: UMA. 2003.

BORIN, L.; NEVES, B.; STEFFEN, E. **Mapeamento de Competências em uma Ecovila**. Porto Alegre. Universidade do Rio Grande do Sul. 2016

CHRISTIAN, Diana Leafe. **Creating a life together: practical tools to grow ecovillages and intentional communities**. Canada: New Society Publishers. 2003.

CHRISTIAN, Diana Leafe. **Auto-gobierno com círculos y enlaces dobles**. Comunidades. 2013. Disponível em: <https://sociocracia.net/sociocracia-para-comunidades-parte-ii/>. Acesso em: 06 Nov. 2016.

EcoAldeas AbyaYala. **Mapa EcoAldeas AbyaYala**. Publicado em 2013. Disponível em: <http://ecoaldeasabyayala.blogspot.com.br/>. Acesso em: 01 Abr. 2016.

Ecovila Clareando. **O que é uma Ecovila**. Disponível em: <http://www.clareando.com.br/interno.asp?conteudo=ecovila>. Acesso em: 01 Abr. 2016.

Era. **Crise Ambiental, Desenvolvimento Sustentável e Ecoeconomia.**

Disponível em: <http://era.org.br/2012/08/crise-ambiental-desenvolvimento-sustentavel-e-ecoeconomia/>. Acesso em: 01 Abr. 2016.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral : previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10. Ed. São Paulo : Atlas, 1994.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA Denise. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre, 2009.

GAIA EDUCATION. **Ecovillage Design Education.** Gaia Education, 2012.

Disponível em:

<http://gaiaeducation.org/docs/publications/EDE%20Curriculum%20English.pdf> .

Acesso em: 09 Maio 2016.

GEN – Global Ecovillage Network. **What is an Ecovillage?** Disponível em:

<http://gen.ecovillage.org/> Acesso em: 01 Abr. 2016.

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 Context #29 - Living Together, 1991, p.10. Disponível em: <http://www.context.org/iclib/ic29/gilman1/>. Acesso em: 12 Jan. 2017.

HENDERSON, D. F.. **Permacultura: as técnicas, o espaço, a natureza e o homem.** Brasília: 2012. Disponível em:

http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3408/1/2012_DanielleFreitasHenderson.pdf

Acesso em: 01 Abr. 2016.

HOLMGREN, D.. **Os Fundamentos da Permacultura.** Hepburn: Holmgreen Design, 1981. Disponível em:

<http://www.fca.unesp.br/Home/Extensao/GrupoTimbo/permaculturaFundamentos.pdf>. Acesso em: 01 Abr. 2016.

Idéia Sustentável. **Ponto de vista – O papel do consumidor responsável frente à crise socioambiental contemporânea.** Disponível em:

<http://www.ideiasustentavel.com.br/2006/09/ponto-de-vista-o-papel-do-consumidor-responsavel-frente-a-criese-socioambiental-contemporanea/>.

Acesso em: 01 Abr. 2016.

INTITUTO ARCA VERDE. **A Arca**. Disponível em:

http://www.arcaverde.org/new/?page_id=2 Acesso em 12 de Jan. de 2017

JENSCHKE, B.. **A cooperação internacional: desafios e necessidades da orientação e do aconselhamento em face das mudanças mundiais no trabalho e na sociedade**. *Rev. bras. orientac. prof* [online]. 2003, vol.4, n.1-2, pp. 35-55.

JRRIO **Princípios Éticos da Permacultura** Disponível em:

<http://www.jrrio.com.br/construcao-sustentavel/pr-principios-eticos.html> Acesso em: 13 Jan de 2017

KISLERI, L.; HEIDEMANNII, F. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** Rio de Janeiro. *Rev. Adm. Pública* vol.40 no.3. 2006

KRISHNAMURTI, J.. **The Book of Life: Daily Meditations with Krishnamurti**. *HarperOne*. London 1995.

MASSETTI, J. E.. **A Permacultura Como Forma de Melhoria da Ecoeficiencia Energética na Sociedade Contemporânea: Estudo de Caso Comunidade De Piracanga**. São Paulo, 2014. Disponível em:
<http://200.144.182.130/iee/sites/default/files/Joao%20Eduardo%20Massettil.pdf>
Acesso em: 01 Abr. 2016.

MOLLISON, Bill. **Introdução à Permacultura**. 2 ed. Tyalgum: Tagari Publications, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em:
http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf Acesso em 19 Out. 2016.

PELIZZOLI, M.L. (org.) **Diálogo, mediação e cultura de paz**. Recife: Ed. da UFPE, 2012.)

Rede Permeare. **O que é Permacultura?** Disponível em:
<http://www.permear.org.br/2006/07/14/o-que-e-permacultura/> Acesso em: 01 Abr. 2016.

ROTH A. L *et al.* **Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos**. R.Adm., São Paulo, v.47, n.1, p.112-123, jan./fev./mar. 2012

SIQUEIRA, Gabriel. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas: novas fronteiras do campo de estudos**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2012.

SOCIOCRACY CONSULTING. **How it Works?** Disponível em:
<http://sociocracyconsulting.com/about/sociocracy/>. Acesso em: 12 de Jan. 2017

Sunnet. **O que é Permacultura?** Disponível em:
<http://www.sunnet.com.br/home/Noticias/Permacultura-Social-Brasileira.html>
Acesso em: 01 Abr. 2016.

TENÓRIO, Fernando. **(Re)Visitando o Conceito de Gestão Social**. Editoria Unijuí. 2005

VIDAL, Robson. **Gestão Participativa: Uma prática fundamental para o sucesso das organizações**. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Belo Horizonte. 2013. Disponível em:

http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1662 Acesso em 14 Jan 2017

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADO

ENTREVISTA COM COORDENADOR

I. Dados Básicos:

Nome da ecovila _____

1. A quem pertence o terreno?
2. Número de pessoas que vivem aqui.
3. Quantas mulheres, homens e crianças?
4. Breve histórico da formação da comunidade: como começou, com que motivações, quais os momentos mais importantes.
5. Como o grupo gera recursos?
6. As pessoas ficam a maior parte do tempo aqui? Explique
7. Tem alguém que trabalha fora da comunidade para buscar renda?

II. Tipologia da Comunidade

8. Qual é a forma de moradia dessa comunidade?

Casas individuais Casas coletivas Combinação de ambas.

Explique: _____

9. Como é a propriedade dos imóveis e dos móveis ?

individualizado coletivo misto.

Explique: _____

10. Qual é grau de interdependência financeira?

Compartilhamento integral Independência plena Híbrido.

Explique: _____

III. Instituições e acordos.

11. Existe alguma entidade legal que o grupo use para viabilizar a propriedade?

12. Quais são as regras de convivência? Odem elas podem ser encontradas? (Ex.: documentos, cartazes)

IV. Critérios para inclusão de novos membros

13. Como é o processo de entrada de novos membros? O processo é estruturado?

14. Quais os critérios para pedir que pessoas se retirem da comunidade? Existe algum procedimento?

15. A comunidade é aberta a novos membros ou relativamente fechada? Explique.

V. O desafio de governança: a tomada de decisões

16. Como são tomadas as decisões? Quais métodos são utilizados em quais ocasiões?

a) Há reuniões para tomar decisões em conjunto?

b) Existe um espaço só para isso?

c) Existe uma pauta\rotina? Em que momentos?

d) Existe alguma divisão de papéis na reunião (alguém escreve, grava, conduz, intermedia)?

e) Todos participam da mesma maneira?

f) Quem tem direito a participar dessas reuniões?

g) As decisões se tomam por consenso? Utilizam algum tipo de técnica para facilitar?

h) É feito algum tipo avaliação sobre o que foi decidido e/ou projeto implementado?

i) Quais as principais decisões que tomaram no último ano e como procederam para tanto?

j) Buscam ouvir e incentivar a participação dos membros da comunidade nas atividades e nas decisões?

k) Utilizam alguma outra ferramenta\procedimento\metodologia que auxilia a tomar alguma decisão? De que maneira e com que frequência? São úteis para a realização dos objetivos do grupo na sua opinião? (Ex.: consenso, Dragon Dreaming, Comunicação Não-Violenta, bastão da fala, conselhos, fórum, website, redes sociais.)

l) Utilizam ferramentas que auxiliam na administração? De que maneira e com que frequência? São úteis na sua opinião? (Ex.: planilhas, quadro com recados, quadro para organizar atividades, cadernos para anotar questões financeiras, pauta para reunião.)

VI. O desafio de governança: decisões da comunidade colocadas em prática.

17. Uma vez tomadas as decisões, como elas são colocadas em prática?
18. Quando alguém apresenta uma ideia para o grupo, como vocês fazem?

VII. O desafio de governança: a resolução de conflitos.

19. Como são resolvidos os conflitos nesta comunidade?
20. Dê exemplos de formas como já lidaram com conflitos e como os resolveram
21. Que procedimentos/técnicas têm utilizado na resolução de conflitos? Têm trabalhado com a comunicação não violenta?

VIII. O desafio de governança: papel das lideranças

22. Existem papéis de lideranças no grupo? Explique
23. As pessoas com mais tempo vivendo na comunidade exercem algum papel diferente ou possui mais responsabilidades dos que vivem a menos tempo? Como o grupo enxerga isso na sua opinião?

VIV. Avaliação do impacto na realização dos objetivos do grupo

24. O que une esse grupo na sua opinião?
25. O grupo vocês tem um objetivo definido?

26. Na sua opinião, a maneira como vocês se organizam ajuda a alcançar esse objetivo? Já foi diferente? O que está bom? O que pode melhorar?

27. Quais os principais desafios que vocês enfrentam como grupo para alcançar seus objetivos?

ENTREVISTA COM DEMAIS MEMBROS

I. Dados básicos

1. Há quanto tempo vive aqui?
2. Qual a maneira encontrada para sobreviver? Como faz para gerar recursos aqui? Busca renda fora daqui?
3. Em quais atividades se engaja?
4. Existe algum vínculo empregatício? Algum grupo do qual faz parte?
5. Fica mais tempo fora ou dentro da comunidade?
6. O que o levou a viver aqui?

II. Nível de satisfação e motivação do membro

7. Por que você se dedica a essa comunidade? O que te motiva?
8. Você se sente incentivado a participar das atividades da comunidade? Que atividades mais gosta?
9. Tem um sentimento de pertencimento ao lugar? Gosta de viver aqui?

III. O desafio de governança: a tomada de decisões

10. Como são tomadas as decisões?
 - a) Há reuniões para tomar decisões em conjunto?
 - b) Existe uma pauta\rotina? Em que momentos?
 - c) Você exerce algum papel na reunião (escreve, grava, conduz, intermedia)?
 - d) Você participa da mesma maneira que os demais?
 - e) Se sente ouvido nas reuniões?
 - f) Você se sente incentivado a participar das reuniões? E você gosta de participar?

g) Tem alguma reunião que o marcou?

IV. O desafio de governança: decisões da comunidade colocadas em prática.

11. Você se sente ouvido e incentivado a participar da comunidade?
12. Você gosta de apresentar ideias para a comunidade? O que acontece normalmente quando você apresenta uma ideia?

V. O desafio de governança: papel das lideranças

13. Você reconhece alguém como líder aqui?
14. Têm pessoas que têm mais responsabilidades que as outras aqui na comunidade?
15. Você se considera um líder em algum aspecto? Se considera uma referência de conhecimento em algum aspecto?

VI. O desafio de governança: a resolução de conflitos.

16. Quando existe algo mal resolvido com alguém do grupo, que tenha gerado algum ressentimento, de que maneira você lida com isso?
17. Dê exemplos de formas como já lidaram com conflitos e como os resolveram
18. Que procedimentos/técnicas têm utilizado na resolução de conflitos? Têm trabalhado com a comunicação não violenta?

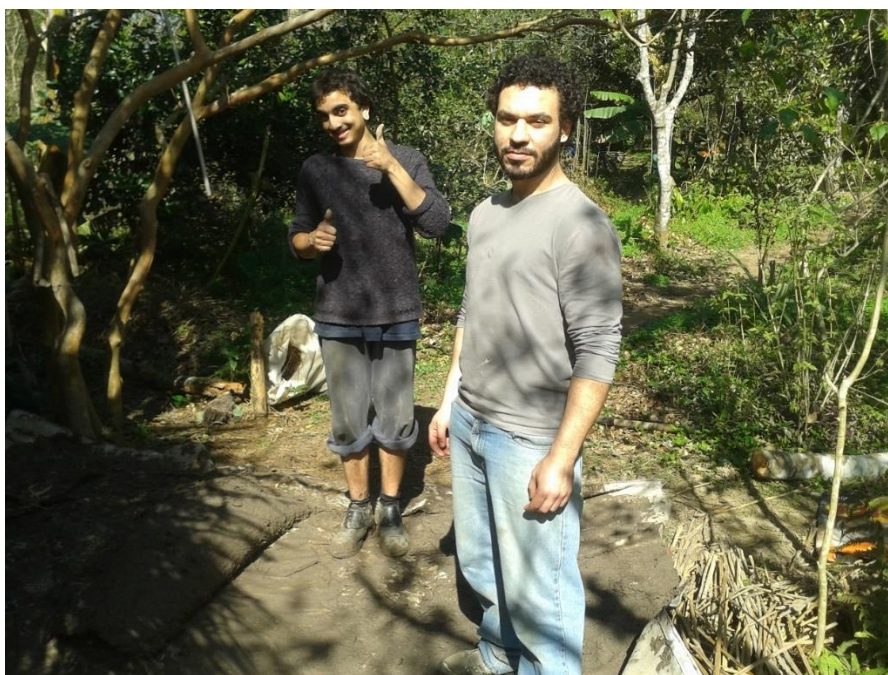
VII. Avaliação do impacto na realização dos objetivos do grupo

19. O que une esse grupo na sua opinião?
20. O grupo tem um objetivo definido?
21. Na sua opinião, a maneira como vocês se organizam ajuda a alcançar esse objetivo? Já foi diferente? O que está bom? O que pode melhorar?
22. Quais os principais desafios que vocês enfrentam como grupo para alcançar seus objetivos?

APÊNDICE B – FOTOS DA DAS COMUNIDADES

Aqui estão dispostas as fotos da Arca Verde e do Sítio da Alegria que não foram utilizadas no trabalho.

Fotos do Sítio da Alegria:









Fotos do Sítios da Arca Verde:





