

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS DOMINÂNCIAS DO PODER EM REDES DE  
COMUNIDADES INTENCIONAIS (ECOVILAS):  
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

**ÉVERTON ARISTIDES MARGUEIRO**

**São Paulo  
2018**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS DOMINÂNCIAS DO PODER EM REDES DE  
COMUNIDADES INTENCIONAIS (ECOVILAS):  
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini  
Coorientador: Prof.Dr. Victor Silva Corrêa

Área de Concentração: Redes Organizacionais

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais de Redes

**ÉVERTON ARISTIDES MARGUEIRO**

**São Paulo**

**2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Margueiro, Éverton Aristides.

As dominâncias do poder em redes de comunidades intencionais (ecovilas): um estudo de caso múltiplo / Éverton Aristides Margueiro. - 2018. 108 f.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2018.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.  
Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.  
Coorientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa.

1. Redes; 2. Poder e Controle; 3. Governança Relacional; 4. Governança Coercitiva; 5. Ecovilas.

**ÉVERTON ARISTIDES MARGUEIRO**

**AS DOMINÂNCIAS DO PODER EM REDES DE  
COMUNIDADES INTENCIONAIS (ECOVILAS):  
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini  
Coorientador: Prof.Dr. Victor Silva Corrêa

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Prof. Dr. Roberto Bazanini  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Prof. Dr. Victor Silva Corrêa  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngeblum  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Prof. Dr. Denis Donaire  
Universidade São Caetano do Sul - USCS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente às forças etéreas do universo pela comunhão e permissão de acesso. Aos seres feéricos que descortinam, sob as nebulosas vicissitudes da vida terrena, a luminosidade e o caminho do bem.

Agradeço à minha família pelo suporte, compreensão, o amor pleno e a paciência. Meus pais, Antonio e Vera, por pavimentarem o caráter e a dignidade. Minha sogra e cunhada, por toda cafeína e os equipamentos de informática, sem os quais não me permitiriam o êxito. Em especial à minha esposa Maiza, pela eterna gratidão de resgatar-me de dois momentos misantrópicos da vida e que, por meio da acolhida, compreensão, companheirismo e de sua incansável dedicação, me mostra diariamente como é amar incomensuravelmente.

Ao meu orientador, Dr. Roberto Bazanini, pela sua generosidade e sutileza no genial método de conduzir o desabrochar do percurso da pesquisa científica, e ao coorientador professor doutor Victor Silva Corrêa pela dedicação, disponibilidade e contribuições.

Ao professor doutor Denis Donaire, da Universidade São Caetano do Sul – USCS e ao professor doutor do programa, Arnaldo Luiz Ryngelblum, que aceitaram compor gentilmente a banca e pelas significativas contribuições ao aperfeiçoamento do trabalho.

Ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à Coordenação do Curso, e aos funcionários da secretaria, por toda cordialidade e suporte que me proporcionaram nesse período de aprendizagem.

Aos irmãos de luta e coragem, Israel, Renata B., Renata D., Roni e Sergio, cujos agradecimentos me reservo relatar com especial carinho que transcendem das raízes de uma rara relação de cooperação e comprometimento, à confiança e amizade que direcionarão nossos caminhos profissionais.

Aos entrevistados e as entidades visitadas que disponibilizaram tempo e espaço para participarem da pesquisa, em especial ao Fernando e a Carol, além dos amigos, Mayra, Camila e Victor que contribuíram na fase de pré-teste.

A todos, minha gratidão pela jornada e paz e luz em vossos caminhos!

## RESUMO

O levantamento preliminar de estudos sobre o constructo poder nas redes interorganizacionais revelou que as produções em torno do tema são escassas e privilegia mais a Dimensão Coercitiva do fenômeno, que se associa à perspectiva Racional-Econômica. Essas tendências restringem a abrangência teórica do poder de redes pela Dimensão Relacional, que se associa à perspectiva da Sociedade em Rede. Constatou-se uma lacuna da qual emerge o problema de pesquisa: é possível empregar de modo concomitante as dimensões coercitiva e relacional do poder nos estudos de redes? A afirmativa orientadora parte do pressuposto que as dimensões do poder são elementos presentes, complementares e indissociáveis nas relações sociais, não podendo ser estudadas de modo isolado, mas concomitantes e sem restringir as perspectivas sociais e racionais de redes. O objeto de estudo (Ecovilas) traz relevância à pesquisa devido as características de formação e manutenção dessas redes. Essas peculiaridades revelaram concepções conceituais do poder praticadas tipicamente pelas Ecovilas, por meio de um fenômeno endêmico intitulado Liderança Circular (LC), e que facilitaram sua associação às dimensões do poder de redes para desenvolver os indicadores desse estudo. Assim, o presente trabalho qualitativo e exploratório objetiva investigar sob o olhar das principais perspectivas de redes os estilos dominantes de poder que transitam em redes de Ecovilas considerando as características empíricas da Liderança Circular (LC). O Estudo de Caso Múltiplo realizado em duas Redes de Comunidades Intencionais (Ecovilas) iniciou-se a partir da coleta de dados secundários das redes, seguida da pesquisa de campo que empregou Entrevistas Semi-Estruturadas, acompanhada de Observação Não-Participante e de anotações em Diário de Campo. Os dados foram organizados e tratados pelo método da Análise de Conteúdo, para comparar os relatos e identificar se a dominância de poder é do tipo coercitiva ou relacional. Os resultados da pesquisa confirmaram a afirmativa orientadora, de que as Ecovilas podem influir ou ser influenciadas por relações de poder (tanto coercitivas, quanto relacionais) exercidas ora de modo mais racional, ora compartilhada. A existência concomitante dos estilos coercitivo e relacional do poder encontra consonância às próprias expectativas e limitações de práticas da Liderança Circular, pois as distintas culturas, estruturas e experiências sociais das entidades decorrem das influências dos ambientes (interno e externo) que contribuem em maior ou menor grau à

disponibilização ou restrição de recursos e à exposição dos aspectos relacionais. Como contribuição, a pesquisa propicia reflexões e posicionamento crítico em relação às concepções meramente idealistas das relações humanas, visto que, como resultado do presente estudo as dimensões (coercitiva e relacional) do poder de redes estão associadas às perspectivas de Redes de modo concomitante, e que os indicadores de poder desenvolvidos a partir dessas concepções e sob a luz da Liderança Circular são generalizáveis e podem ser testados em futuras pesquisas de Redes de Ecovilas.

Palavras-Chave: Redes. Poder e Controle. Governança Relacional. Governança Coercitiva. Ecovilas.

## ABSTRACT

The preliminary researches about the power construct in studies of business networks revealed a scarce quantity of production about this them and aims to disseminate information about the privileges of the Coercive Dimension of the phenomenon, which is associated with the Rational-Economic perspective. These trends restrict the breadth of network power of the Relational Dimension, which is associated with the perspective of the Network Society. A gap was found from where the research problem emerges: is it possible to use the mode coercive and relational dimensions of power, concomitantly, in networks studies? The guidin statements base dont he assumption that power dimensions are present, and are complementary and indissociable elements in social relations, and cannot be studied in a way isolate, but concomitant and without restrictions as the social and rational perspectives of networks. This study object (Ecovillages) brings relevance to the literature to their characteristics of networks formation and maintenance. These peculiarities revealed conceptual conceptions of the power to practice them in Ecovillages, through an endemic phenomenon named Circular Leadership (LC), which facilitated their relationship with the dimensions of power, to develop indicators for this study. Thus, the present qualitative and exploratory work aims to investigate the main networks perspectives stand point, the dominant power styles that transit in Ecovillage networks considering the empirical characteristics of Circular Leadership. The Multiple Case Study carried out in two Networks of Intentional Communities (Ecovillages) started after the secondary data collection, followed by a field research using semi-structured interviews and no participant observation and also notes on a field journal. The data were organized and submitted to the Content Analysis method, for comparison and reporting of a dominance of power is of the coercive or relational type. The results of the research confirmed guiding statement where the entities can influence or to be influenced by relations of power (coercive or related) exercised sometimes, either in a rational way or shared way. The coercive and relational styles of power consonant with the expectations and limitations of Circular Leadership practices in Ecovillages, because the different cultures, techniques of the production and social experiences of the agents deriving from the influences of the environments (internal and external) that contribute to greater or lesser degree of availability or restriction of resources and exposure of the relationships. As a

contribution, the research does a critical and reflexive positioning in relation to merely imaginary conceptions of human relations, since as a result of the present study, the dimensions (coercive and relational) of the power are associated to networks perspectives concomitantly, and that the conceptions of power indicators under the light of Circular Leadership are generalizable to can be tested in future researches of Ecovillage Networks.

Key-words: Networks. Power and Control. Relational Governance. Coercive governance. Ecovillages.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Teorias de Base e Desenho Teórico da Pesquisa .....	33
Figura 2 – As quatro dimensões do Design Sustentável que fundamentam a formação de Ecovilas .....	49
Figura 3 – Mapa de Conexões Externas e Internas das Redes de Ecovilas .....	51
Figura 4 – Desenho metodológico da pesquisa .....	60
Figura 5 – Plano de Pesquisa .....	62

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Pesquisa bibliográfica de Poder em Redes - Proquest (Internacional)....	26
Tabela 2 – Pesquisa bibliográfica de Poder em Redes - SCIELO (Nacional) .....	27
Tabela 3 – Categorias e Instrumentos Influenciadores do Poder Coercitivo e Relacional.....	27
Tabela 4 – Categorias da Liderança Circular e Instrumentos Influenciadores do Poder.....	29
Tabela 5 – Tendência verificada nos artigos que tratam do tema poder em redes nos últimos 10 anos .....	34
Tabela 6 – Componentes indispensáveis da Observação de Campo .....	65
Tabela 7 – Relação de Membros Elegíveis e Efetivamente Pesquisados - REMG ...	75
Tabela 8 – Estilo Predominante de Poder da Rede de Ecovila de MG (REMG) .....	78
Tabela 9 – Relação de Membros Elegíveis e Efetivamente Pesquisados - RESP ....	81
Tabela 10 – Estilo Predominante de Poder da Rede de Ecovila de SP (RESP) .....	85

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Exemplos de diferentes terminologias teóricas nos artigos de redes .....	36
Quadro 2 – Categorias e Definições Conceituais do Poder Relacional de Redes ....	45
Quadro 3 – Categorias e Definições Conceituais do Poder Coercitivo de Redes .....	47
Quadro 4 – Indicadores do Poder Coercitivo e Relacional de Redes.....	58

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- (CI) Comunidades Intencionais
- (GT) Grupos de Trabalho
- (LC) Liderança Circular
- (REMG) Rede de Ecovila de Minas Gerais
- (RESP) Rede de Ecovila de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	15
1.2 Justificativa, Questões de Pesquisa e Objetivos.....	18
1.3 A importância empírica do Campo Objeto de Estudo .....	20
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Pesquisa bibliográfica de base: Poder (Coercitivo e Relacional) de Redes ....	25
2.2 Pesquisa Bibliográfica complementar: Liderança Circular .....	28
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Redes Interorganizacionais.....	30
3.2 Tendências Teóricas nos Estudos de Poder de Redes .....	33
3.3 Os Estilos de Poder (Coercitivo e Relacional).....	36
3.3.1 Os poderes (coercitivo e relacional) em estudos de redes .....	40
3.3.2 Categorias dos Estilos de Poder nos Estudos de Redes .....	44
3.4 Características peculiares de formação e gestão das Ecovilas .....	47
3.4.1 A Liderança Circular .....	52
3.4.2 Categorias da Liderança Circular associadas ao Poder de Redes .....	54
<b>4 INDICADORES DO PODER DE REDES.....</b>	<b>57</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
5.1 Plano Metodológico da Pesquisa .....	61
5.2 Obtenção e Análise dos Dados Primários e Secundários.....	62
5.3 Pré-Teste .....	67
<b>6 PREPARAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>69</b>
6.1 Primeira fase da pesquisa.....	70
6.2 Segunda fase da pesquisa.....	71
<b>7 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>73</b>
7.1 Características de Rede de Ecovila de Minas Gerais (REMG) .....	73
7.1.1 Análise dos Resultados da (REMG) .....	77
7.2 Características da Rede de Ecovila de São Paulo (RESP) .....	79
7.2.1 Análise dos Resultados da (RESP) .....	84

<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A: Formulário - Rol de Conhecimentos e Percepções Identificáveis Associados às Categorias e Objetivos específicos da pesquisa .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE B: Análise Documental .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE C: Roteiro de entrevista .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE D: Rol de Termos Utilizáveis Comuns .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE E: Planilha - Análise de Conteúdo .....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade do século XX, o fenômeno da globalização potencializou o acirramento concorrencial e impulsionou o desenvolvimento de parcerias e alianças como importantes componentes do processo de fortalecimento de laços relacionais (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985) e do posicionamento estratégico (BURT, 1992; MITCHELL, 1971).

Essa nova perspectiva contribuiu para o aprimoramento de estudos sobre fenômenos complexos em torno das redes de negócios (CASTELLS, 1999; GRANDORI; SODA, 1995; NOHRIA; ECCLES, 1992) como, por exemplo, em relação à importante variável do constructo poder de redes (CASTELLS, 2011; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Em função da complexidade desses estudos, diversas perspectivas desdobraram-se, fazendo emergir concepções teóricas que, em termos didáticos, caracterizam-se por distintas lentes de análises relacionadas às abordagens da Sociedade em Rede, Social de Redes e da Racional-Econômica de Redes (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008).

Uma convergência comum constatada na produção de estudos por meio dessas perspectivas de redes é que os autores clássicos consideram o constructo poder como um fenômeno central para produção de pesquisas (CASTELLS, 2011; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Outros autores não reconhecem o tema como aspecto central, mas também o colocam em posição de destaque ao indicá-lo como uma dimensão relevante para o avanço dos estudos de redes (GRANDORI; SODA, 1995; NOHRIA; ECCLES, 1992; PFEFFER; SALANCIK, 1978, 2003; PFEFFER, 1992).

Mesmo sendo considerado variável de significativa importância, o levantamento bibliográfico inicial sobre o constructo poder indicou que o tema ainda é raro, sendo pouco explorado nas pesquisas de redes (GIGLIO; PUGLIES; SILVA, 2012; KÄHKÖNEN, 2014; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Dentre as causas que justificam a raridade de estudos sobre o constructo poder de redes nas pesquisas, a mais convergente é a de que o tema é de difícil mensuração (SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Nesse sentido, alguns autores esclarecem que os diferentes níveis de análise e a utilização de diversas concepções teóricas, advindas do empréstimo de outras áreas do conhecimento, criam diferentes percepções para o constructo (CASTELLS, 2011; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Além da baixa frequência nas pesquisas, diversos levantamentos revelam ainda que, nas poucas pesquisas sobre poder de redes, há uma evidente limitação teórica por estudos relacionados aos aspectos sociais e comportamentais do poder (GRANOVETTER, 1985; KÄHKÖNEN, 2014; KÄHKÖNEN; LINTUKANGAS, 2010; OGBONNA; WILKINSON, 1998; ZOLKIEWSKI, 2001).

Essa limitação teórica é atribuída à utilização restritiva de conceitos clássicos da perspectiva da Abordagem Racional-Econômica de Redes, conforme relativizaram Giglio, Pugliesi e Silva (2012), cujos estudos apóiam-se nas teorias de Trocas e Recompensas, Custos de Transação e Dependência de Recursos, conforme sintetizaram Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016).

Esses estudos tencionam compreender a dinâmica do poder através da contribuição racional dos atores na busca por recursos complementares e dos resultados da rede (KÄHKÖNEN, 2014; KÄHKÖNEN; LINTUKANGAS, 2010; OGBONNA; WILKINSON, 1998; ZOLKIEWSKI, 2001).

Todas essas percepções indicam uma lacuna pouco explorada e que fundamenta o interesse no seu preenchimento com o objetivo de contribuir para o melhor entendimento do fenômeno poder nos estudos de redes, através da complementação de elementos sociais e comportamentais que se associam às perspectivas da Abordagem Social de Redes e da Sociedade em Rede.

A próxima seção descreve-se o problema da pesquisa.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Conforme relativizado, os estudos do Poder têm sido concebidos de modo a restringir a abrangência teórica de redes, pois privilegiam, essencialmente, aspectos racionais e econômicos atomizados das relações, pouco explorando os aspectos sociais e comportamentais (GRANOVETTER, 1985).

Nesse sentido, Giglio e Sacomano Neto (2016) defendem que estudos atomizados por aspectos Racionais e Econômicos de Redes não permitem o trânsito

teórico às demais Abordagens de Redes, como a Social de Redes e da Sociedade em Rede, restringindo o universo de análise nas pesquisas (GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016).

Os autores consideram a perspectiva da Sociedade em Rede uma abordagem mais abrangente, pois os aspectos relacionais e comportamentais se revelam presentes em todas as circunstâncias e fases das redes, pois condicionam a emergência, manutenção ou o declínio delas (GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016).

Assim, Giglio e Sacomano (2016) concluem que os estudos alicerçados pela Abordagem da Sociedade em Rede permitem aos pesquisadores transitar e explorar as demais Abordagens de Redes de maneira mais clara e concomitante, já que o inverso não é possível (GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016).

As constatações de que poucos estudos sobre poder apóiam-se na perspectiva da Sociedade em Rede também permitem indicar, consequentemente, a baixa frequência de pesquisas que buscaram determinar as dominâncias de estilos (ou dimensões) de poder das redes, considerando seus aspectos mais amplos (o coercitivo e o relacional), de forma concomitante (BAZANINI et al., 2017).

Uma possível explicação para a falta de estudos que busquem identificar as dominâncias do poder de redes pelas dimensões (coercitiva e relacional) deve-se ao fato de o estilo Relacional do Poder de Redes ser inerente às Abordagens Social e da Sociedade em rede, enquanto que o estilo coercitivo faz referência à Abordagem Racional-Econômica (BAZANINI et al., 2017).

Para Bazanini et al. (2017), ambos os estilos de poder correspondem a duas dimensões que coexistem em qualquer forma de relação e interação social, sendo, portanto, indissociáveis nos estudos de redes (BAZANINI et al., 2017).

Desse modo, Bazanini et al. (2017) também sugerem pesquisar o tema poder de redes de modo mais abrangente e concomitante, por meio da investigação sobre as dimensões do Poder Coercitivo e Relacional de Redes.

Assim, verifica-se que os estudos de poder pela ótica Racional-Econômica (Poder Coercitivo de Redes) carecem de uma visão mais abrangente das estruturas sociais, conforme defenderam Granovetter (1985) e Castells (1999, 2011), podendo ser preenchidos pela importante lacuna epistemológica das percepções e forças relacionais e comportamentais (Poder Relacional de Redes) dos atores internos e externos das redes investigadas (KÄHKÖNEN, 2014; ZOLKIEWSKI, 2001).

Nesse sentido, Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) e Castells (2011) desenvolveram modelos conceituais para estudos sobre poder de redes, por

distintas perspectivas teóricas de redes, mas cujas contribuições propiciam a utilização concomitante de seus importantes fundamentos ao avanço das pesquisas.

Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) defendem posição investigatória com ênfase na perspectiva Racional-Econômica de Redes conforme Clemen (1996) e Williamson (1975), visto que, para os autores, o poder deve considerar aspectos centralizadores e hierarquizados para acesso, manutenção e complementaridade de recursos (CLEMEN, 1996; WILLIAMSON, 1975, 1981; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Em divergência com esse posicionamento, Castells (2011) contrapõe, implicitamente, esta posição racional-econômica de Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010), pois considera as relações internas e externas entre os atores, e as forças do contrapoder pelos subordinados, como elementos influentes às nuances de poder relacionadas às perspectivas da Abordagem Social e da Sociedade em Rede (CASTELLS, 2011).

Essa concepção reconhece como base do desenvolvimento humano aspectos primordiais, como a influência relacional dos atores na escolha de parceiros para o surgimento, manutenção ou declínio das redes (CASTELLS, 1999; GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008), a importância dos laços nas relações e interações entre os membros das redes (GRANOVETTER, 1985), e as constantes e complexas mudanças decorrentes de contínuos fluxos e avanços demandados pela própria sociedade em relação à rede e, reciprocamente, das redes sobre a sociedade (CASTELLS, 1999, 2011; GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECCLES, 1992).

Em sentido próximo, Bazanini et al. (2017) investigaram as categorias inerentes às relações e interações de poder a partir da teorização emprestada da Psicologia Social e das Fontes de Poder, definidas por French e Raven (1952), para associá-las às concepções de Castells (2011) e Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010).

Nessa perspectiva, Bazanini et al. (2017) buscaram operacionalizar, por associação, as categorias que contemplam as perspectivas Racional-Econômica de Redes ao Poder Coercitivo de Redes, e as categorias da Sociedade em Rede e da Social de Redes ao Poder Relacional de Redes (BAZANINI et al., 2017).

A contribuição dos autores foi constituir um modelo metodológico generalizado para futuros estudos do poder aplicável às redes, sob a mesma linha de raciocínio desenvolvida anteriormente por Granovetter (1985).

Em síntese, Bazanini et al. (2017) respaldaram-se na teorização clássica de Granovetter (1985) para validar a proposição de tratar o tema do poder com maior generalidade, por meio de diversas perspectivas de redes concomitantes.

Desse modo, nessa linha de raciocínio, torna-se imprescindível considerar tanto as variáveis estruturais econômicas (racionais) quanto as sociais (relacionais), pois essa visão mais abrangente permite o livre trânsito explicativo de fenômenos, como o do poder, através das distintas lentes teóricas de redes (BAZANINI et al., 2017; GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016).

Para os propósitos dessa pesquisa, essas teorias de base formam a escolha e a delimitação do estudo, pois compreendem a investigação sobre as relações e interações de poder dos atores da rede com vistas a identificar as dominâncias do Poder (Coercitivo ou Relacional) das Redes investigadas (BAZANINI et al., 2017).

Assim, sem refutar totalmente as concepções racionais e "atomizadas" de Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) e das manifestações de poder através das "estruturas sociais" de Castells (2011), esse estudo busca oferecer maior abrangência, concomitância e complementaridade para essas discussões por meio da investigação das dimensões (coercitiva e relacional) do poder (BAZANINI et al., 2017) sob as lentes das principais perspectivas de redes (GRANOVETTER, 1985).

Com base nesses pressupostos, emergiu o problema de pesquisa: é possível empregar de modo concomitante as dimensões coercitiva e relacional do poder nos estudos de redes?

A afirmativa orientadora parte do pressuposto que as dimensões do poder são elementos presentes, complementares e indissociáveis nas relações sociais, não podendo ser estudadas isoladamente, mas de modo mais abrangente e concomitante, sem restringir as perspectivas sociais e racionais de redes (BAZANINI et al., 2017).

A próxima seção contextualiza a justificativa de escolha do tema, das redes investigadas, a abrangência e a relevância, as questões e os objetivos do estudo.

## 1.2 Justificativa, Questões de Pesquisa e Objetivos

Dos poucos estudos voltados aos aspectos relacionais e comportamentais do poder de redes, resta uma margem significativa para investigar as dominâncias de

estilos de poder, sob lentes mais abrangentes das abordagens de redes (BAZANINI et al., 2017; GRANOVETTER, 1985; GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016).

Concebe-se a pertinência dessa pesquisa pela busca de enriquecer e discutir criticamente aspectos ainda incipientes em torno do tema, e por preencher uma importante lacuna de natureza exploratória e qualitativa que trate o constructo poder com mais ênfase às abordagens da Sociedade em Rede e da Social de Redes, sem refutar a abordagem Racional-Econômica de Redes.

Dessa lacuna, o problema de pesquisa sobre o emprego mais abrangente e concomitante dos poderes coercitivo e relacional nos estudos de redes (BAZANINI et al. 2017) estimulou testar essa possibilidade pelo método de Casos Múltiplos, tendo como objeto de estudo as características peculiares das relações de poder de duas Redes de Comunidades Intencionais (Ecovilas), cuja escolha resultante conduziu à questão central da pesquisa (Q1): como os poderes coercitivo e relacional manifestam-se em redes de Ecovilas?

Complementarmente, faz-se necessário destacar que a escolha do objeto de pesquisa (Redes de Ecovilas) também se justifica como relevante em razão de suas peculiaridades, visto que as manifestações de poder dessas redes ocorrem em torno de um fenômeno endêmico intitulado, empiricamente, de Liderança Circular (LC), cujas características obtidas no levantamento bibliográfico remetem ao estabelecimento de outra questão (Q2): como os atores de Redes de Ecovilas concebem as relações de poder?

A questão (Q2) visa contribuir para uma melhor descrição das características do Poder em Redes de Comunidades Intencionais (Ecovilas) e serve de base para o alcance da finalidade maior do estudo, indicada pela questão (Q1) a respeito da identificação do caráter do estilo dominante de poder em Redes de Ecovilas (coercitivo ou relacional).

Assim, o objetivo geral dessa pesquisa visa investigar, sob o olhar das principais perspectivas de redes, os estilos dominantes de poder que transitam em redes de Ecovilas, considerando as características empíricas da Liderança Circular. Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, são eles:

- a) Caracterizar os estilos dominantes de poder (Coercitivo ou Relacional) de redes de Ecovilas;
- b) Relacionar as percepções dos atores internos (das redes investigadas) quanto ao estilo dominante de poder (Coercitivo ou Relacional);

- c) Comparar as percepções entre atores internos e externos quanto ao estilo dominante de poder (Coercitivo ou Relacional), pela perspectiva da Liderança Circular.

As diretrizes e os desdobramentos das questões (Q1 e Q2) fomentaram o desenvolvimento metodológico da pesquisa e os meios para obtenção e análise dos dados através de um Estudo de Caso Múltiplo, conforme orientam Yin (2010) e Creswel (2006).

O estudo do tipo exploratório e qualitativo foi conduzido por meio de pesquisa de campo a partir de entrevistas semiestruturadas e pela Observação não-participante e sistemática, conforme Gil (2006).

A utilização de diário de campo foi escolhida como instrumento de apoio para associar os apontamentos das percepções dos atores e do investigador aos indicadores de poder de redes, conforme orienta Eisenhardt (1989).

Os dados foram tratados pelo método da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), para identificar a predominância de estilo de poder (coercitivo ou relacional), conforme Bazanini et al. (2017).

A próxima seção justifica a importância e a escolha do objeto de estudo.

### **1.3 A importância empírica do Campo Objeto de Estudo**

Esse Estudo de Caso múltiplo pretendeu pesquisar como os poderes (coercitivo e relacional) manifestam-se em duas Comunidades Intencionais (Ecovilas) sob as lentes teóricas das principais abordagens de rede.

A importância da escolha desse campo como objeto de pesquisa em Estudos de Caso Múltiplos está associada à intenção de ser obtida maior confiabilidade nos resultados, já que isso possibilita avanços teóricos sobre a manifestação de fenômenos que, por vezes, revelam-se endêmicos em determinados segmentos (CRESWELL, 2010; YIN, 2010).

Ainda sobre a importância de escolha do campo, relativamente aos estudos de redes, alguns autores também convergem sobre a metodologia adotada, visto ser necessário que o investigador indique os sinais de rede que estão presentes no objeto de estudo escolhido, como forma de qualificação do campo (GIGLIO; HERNANDES, 2012; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Desse modo, torna-se produtivo ressaltar quais são os sinais que caracterizam a formação de alianças e parcerias, para caracterização de uma Rede, na condição de um campo elegível para estudos (ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Nesse sentido, dentre os sinais característicos que correspondem aos aspectos necessários à constituição das redes, devem ser ressaltados aqueles relacionados às escolhas e afinidades dos indivíduos ou de grupos (GIGLIO; HERNANDES, 2012) e que contribuem para a formação de seus próprios desígnios e valores pessoais ou coletivos (CASTELLS, 1999; NOHRIA; ECCLES, 1992).

Nessa concepção, a construção (inicial e contínua) do traçado histórico e social das entidades como elemento característico da formação de sua identidade institucional compreende o principal sinal característico de formação das redes (ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010). Todos esses sinais característicos das redes são identificados através de instrumentos de pesquisa que abordam conceitos relativos à Confiança, Cooperação e Comprometimento (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008).

Esses conceitos permitem identificar, por exemplo, aspectos racionais de aproximação entre os atores decorrentes do conjunto de semelhanças, afinidades e interesses que os impulsionaram na busca de recursos e ganhos econômicos (CLEMEN, 1996; PFEFFER; SALANCIK, 1978; WILLIAMSON, 1981, 1985).

Do ponto de vista conceitual, outra linha aceita pelos autores de redes (relativamente à Confiança, Cooperação e Comprometimento) considera esses aspectos sociais como fontes da aproximação e da formação das redes pelo fortalecimento ou enfraquecimento das conexões entre os atores e da própria rede com outras (CASTELLS, 1999; GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECCLES, 1992).

Nesse sentido, a formação e o desenvolvimento de Comunidades Intencionais (CI) Ecovilas também dependem, primeiramente, de que os atores envolvidos estejam harmonizados por semelhanças de interesses e afinidades (JACKSON, R., 2004; JACKSON, H.; JACKSON, R., 2004; SVENSSON, 2002), visto que seus membros buscam a união em razão de seus laços e objetivos pessoais e coletivos (CASTELLS, 1999; GRANOVETTER, 1985), e da intenção de resolver problemas comuns do grupo (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008).

Dessa forma, ao elegerem voluntariamente uma determinada Ecovila como seu ambiente de convívio comum e soluções coletivas, os atores dessas entidades satisfazem os sinais de enquadramento do campo de investigação como formas de redes (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Dessas concepções, pode-se inferir, conforme Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010), que as Ecovilas compõem evidentes sinais qualificadores de um ambiente empírico de redes, na condição de um campo passível para analisar as variáveis do poder (ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Regra geral, as Ecovilas podem ser conceituadas como condomínios habitacionais compostos por pessoas/famílias que se unem na intenção comum de integrar uma vida social sustentável, ecológica e autossuficiente (GEN, 2017; IPEMA, 2016; JACKSON, R., 2004; JACKSON, H.; SVENSSON, 2002).

A convivência entre os membros de Ecovilas é estimulada pela relação mútua, harmoniosa e espontânea entre vários indivíduos, e por objetivos relacionados à sustentabilidade (MATTOS, 2015).

Essa forma de convívio invoca as características peculiares de formação das Ecovilas, que são originadas a partir de quatro aspectos dimensionais: econômico, visão holística de mundo e religiosidade, ecológico, e de convívio social sustentável (BRAUN, 2005; GEN, 2017; IPEMA, 2016; JACKSON, R., 2004; JACKSON, H.; SVENSSON, 2002).

As características peculiares dessas quatro dimensões estão fundamentadas na intenção de refutar e distanciar seus atores da ordem e do senso comum capitalista, regrado pelo consumo excessivo e desnecessário (GEN, 2017; IPEMA, 2016), e com o propósito de desenvolver um estilo de vida alternativo em resposta ao materialismo da sociedade industrial globalizada (JACKSON, R., 2004; MATTOS, 2015).

Essas dimensões também objetivam a gestão mais participativa, comunitária e cooperativista (GEN, 2017; IPEMA, 2016; MATTOS, 2015), e enfocam relações que se manifestam em torno da cultura de paz e da corresponsabilidade (JACKSON, R., 2004; SVENSSON, 2002).

Com relação ao processo de constituição, os propósitos sociais de uma determinada Ecovila podem torná-la diferenciada dos propósitos de outras, por enfatizar uma ou mais dessas dimensões, de acordo com os anseios coletivos que movem seus membros no sentido da união (MATTOS, 2015).

Dessa forma, esses propósitos sociais formam as características identitárias de cada Ecovila já que se vinculam aos conceitos básicos de sustentabilidade e ecologia (BRAUN, 2005), ou da reconexão com o espiritual e a natureza, ou da responsabilidade social (JACKSON, R., 2004; JACKSON, H.; SVENSSON, 2002).

Exemplificando, algumas Ecovilas podem considerar os aspectos ecológicos como fatores mais relevantes aos seus propósitos, em relação às demais dimensões, em função do maior interesse do grupo na obtenção de recursos tecnológicos ambientais sustentáveis (MATTOS, 2015).

Outras Ecovilas podem, ao contrário, suscitar os aspectos relacionais e sociais como primários de sua identidade institucional, pois enfatizam o cuidado e a integração relacional como forma de consagrar a comunicação, a solução de conflitos e a utilização de processos participativos de tomada de decisão (MATTOS, 2015).

Apesar dessas peculiares características identitárias, as Ecovilas não objetivam o isolamento em relação ao mundo exterior (MATTOS, 2015). Ao contrário, podem desenvolver diversas conexões com o ambiente externo para disseminar princípios e práticas sustentáveis, que influenciam seu entorno local, regional e globalmente (BRAUN, 2005; GEN, 2017; IPEMA, 2016; JACKSON, R., 2004; JACKSON, H.; SVENSSON, 2002).

Essas concepções sugerem que as relações de poder, enquanto um fenômeno empírico concebido por essas comunidades – e intitulado pelos próprios membros como Liderança Circular (LC) ou de Governança Circular (GC), a depender do grupo ou região (BRAUN, 2005; MATTOS, 2015) – também se distanciem do senso comum capitalista e enfoquem a sustentabilidade (GEN, 2017; IPEMA, 2016; JACKSON, R., 2004; JORGE, 2008; SVENESSON, 2002).

A LC, como forma de condução do poder em redes de Ecovilas, busca o coletivismo pleno, enfoca a resolução de conflitos, a diminuição do oportunismo, a criação da corresponsabilização dos pares e as práticas da cultura de paz e de escuta ativa (BORELLI, 2014; JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

Nesse sentido, o fenômeno do poder, conforme concebido por essas formas de redes, corresponde a um instrumento de autogestão indissociável às quatro dimensões que norteiam as relações de seus membros (BORELLI, 2014; MATTOS, 2015), sendo passível de investigação pela ótica dos poderes relacional e coercitivo de redes (BAZANINI et al., 2017).

Dessa forma, o presente Estudo de Caso Múltiplo contempla uma pesquisa de campo comparativa sobre os estilos dominantes de Poder de Redes em duas Ecovilas, sendo uma no interior do Estado de São Paulo e outra no interior sul do Estado de Minas Gerais.

O próximo capítulo dedica-se a descrever o levantamento bibliográfico de base nacional e internacional, realizados e convergentes com a pesquisa e suas respectivas revisões.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica visa contextualizar a tendência da produção acadêmica sobre determinado tema e abrange as principais teorias abordadas e as metodologias utilizadas.

Nesse estudo, a revisão objetivou alcançar o conjunto de artigos que tratassesem do constructo do poder associado aos conceitos de Redes, pelas Abordagens da Sociedade em Rede, Social de Redes e a Racional-Econômica de Redes. Uma segunda revisão também considerou o fenômeno da LC como aspecto empírico relevante, já que o fenômeno corresponde a um elemento típico do campo objeto de estudo. Todo o levantamento foi realizado em agosto de 2017.

### 2.1 Pesquisa bibliográfica de base: Poder (Coercitivo e Relacional) de Redes

A primeira busca de dados por artigos convergentes ao estudo foi realizada a partir dos portais SCIELO e PROQUEST.

Os filtros utilizados foram as palavras-chaves (Poder e Redes) e (*Power* e *Network*) no título. Inicialmente foram reportados 14.328 artigos de base internacional (PROQUEST) e 139 artigos de base nacional (SCIELO), exigindo a aplicação de filtros específicos.

O primeiro filtro realizado foi pela seleção da área de conhecimento, visto que a palavra chave "power", ou "poder", retornou diversos artigos relacionados às áreas de engenharia, biologia e tecnologia da informação (por exemplo), e não apenas às Ciências Sociais Aplicadas. Essa distinção consolidou uma significativa redução, obtendo-se, porém, resultados ainda expressivos para 1411 artigos internacionais e 77 Nacionais.

O segundo filtro foi realizado com o objetivo de buscar apenas artigos revisados por especialistas, reduzindo para 630 artigos (internacionais) e 54 produções para os artigos (nacionais).

O terceiro filtro foi pela redução dos periódicos comerciais, teses e dissertações, mantendo-se apenas artigos acadêmicos; juntamente com o filtro relacionado ao período de abrangência para dez anos, entre 2008 a 2017, e acrescentando os termos (*Poder* e *Redes*) e (*Power* e *Network*) nos Resumos, retornaram 342 artigos (internacionais) e 36 (nacionais).

O quarto filtro considerou o "assunto" e as "áreas temáticas". Excluíram-se temas relacionados aos seguintes termos: "public health" e "saúde pública"; "health promotion"; "health care" e "cuidados com a saúde e qualidade de vida"; "health service"; "health policy"; "medicine" e "HIV", resultando em 159 artigos internacionais e 16 artigos nacionais.

A exclusão dos temas no "assunto" foi realizada atentando-se para o eventual surgimento dos termos "dominâncias do poder", subjacente ao tema principal pesquisado "poder", e por tratar-se de uma possível variável que pudesse ser detectada nos estudos de redes. Entretanto, não foi encontrado nenhum estudo propondo abordar, especificamente, as dominâncias do poder coercitivo e relacional de redes.

Durante a execução desse filtro, outras abordagens foram detectadas para o subtema "dominâncias do poder", sendo também excluídas, pois o subtema surgiu ligado às áreas temáticas não aproveitáveis por essa pesquisa, tais como "empoderamento feminino", "luta de classes" e "questões de gênero".

Em seguida, procedeu-se a leitura dos títulos, palavras-chaves, resumos, introdução, justificativas e resultados e conclusões (DENYER; TRANFIELD, 2009).

A abordagem permitiu identificar 11 artigos da base Internacional e 5 artigos da base Nacional convergentes ao tema, organizados nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1 – Pesquisa bibliográfica de Poder em Redes - Proquest (Internacional)

Termos:	Filtros	Qtd. Resultados
<i>"Power" and "Network"</i> in Title and Subject	Pesquisa inicial	14328
	Ciências Sociais Aplicadas	1411
	Revisados por Especialistas	630
<i>"Power" and "Network"</i> In subject  <i>and</i>	Exclusão de Periódicos comerciais; Período de abrangência (2008 a 2017)	342
	Exclusão de termos não convergentes contidos nos assuntos dos artigos	159
<i>"Power" or "Network"</i> in abstract	Leitura das Palavras Chave e Resumos	34
	Leitura da Introdução, Justificativa e Conclusão.	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os 11 artigos filtrados de base internacional foram analisados integralmente, pois o tema e contexto convergem com os objetivos deste trabalho e contribuíram para a construção do desenho teórico conduzido nesse estudo.

Tabela 2 – Pesquisa bibliográfica de Poder em Redes - SCIELO (Nacional)

Termos:	Filtros	Qtd. Resultados
"poder" <u>e</u> "Rede" No Título e Assunto	Pesquisa inicial	139
	Ciências Sociais Aplicadas	77
	Apenas artigos citáveis	54
"poder" <u>e</u> "Rede" No assunto  <u>e</u>  "poder" <u>ou</u> "Rede" No resumo	Exclusão de Periódicos comerciais; Período de abrangência (2008 a 2017)	36
	Exclusão de termos não convergentes contidos nos assuntos dos artigos	16
	Leitura das Palavras Chave e Resumos	05
	Leitura da Introdução; Justificativa e Conclusão.	05

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os 05 artigos filtrados de base nacional foram analisados integralmente, pois o tema e contexto convergem com os objetivos deste trabalho e contribuíram para a construção do desenho teórico conduzido nesse estudo.

As análises dos artigos nacionais e internacionais permitiram, ainda, identificar, organizar e distribuir por associação, na Tabela 3, em função das categorias do poder de redes conforme Bazanini et al. (2017), os aspectos de influência do poder nas Redes investigadas, que são decorrentes das teorias de base utilizadas pelos autores.

Tabela 3 – Categorias e Instrumentos Influenciadores do Poder Coercitivo e Relacional

Categorias	Aspectos influenciadores do Poder (Coercitivo e Relacional)	Frequência Internacional	Frequência Nacional
Capital Social	Confiança e Cooperação	2	1
Relacionamento	Confiança, Cooperação e Comprometimento	3	4
Imersão ( <i>embeddness</i> )	Confiança, Cooperação e Comprometimento	7	2
Governança Relacional	Confiança, Cooperação e Comprometimento	2	3
Governança Coercitiva	Confiança, Cooperação e Comprometimento	6	3
Mercado	Comprometimento	4	0
Estrutura	Comprometimento	2	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Nota-se que a soma dos valores das frequências destacadas nas bases nacional e internacional não correspondem aos números apresentados nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

Isso ocorre pelo uso de diferentes teorias concomitantes em artigos que discutem mais de um tipo categórico de poder, fazendo com que o número pareça maior que os levantamentos selecionados (11 internacionais) e (05 nacionais).

Dentre os artigos pesquisados e analisados na íntegra não foram identificados estudos de Redes que tratassem (direta ou indiretamente) sobre o fenômeno da Liderança Circular como um atributo inerente ao poder de redes.

Dessa forma, foi necessário realizar outro levantamento bibliográfico para tentar identificar pesquisas que, mesmo originárias de outras fontes do conhecimento, como da Psicologia ou Sociologia, tivessem estudado as relações entre atores e alguma abordagem referencial para o fenômeno LC.

## **2.2 Pesquisa Bibliográfica complementar: Liderança Circular**

A metodologia de busca foi projetada em condições operacionais semelhantes às realizadas pela primeira busca, quando seencionava levantar pesquisas sobre o Poder em Redes.

As bases pelos portais PROQUEST e SCIELO, e respectivos filtros, foram os mesmos utilizados na pesquisa anterior, com algumas especificidades quanto aos termos, sendo considerados os resultados para os termos (LC) no título ou no assunto.

Acrescentaram-se os filtros para as áreas do conhecimento da (Psicologia e Sociologia); esse procedimento resultou, após as leituras dos resumos, nos seguintes registros: zero artigos, quatro dissertações e uma tese.

A falta de artigos que tratassem especificamente sobre o tema da LC em estudos de redes condicionou a pesquisa a considerar o conjunto de trabalhos cujo objetivo acadêmico, embora diverso de estudos sobre o constructo poder em redes, abordassem a LC ao menos como conjunto de práticas de relacionamentos e ações coletivas.

Assim, a busca também se dirigiu à obtenção de bases que pudessem amparar a identificação das características do fenômeno para associar seus elementos conceituais às categorias do Poder de Redes.

Essas particularidades de buscas permitiram absorver dissertações e teses de outras áreas do conhecimento, como as da Psicologia e Sociologia.

Em seguida, estabeleceu-se a leitura sistemática das produções, compreendendo a Introdução, a Fundamentação Teórica, a Discussão e o Tratamento de dados coletados pelos autores (DENYER; TRANFIELD, 2009).

O objetivo da leitura foi identificar elementos que contribuíssem para um melhor esclarecimento das características do fenômeno indicadas na Tabela 4:

Categorias	Aspectos influenciadores do Poder (Coercitivo e Relacional)	Frequência Internacional	Frequência Nacional
<b>Capital Social</b>	Confiança e Cooperação	0	1
<b>Relacionamento</b>	Confiança, Cooperação e Comprometimento	1	3
<b>Governança Relacional</b>	Confiança, Cooperação e Comprometimento	1	3
<b>Governança Coercitiva</b>	Confiança, Cooperação e Comprometimento	0	0
<b>Imersão (<i>embeddness</i>)</b>	Confiança, Cooperação e Comprometimento	1	3
<b>Mercado</b>	Comprometimento	0	0
<b>Estrutura</b>	Comprometimento	0	1
<b>Conhecimento e Aprendizagem</b>	Confiança, Cooperação e Comprometimento	0	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Nesse sentido, considerando que o levantamento obteve baixo conteúdo de produções (dissertações) e nenhum artigo, a leitura foi realizada pela metodologia de revisão sistemática da literatura (DENYER; TRANFIELD, 2009).

A aplicação do método se justifica, pois, apesar de o fenômeno contemplar uma baixa "performance" literária, os trabalhos analisados contemplam estudos etnográficos em Redes de Ecovilas, cujas pesquisas serviram de base empírico-teórica para tabular as características comuns da LC e, consequentemente, suas bases conceituais teóricas sobre poder de redes.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica tem por objetivo facilitar a construção dos instrumentos de pesquisa, a compreensão e a interpretação dos dados que serão coletadas, e as discussões dos resultados das pesquisas.

Nesse sentido, o tratamento realizado nesse capítulo fornece importantes contribuições para o estabelecimento das dominâncias do Poder das Ecovilas ao abordar as concepções clássicas de redes, as tendências dos estudos de poder e as características da Liderança Circular para propiciar a descrição de seus atributos e associá-la às Dimensões do Poder de Redes.

#### **3.1 Redes Interorganizacionais**

Nos últimos anos, os estudos sobre redes interorganizacionais intensificaram-se, contribuindo para o universo acadêmico pela busca da compreensão dos paradigmas das relações e interações que elas exercem sobre os desígnios das organizações (MITCHELL, 1971; GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECCLES, 1992; GRANDORI; SODA, 1995); também é importante considerar que esses estudos desdobraram-se em outros, por sua vez dimensionados pelas Abordagens da Sociedade em Rede, Social de Rede e a Racional-Econômica de Redes (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; GIGLIO; HERNANDES, 2012).

As bases teóricas da Sociedade em Rede apontam para o desenvolvimento de laços relacionais horizontalizados, como forma de diminuir incertezas e sobreviver no mercado globalizado (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECCLES, 1992), pois comprehende que a demanda é determinada pela própria necessidade de a sociedade relacionar-se e pelo fato de que desta nascem os valores e interesses por novas tecnologias (CASTELLS, 1999, 2012; GRANOVETTER, 1985).

Pela perspectiva da Abordagem Social de Redes, as alianças são estabelecidas com o objetivo de fortalecer as organizações e impulsionar as relações de cooperação (GRANDORI; SODA, 1995), visto que as organizações tendem à crescente necessidade de união por meio de relações de confiança e compartilhamento contínuo de informações e interesses comuns, desenvolvendo a interdependência e limitando comportamentos oportunistas (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECCLES, 1992).

Já a perspectiva Racional-Econômica de Redes, cujas bases teóricas se fundamentam nas abordagens da Dependência de Recursos, Custos de Transação e Trocas e Recompensas, as alianças se estabelecem em razão da obtenção de recursos (tangíveis ou intangíveis) com vistas a ganhos econômicos, de produção, eficiência e de aumento do poder (COOK et al., 1983; PFEFFER; SALANCIK, 1978; WILLIAMSON, 1975, 1981, 1985).

Para os propósitos dessa pesquisa, a contribuição de Granovetter representa a principal teorização de base perseguida por considerar que as concepções mais abrangentes aos estudos de redes devem abordar de modo concomitante as estruturas Sociais e Econômicas, revelando-se mais eficazes (GRANOVETTER, 1985).

Granovetter conceituou as conexões de Laços Fortes para advogar que as decisões ocorrem essencialmente a partir do alto grau de coesão entre as partes envolvidas, considerando as vinculações e os fluxos cílicos e contínuos de atores e recursos (GRANOVETTER, 1973). No avanço dessa concepção, o autor conceituou as conexões de Laços Fracos, visto que a dinâmica dos Laços Fortes envolve relações de núcleos sociais fechados como ocorrem nos "clusters" e limita as inovações da rede (GRANOVETTER, 1983).

Assim, Granovetter considerou que as relações de Laços Fracos decorrem de conexões entre os atores da rede com outros grupos, rompendo o isolamento (tecnológico, operacional, técnico e estrutural) imposto pelas relações intrínsecas (fechadas no grupo) dos Laços Fortes, emergindo a conceituação de estruturas sociais complexas como redes sociais (GRANOVETTER, 1983).

Em convergência a essa concepção, Giglio e Sacomano Neto (2016) investigaram a tendência e a abrangência teórica dos estudos de redes, revelando que algumas discussões acadêmicas ainda tendem ao enfoque isolado de escolhas teóricas (GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016).

Na perspectiva desses autores, a Sociedade em Rede constitui um elemento teórico indissociável às demais abordagens de redes, "não sendo sustentável o isolamento teórico de fatores sociais ou econômicos nas pesquisas" (GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016; RAAB; KENIS, 2009), visto que os sistemas de estruturas econômicas de Williamson (1981) "suprimem a importância de sistemas mais abrangentes como nas relações sociais" (GRANOVETTER, 1985).

Nesse sentido, os autores corroboram com a ideia de Imersão proposta por Granovetter (1985), pois consideram que a escolha segregada atomizada pela racional-econômica infere restrições que não permitem a avaliação transversal às demais abordagens de redes, revelando-se uma abordagem exclusiva (GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016; RAAB; KENIS, 2009).

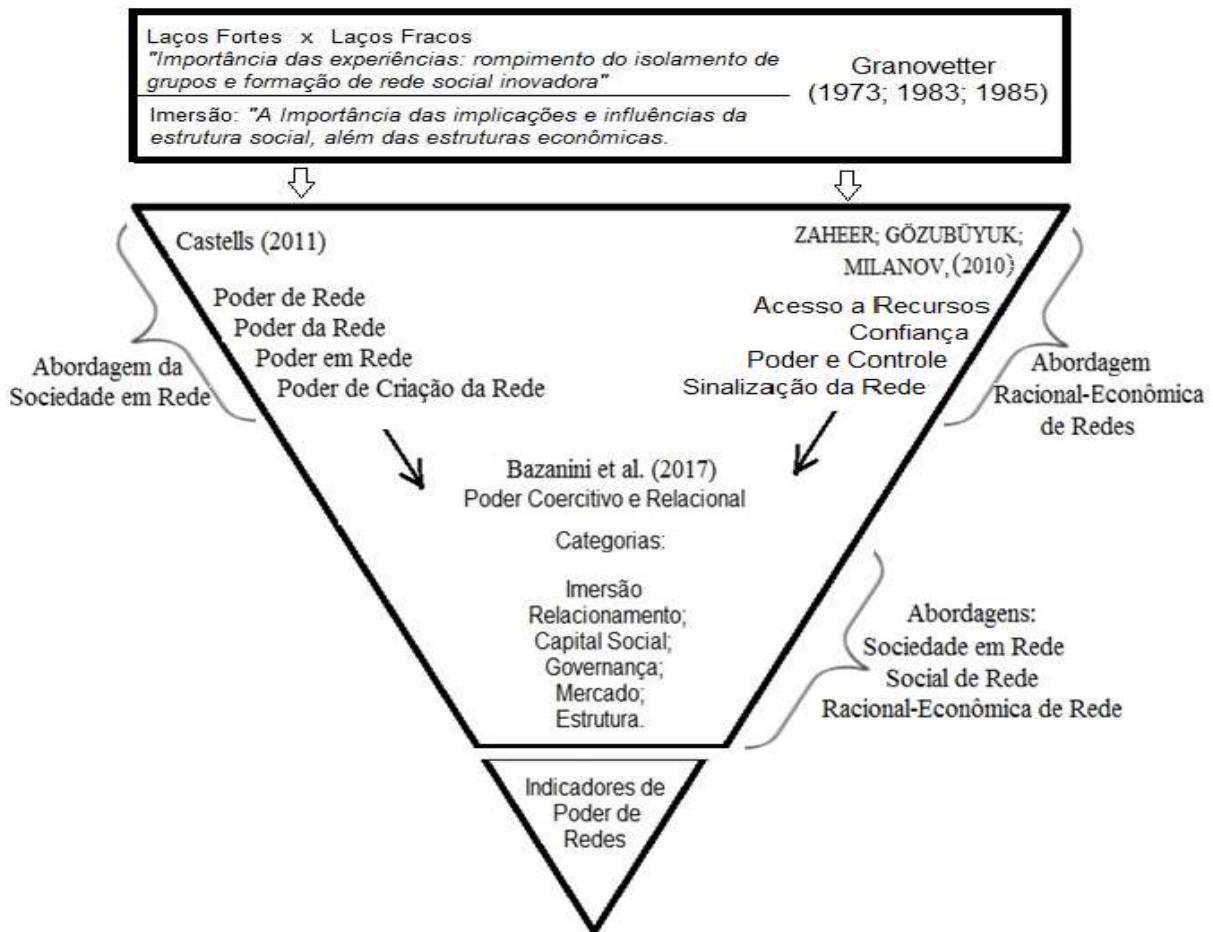
Dessa forma, a delimitação teórica desse estudo adota como referência que o poder, enquanto fenômeno inserido tanto na estrutura social quanto econômica (GRANOVETTER, 1985), manifesta-se no espaço e no tempo, ora de forma mais branda, ora mais coercitiva.

Assim, o poder coercitivo está presente na estrutura econômica (ZAHEER; GÖZÜBÜYUK; MILANOV, 2010), enquanto que o poder relacional insere-se na estrutura social (CASTELLS, 2011) que, para Bazanini et al. (2017), envolve relações e interações coercitivas e relacionais tais como:

- 1) Fatores de influência para aproximar e escolher parceiros por interesses e objetivos coletivos de persuasão e submissão ou de controle coercitivo das ações (CASTELLS, 1999);
- 2) Aspectos motivacionais de confiança, cooperação e comprometimento: instrumentos informais e acordos coletivos, tomada de decisão, solução de assimetria e conflito (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; GRANOVETTER, 1985; JONE; HESTERLY; BORGATTI, 1997; MILAGRES, 2016; ROMAGNOLO; DUTRA; LIMA, 2016);
- 3) Imbricamento das relações nos processos de aprendizagem e capital social para diminuir riscos, incertezas e oportunismos (ALVES et al., 2013; AMATO; AMATO NETO, 2008; DYER; HATCH, 2006; ROMAGNOLO; DUTRA; LIMA, 2016);
- 4) Instrumentos técnicos, contratos e regulamentos de acordos formais para controle de riscos, oportunismos e benefícios estratégicos do grupo (GRANDORI; SODA, 1995; KIM, 2016);
- 5) Trocas necessárias para obter recursos complementares e potencializar ganhos econômicos, competitividade e diminuição dos custos (CLEMEN, 1996; PFEFFER; SALANCIK, 2003; WILLIAMSON, 1985).

O desenho teórico do estudo está representado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Teorias de Base e Desenho Teórico da Pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017), adaptado de: Bazanini et al. (2017), Castells (2011), Granovetter (1973, 1983, 1985), Zaheer; Gozubuyuk; Milanov (2010).

A Figura 1 esclarece que os estudos de Bazanini et al. (2017) compõem as definições conceituais que embasam as categorias analisáveis sobre os tipos de poder (coercitivo e relacional) aplicados aos estudos de redes e que fundamentam essa pesquisa (BAZANINI et al., 2017).

### 3.2 Tendências Teóricas nos Estudos de Poder de Redes

A revisão sistemática realizada sobre estudos do poder de redes, e de outros levantamentos bibliométricos desses estudos, revelaram o realizado por Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016) que investigaram as tendências sobre como autores de redes abordam o poder (OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016).

A bibliometria realizada pelos autores revelou que a tendência das produções científicas relativas ao constructo poder de redes são investigadas essencialmente pelas perspectivas teóricas da Dependência de Recursos, Trocas e Recompensas e

Custos de Transação (CLEMEN, 1992; PFEFFER; SALANCIK, 2003; WILLIAMSON, 1981); cujas teorias associam-se à Abordagem Racional-Econômica de Redes.

Essa constatação também foi apontada por Bazanini et al. (2017), que conduziram um resumo adaptado sobre essas tendências nos estudos do poder de redes, considerando os levantamentos de Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016), Giglio, Pugliesi e Silva (2012) e de Satyro, Telles e Giglio (2014), sintetizados para fins didáticos na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Tendência verificada nos artigos que tratam do tema poder em redes nos últimos 10 anos

Teorias Clássicas de Redes →		Racional-Econômica de Redes.			Sociedade em Rede; Social de Redes.
Fontes de Poder ↓		Dependência de Recursos	Trocas e Recompensas	Custos de Transação	Imersão; Reciprocidade; Ações Coletivas
Poder Coercitivo	Coercitivo	12	4	2	0
	Legítimo	4	1	1	0
	Recompensa	6	1	0	0
Poder Relacional	Especialista	2	1	1	0
	Referente	0	0	0	0
	Grupo	0	0	0	0
	Conexão	0	0	0	0
	Informação	0	0	0	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017), adaptado de: Bazanini et al. (2017, p. 182).

Outros autores também reconheceram que os estudos do poder em redes pela lente teórica da Sociedade em Rede têm sido negligenciados (KÄHKÖNEN, 2014; OGBONNA; WILKINSON, 1998; ZOLKIEWSKI, 2001), sendo essa uma condição que perdura há décadas nas produções científicas.

Zolkiewski (2001), por exemplo, em levantamento realizado na década de 1990, concluiu que o tema poder vinha sendo tratado essencialmente para indicar as influências do fenômeno nos resultados econômicos das redes, por intermédio da abordagem racional e por pesquisas quantitativas (ZOLKIEWSKI, 2001).

Ogbonna e Wilkinson (1998) investigaram as tendências e as influências da governança sobre a cultura corporativa e ressaltaram que os estudos sobre poder

(àquela década) norteavam-se em aspectos burocráticos racionais (OGBONNA; WILKINSON, 1998); enquanto que os aspectos sociais e comportamentais estavam sendo negligenciados (ZOLKIEWSKI, 2001).

Contudo, essas práticas de pesquisa ainda se revelam comuns nos dias atuais, pois os estudos recentes sobre poder têm como base levantamentos que privilegiam métodos quantitativos (KÄHKÖNEN, 2014) e que fazem uso de teorias de base relacionadas à abordagem Racional-Econômica de Redes (KÄHKÖNEN; LINTUKANGAS, 2010; OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016).

A adoção de métodos quantitativos e, exclusivamente, da abordagem racional-econômica, mostra-se evidenciada mesmo quando a aplicação desses instrumentos de pesquisa visa a determinar como as formas de solução de assimetrias e de interdependência nas relações tendem à produção de mais imersão para desencorajar o oportunismo (KLEIN; PEREIRA, 2016; ROMAGNOLO; DUTRA; LIMA, 2016);

Essas concepções restringem a abrangência dos estudos, pois privilegiam, exclusivamente, aspectos racionais e econômicos atomizados das relações, não transitando pelas demais abordagens de Redes, como a Social de Redes e a Sociedade em Rede (GRANOVETTER, 1985; GIGLIO; SACOMANO NETO, 2016).

Ogbonna e Wilkinson (1998) concluem sobre o crescimento da demanda por profissionais que atuam de maneira orientada ao cliente: "há necessidade de se implantar novas práticas de gestão à cultura corporativa, por mudança de hábitos comportamentais, como estratégia competitiva" (OGBONNA; WILKINSON, 1998), práticas essas características comuns aos aspectos sociais e relacionais de interação e poder (CASTELLS, 1999, 2011; GRANOVETTER, 1985).

Também se constatou que o poder é um tema de difícil mensuração, visto que os estudos de redes o consideram a partir de diferentes tipologias e terminologias que são empregadas mesmo quando os autores se referem às mesmas bases conceituais da literatura (OLIVEIRA; SACOMANO; BOAVENTURA, 2016).

Como recurso didático, esse estudo adotou uma consolidação terminológica que traz uniformidade aos diferentes termos empregados, convergentes aos estudos de Giglio; Pugliese e Silva (2012), obtendo como resultado os termos que se configuram no Quadro 1:

Quadro 1 – Exemplos de diferentes terminologias teóricas nos artigos de redes

<b>Terminologias Utilizadas pelos autores nacionais e Internacionais</b>		
<b>Autores</b>	<b>Oliveira, Sacomano e Boaventura (2016)</b>	<b>Giglio, Pugliese e Silva (2012) *</b>
<b>Clemen (1996)</b>	Dependência de Recursos	
<b>Cook et al. (1983), Kähkönen (2014), Pfeffer, Salancik (1978, 2003)</b>	Trocas e Recompensas	Abordagem Racional-Econômica de Redes
<b>Kim (2016), Williamson (1981, 1985), Zolkiewski (2001).</b>	Custos de Transação	
<b>Castells (1999, 2011), Granovetter (1985), Nohria, Eccles (1992), Milagres (2016)</b>	Trocas Sociais	Abordagem Social de Redes e da Sociedade em Rede

\* Terminologia adotada para esse estudo, conforme Giglio; Pugliese e Silva (2012)

Abordagens: Racional-Econômica de Redes; Social de Redes e da Sociedade em Rede.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017), adaptado de Bazanini et al. (2017, p. 183).

Os termos escolhidos para essa pesquisa corroboram com os utilizados por Giglio, Pugliese e Silva (2012) e são correspondentes à Abordagem Racional-Econômica, Social e da Sociedade em Rede.

### 3.3 Os Estilos de Poder (Coercitivo e Relacional)

Os pensadores europeus dos séculos XVIII e XIX passaram a discutir as relações de poder, por um lado, com base na própria natureza humana; de outro, a partir da perspectiva do Estado doutrinador.

Esses pensadores (denominados contratualistas) partem do pressuposto de que, com o surgimento da sociedade civil, a ordem social organizou-se de maneira estruturada, compreendendo as formas de relação entre as forças do Estado e do povo, surgindo, assim, as teorias contratualistas.

A conceituação clássica dessa nova ordem compreendia um processo evolutivo a partir do estágio da "Natureza Pura do Homem", em que as relações sociais não eram mais exercidas apenas sob o efeito de normas ou regramentos, exclusivamente impostos pelo Governo (representante), concebendo-se um novo

pacto social, no qual essas evoluções e regramentos passaram a nortear a vida coletiva.

Evidentemente, diversas outras discussões anteriores às discussões oferecidas pelos contratualistas, sobre elementos de dominação e poder e sobre regramentos governamentais e sanções, contribuíram para o alcance de uma organização social em que se verifica a transição do estágio de "Natureza Pura do Homem" para aquele caracterizado por um "Novo Pacto Social".

Para os objetivos dessa pesquisa, entretanto, concebe-se esse momento como o precursor teórico mais próximo das concepções de estilos de poder existentes na atualidade. Concebe-se então que, em termos históricos, a discussão do poder inicia-se, necessariamente, pelos primeiros estudos dos pensadores contratualistas.

Assim, os contratualistas defendem que o pacto social seria necessário para compor uma nova ordem pública, cuja estrutura revelar-se-ia de maneira coercitiva ou abrandada, reconhecendo-se a legitimidade da autoridade do governante como um regime político que daria origem à sociedade civil.

Nesse contexto, durante o século XVII, Thomas Hobbes, na obra *Leviatã*, de 1651, refletiu sobre o poder absoluto do soberano sobre os súditos.

Nessa concepção, a ideia de individualismo do soberano ganha legitimidade como forma de exercitar o poder sem concorrência, através da selvageria e da força, ao impor aos dominados a subordinação às suas vontades para obtenção de segurança e paz (HOBBES, 2003).

Ainda no final do século XVII, John Locke assumiu posição moderada face ao absolutismo de Hobbes, sendo o precursor do liberalismo em *O Segundo Tratado Sobre o Governo Civil*, de 1682.

A base literária é calcada na legalidade institucional indica que as relações humanas são exercidas dentro de padrões regulados, pois se concebe que a conservação da propriedade, da ordem, e da segurança social são defendidas por mecanismos de limitação do comportamento (LOCKE, 1999).

Essa concepção minimiza a coerção absoluta verificada em Hobbes, pela possibilidade dos subordinados de escolherem seus representantes e por adotar o princípio democrático em que o Estado existe em função da necessidade de uma instância superior para controlar os interesses e oportunismos individuais e coletivos (LOCKE, 1999).

Assim, as teorias de base que acompanham as diretrizes dimensionais do Poder Coercitivo de Redes (BAZANINI et al., 2017) fundamentam-se pelas relações condicionadas ao poder de modo centralizado e hierarquizado de Hobbes (2003), pelo poder coercitivo e individualista imposto pelo soberano.

Ainda sobre esse contexto, no século XVIII, quase um século após a primeira concepção hobbesiana, o romancista Jean-Jacques Rousseau também descreveu a evolução do homem do Estado Natural (rudimentar) ao Civil, em *O Contrato Social*, de 1762, identificando as condições de um novo pacto social.

O autor também tratou da ordem legal e das concepções políticas de representatividade governamental, conforme Locke, mas acrescentou que a liberdade humana (como forma de exercício do poder) também se desenvolve pelo senso de pertencimento do "ser" ao meio (ROUSSEAU, 1999; LOCKE, 1999).

Essa concepção sugere que a aceitação das regras e do soberano (pelos subordinados) ocorre do reconhecimento do instinto humano comunitário e solidário, principalmente do desejo e da necessidade de participação coletiva nas decisões (ROUSSEAU, 1999).

Nesse sentido, sua argumentação contrapõe a ideia de domínio pleno de Hobbes exercido exclusivamente por um senhor frente a outros, pois, sendo o Homem livre para suas escolhas, esta condição só poderia se consolidar e perpetuar no tempo mediante a aceitação do subordinado (ROUSSEAU, 1999).

Desta forma, Rousseau afirma que a liberdade humana deve ser exercida de maneira coletiva e mútua, sob pena de se permitir submeter a uma condição de alienação face à legalidade da Sociedade Civil; ainda, ele defende que, em um estado de igualdade, o exercício do poder tende a ser recíproco e mútuo, partindo do povo para seu governante e vice-versa, não havendo subordinação ou sujeição unilateral (ROUSSEAU, 1999).

Em sentido próximo, retomando o período secular de XVII, especificamente sobre a obra postumamente publicada *Discurso da Servidão Voluntária* (1563), Étienne de La Boetie considerou que a submissão do povo ao exercício de poder pelo soberano também decorre do desejo da participação coletiva (LA BOETIE, 1982).

A participação coletiva defendida por La Boetie (1982) não se limita à concepção de que os súditos participassem das decisões, mas de que o soberano poderia ser destituído pelos próprios dominados quando estes se rebelassem em prol da liberdade consentida.

Assim, de maneira convergente às concepções de Rousseau, La Boetie também defendeu que a resistência à opressão deveria ocorrer sem violência, de forma organizada e coletiva, para recusar obediência à tirania.

O princípio consiste na construção de uma autoridade partilhada, que decorre da obediência consentida pelos subordinados como estratégia de resistência (contrapoder), não violenta e colaborativa (LA BOETIE, 1982; ROUSSEAU, 1999).

La Boetie também considera que a submissão pode alcançar outros níveis decorrentes da própria vontade do "ser", tal como permitir a transferência de responsabilidades, tornar-se um alienado popular e criar cumplicidades que perpetuam a relação de servidão (LA BOETIE, 1982).

Essa ideia se sustenta num contexto em que "o ser" julga mais fácil ser alienado, controlado e conduzido a transformar sua situação vigente e tomar as rédeas do próprio destino (LA BOETIE, 1982).

Por outro lado, seu pensamento também se aproxima de Maquiavel ao sustentar que o exercício do poder é atemporal, pois, a qualquer época, novos instrumentos de manipulação da vontade, do comportamento, e da colaboração voluntária surgem como forma de administrar a alienação popular e de camuflar o poder em favor do tirano para perpetuá-lo (LA BOETIE, 1982).

Nesse ponto, as diversas concepções que se contrapõem às forças do Estado encontram em La Boetie e Rousseau uma antítese do poder coercitivo verificado em Hobbes, que é materializada, explicitamente, na obra *O Príncipe* de Maquiavel. Enquanto esse elaborou preceitos para a conquista e a manutenção do poder pelo soberano, aqueles denunciaram esses preceitos como forma de contestação do poder constituído (contrapoder), relativizando as concepções de Maquiavel.

Assim, as teorias de base que acompanham as diretrizes dimensionais do Poder Relacional de Redes (BAZANINI et al., 2017) fundamentam-se pelas relações mútuas e convergem com os clássicos em Rousseau (1999), La Boetie (1982) e Locke (1999).

Essas concepções atravessaram séculos encontrando avanços que convergem contemporaneamente em Foucault (2007), na sua reflexão a respeito do poder horizontal, compartilhado e coletivo; em French e Raven (1959), especificamente, no que se refere às fontes de poder "referente e especialista"; em Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979), no que se refere à liderança situacional, e pela contribuição e acréscimo às fontes do poder de "conexão"; e por Benfari, Wilkinson e Orth (1986), pelo acréscimo às fontes do poder de "grupo".

A próxima subseção relaciona essas concepções de poder às tendências atuais do constructo empregadas nos estudos de redes, para contribuir no esforço de estabelecer as definições das Dimensões Coercitivas e Relacionais do poder de redes.

### **3.3.1 Os poderes (coercitivo e relacional) em estudos de redes**

O tema poder está presente em diversas fontes de diferentes campos do saber, como da Filosofia Antiga à Pós-moderna, e atravessou os séculos por subjacências da Sociologia, como a Ciência Política, Psicologia e Administração (GIGLIO; PUGLIESI; SILVA, 2012), gerando conceitos teóricos distintos e não convergentes (SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Inúmeros autores buscaram trazer consenso para o tema poder, mas essas distintas fontes de conhecimento, de perspectivas e de níveis de análise dificultam a definição uniformizada do constructo, inclusive para os estudos de redes (GIGLIO; PUGLIESI; SILVA, 2012; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Para Foucault (2007), por exemplo, o poder não é algo que se detém, mas um elemento que decorre das relações, emergindo de maneira constante, reversa e cíclica, cujas nuances revelam-se de diferentes maneiras e sofrem constantes transformações (FOUCAULT, 2007).

Essa posição refuta (em parte) a ideia de que o Estado Político deva exercer o poder de modo soberano e unilateral sobre o povo, conforme se verifica na concepção "hobbesiana" racional-econômica de Williamson (1975, 1981, 1985), e criticada por Granovetter (1985).

Para Foucault (2007), dentre as variáveis do poder surgem os "micropoderes", capazes de atravessar e influenciar as estruturas sociais (vertical e horizontalmente) através de mecanismos indissociáveis aos interesses individuais e coletivos, ora compartilhados, ora assimétricos (CASTELLS, 2011; FOUCAULT, 2007; GRANOVETTER, 1985).

Foucault se aproxima da ideia do poder relacional de redes em conformidade à visão de Castells (2011), visto que essas concepções não se limitam às relações entre os atores de uma rede ou das relações entre uma rede e outras, mas de uma complexa formação decorrente de incontáveis relações sociais (CASTELLS, 2011).

A crítica está no desembaraço unilateral das forças soberanas do Estado que não é capaz de cobrir todas as relações de poder, pois essas forças podem ocorrer em todas as instâncias relacionais e estruturais da sociedade, e se multiplicam de modo retroalimentar ao Estado (FOUCAULT, 2007; GRANOVETTER, 1985).

Nessa concepção, as relações sociais fortalecem-se e sinalizam a diminuição do oportunismo, enquanto incorre na graduação inversa das empresas, visto que, à medida que a rede se desenvolve e a dependência por recursos diminui, a dependência das empresas à rede aumenta (GRANOVETTER, 1985; KLEIN; PEREIRA, 2016).

Outra importante perspectiva são os avanços que trataram o poder nas organizações, por exemplo, as evoluções e contribuições da Teoria Crítica, que deu origem à escola de Frankfurt.

Para exemplificar, citam-se as concepções de poder em Max Weber (2005), do “poder legal” relacionado às normas e registros burocráticos, do “poder tradicional” relacionado aos costumes, à tradição e ao legado histórico do conhecimento, e do “poder carismático” pelo reconhecimento pelos súditos das qualidades do agente dominante (WEBER, 2005).

Essas concepções encontram convergência na contribuição de Granovetter (1985), pois definem que as interações de grupos manifestam-se em favor do imbricamento (progressivo e contínuo) das relações, e ocorrem por meio de um conjunto (coercitivo e relacional) de regras de entrada e permanência nas estruturas sociais e econômicas da rede (GRANOVETTER, 1985).

A título didático, concebe-se, que as contínuas interações de laços fortes e fracos favorecem a progressão do imbricamento das relações em Granovetter, que se relacionam aos três tipos de poder em Weber:

- 1) Pela associação, desejo de união e de servidão voluntária, relacionadas ao “poder carismático”;
- 2) Pelos instrumentos de controle (formais e informais) dos atores internos, relacionados ao “poder legal”;
- 3) Pelo distanciamento e isolamento social, e a consequente inibição de relações externas, relacionados ao “poder tradicional”.

Em outra linha teórica, Galbraith (1999) concebe o poder como um constructo que pode ser representado por duas dimensões: o poder coercitivo e o poder não

coercitivo. Suas nuances revelam as contínuas relações e percepções dos atores envolvidos quanto à aceitação ou ao inconformismo (GALBRAITH, 1999).

O autor ressalta o poder coercitivo representado pelo poder condigno, e o poder relacional representado pelo poder compensatório e condicionado (GALBRAITH, 1999).

O poder condigno refere-se às concepções de Maquiavel e Hobbes, pois se caracteriza pela imposição de uma vontade que se dá sobre outros de maneira marcante (física ou emocional), fazendo o outro renunciar ao que é de sua preferência ou à vontade para evitar o sofrimento (GALBRAITH, 1999).

O poder compensatório refere-se às diferentes formas de recompensas que se tornam atrativas e corresponde ao poder coercitivo e relacional simultaneamente, portanto, às concepções clássicas de Locke e Rousseau.

Essa concepção concebe que a renúncia de vontade (racional) e a consequente aceitação pelo subalterno (relacional) ocorrem pela troca do destino e dominação, pela recompensa prometida e pela representatividade do agente dominador (GALBRAITH, 1999).

O poder condicionado ocorre por intermédio de mecanismos múltiplos de cultivo e refere-se às concepções de Rousseau e La Boetie. Essa concepção considera aspectos persuasivos de compromissos ético-morais, sociais e coletivos, acompanhados da construção do legado cultural e tradicional (GALBRAITH, 1999).

Essas concepções correspondem a uma parcela de contribuições já aventadas sobre o constructo poder, cujas escolhas convergem para o propósito dessa pesquisa, especialmente por estarem associadas aos estudos sobre poder de redes em Castells (2011) e Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) respectivamente.

Para Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010), o poder compreende um dos quatro mecanismos teóricos elementares aos estudos que dimensionam os sinais de emergência e desenvolvimento das redes (acesso a Recursos; confiança; poder e controle; e sinalização), por meio das fontes de causas e efeitos nos resultados da rede (ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Os autores consideram que os quatro mecanismos de redes compreendem uma amplitude mais abrangente para produzir pesquisas, podendo ser aplicados em diferentes níveis de análise, como dimensões que possam transitar de modo transversal entre si (ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Para o mecanismo do poder, os autores consideram que o detentor dos recursos adote ações racionalmente premeditadas em função das possíveis reações

dos atores para canalizar os resultados em favor de seus próprios interesses (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; ZAHEER; GÖZUBÜYUK; MILANOV, 2010). Essas características invocam a perspectiva Racional-Econômica de Redes.

Em outra vertente, Castells (2011) define poder como "a capacidade relacional para impor a vontade de um ator sobre a vontade de outro ator com base na capacidade estrutural de dominação incorporada nas instituições da sociedade"; condicionando, assim, o conceito de poder pela perspectiva da Sociedade em Rede que se desdobra em quatro tipos dimensionais:

- 1) O poder de rede: opera o princípio da exclusão ou inclusão da rede, em função das variáveis de custos e barreiras de entradas ou de saída.  
A partir deste, os atores, as organizações ou a sociedade em rede operam em função da capacidade estratégica de impedir o acesso a recursos da rede, por agentes externos que não agregam valores a esses recursos, ou que possam limitá-los ou prejudicá-los (CASTELLS, 2011);
- 2) O poder da rede: opera o princípio da globalização, no sentido da coordenação de múltiplos atores por meio de padrões de comunicação, que consistem na produção de regramentos de inclusão na rede.  
Esses padrões de comunicação ou "protocolos de comunicação" consistem em ferramentas utilizadas como forma de exercitar a força dos atores, das organizações e da rede não apenas na rede em que se encontram, mas também nas interações externas, podendo essas ações serem eventualmente negociadas (CASTELLS, 2011);
- 3) O poder em rede: parte do pressuposto que cada rede define suas próprias regras e, portanto delas se originam e flexionam as relações de poder com base nos recursos de informação ou tecnológicos existentes.  
Considera a capacidade interna de os atores exercerem poder sobre os "agentes externos" da rede, por aceitação dessas condições (CASTELLS, 2011); e
- 4) O poder de criação da rede: que conflui à capacidade de exercer o controle sobre outros por meio de dois mecanismos, quais sejam, a capacidade de constituir a rede e de programá-la ou alterar seus padrões e regras em função de seus estritos objetivos.

Além da capacidade de se conectar e compartilhar recursos em função de objetivos comuns, de maneira a garantir cooperação por diferentes atores,

organizações ou redes, criando cooperação estratégica multinível (CASTELLS, 2011).

Outro aspecto importante a destacar é que o conjunto desses estudos permitem ratificar a conclusão de Bazanini et al. (2017), visto que as dimensões (coercitiva e relacional) de estilos do poder "propiciam fontes fidedignas para sistematizar estudos sobre poder de redes" (BAZANINI et al., 2017).

Essas fundamentações contribuem para o preenchimento da lacuna perseguida por essa pesquisa face a estudos que não privilegiam o aspecto proposto pelas abordagens da Sociedade em Redes e a Social de Redes (KÄHKÖNEN, 2014; OGBONNA; WILKINSON, 1998; ZOLKIEWSKI, 2001).

A abrangência dessas concepções também contribui significativamente, em especial em função da definição mais clara das Categorias associadas ao Poder Coercitivo de Redes e ao Poder Relacional de Redes que são apresentadas na próxima seção.

### **3.3.2 Categorias dos Estilos de Poder nos Estudos de Redes**

Categorias correspondem a um conjunto de elementos que organizam aspectos de determinada teoria, e têm a função de instrumentalizar ou dimensionar uma classificação que contribui para a formatação, adaptação ou para o desenvolvimento de indicadores.

Para os propósitos desse estudo, as categorias de poder de redes desenvolvidas por Bazanini et al. (2017) correspondem aos elementos convergentes para o desenvolvimento dos indicadores que serão utilizados no campo e que se dimensionam em Relacional de Redes e Coercitiva de Redes.

Por privilegiar os laços de proximidades e a dinâmica das relações horizontais como elementos relacionados ao exercício da liberdade humana, da solidariedade mútua e da necessidade de pertencimento Granovetter (1985), as categorias do Poder Relacional de Redes estão relacionadas às teorias da Sociedade em Rede e da Abordagem Social de Redes (BAZANINI et al., 2017).

Para os autores, essas concepções convergem com as teorias clássicas de poder brando, conforme Rousseau (1999) e La Boetie (1982), por considerarem o poder como algo que emerge da coletividade (BAZANINI et al., 2017).

Nesse sentido, o poder corresponde a uma variável abstrata, simbólica e atemporal (FOUCAULT, 2007), pois se posiciona em função das circunstâncias,

percepções e experiências dos atores (KRAUSZ, 1988), e modifica-se no espaço e no tempo em razão das mutações e avanços sociais (HERSEY; BLANCHARD; NATEMEYER, 1979).

Essas concepções estão respaldadas em regras informais de acordos coletivos que contribuem para a formação de mecanismos de controle de assimetrias e de prevenção a oportunismos, conforme defendem Granovetter (1985), Milagres (2016), Provan e Kenis (2008), e compreendem a Dimensão do Poder Relacional de Redes, que na concepção de Bazanini et al. (2017) é definida por:

[...] somente a aceitação, admiração e o respeito do subordinado garante a perpetuidade e legitimidade do poder, pois a autoridade é construída coletiva e continuamente e sob a obediência consentida dos oprimidos; como uma estratégia oculta, sem violência, e de colaboração voluntária (BAZANINI et al., 2017).

Dessa forma, os autores definem as categorias do poder Relacional de Redes (imersão; Relacionamento; Capital Social e Governança), cuja composição está apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 – Categorias e Definições Conceituais do Poder Relacional de Redes

	Categorias e Definições Conceituais do Poder Relacional de Redes	Teóricos de Redes
Poder Relacional de Redes	<p>1. Imersão: Investiga se as ligações dentro de um contexto social indicam os sinais de interdependência; acesso a informações; sinais de cooperação e confiança que minimizam o oportunismo.</p> <p>2. Relacionamento: Investiga a existência de objetivos comuns; elementos da natureza humana relacionadas à <u>gestão do conhecimento e aprendizagem</u> (*) que definem a identidade dos atores e da rede a partir de relações voluntárias harmonizadas.</p> <p>3. Capital Social: Investiga as conexões de <u>conhecimento</u> histórico agregado, que criam o legado de valores e de identidade do grupo, produzem segurança informacional e cooperação para as relações e negociações futuras, e fortalecem a qualidade da produção e de negociações.</p> <p>4. Governança Relacional: Investiga a existência de regras informais criadas pela ação conjunta, e a partir do <u>conhecimento</u> coletivo, com o objetivo de restringir ou solucionar assimetria e condicionar comportamento equilibrado das relações, tendo como premissa a aceitação pelos dominados. Revela o poder autotutelado, construído e amparado pela confiança e cooperação.</p>	<p>Castells (1999, 2011)</p> <p>Granovetter (1985)</p> <p>Giglio, Pugliese e Silva (2012)</p> <p>Jones, Hesterly e Borgatti, (1997)</p> <p>Milagres (2016)</p> <p>Nohria e Eccles (1992)</p> <p>Provan e Kenis, (2008)</p> <p>Satyro, Telles e Giglio (2014)</p>

Fonte: Bazanini et al. (2017, p. 191-193).

As definições conceituais distribuídas no Quadro 2 traduzem as categorias básicas para uso nos estudos do poder de redes, e auxiliam no desenvolvimento de indicadores pelos pesquisadores em face das características e peculiaridades de formação e operação das redes investigadas, e para facilitar a determinação da dominância do Poder Relacional de Redes.

Em direção contrária à dimensão do Poder Relacional, tem-se a do Poder Coercitivo, derivada das conceituações clássicas contratualistas, em Hobbes (2003) e Locke (1999), e cujas recomendações privilegiam o uso da força, da astúcia e do controle pelo medo das sanções.

Essa concepção de poder está relacionada às teorias clássicas da Abordagem Racional-Econômica de Redes, por características decorrentes das conceituações teóricas da Dependência de Recursos, Trocas e Recompensas e Custos de Transação (PFEFFER, 1992; PFEFFER; SALANCIK, 2003; WILLAMSON, 1975, 1981; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Também se verifica o aspecto da racionalidade plena em Clemen (1996) na análise de maneiras lógicas e práticas para solução de problemas e análise de riscos e incertezas nas práticas de decisão em face de diferentes opções (CLEMEN, 1996).

Esses aspectos contribuem para a formação e o desenvolvimento dos valores do grupo (PROVAN; KENIS, 2008; THOMSON; PERRY, 2006), na solução de assimetrias de interesses e oportunismos (PFEFFER, 1992; PFEFFER; SALANCIK, 2003), e na adoção de mecanismos de regras formais e da aplicação de sanções (WILLAMSON, 1975, 1981; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Essas concepções reforçam o entendimento de que as alianças estratégicas são estabelecidas com o objetivo de fortalecer as organizações (GRANDORI; SODA, 1995) e estão presentes nas práticas organizacionais como mecanismos de controle (THOMSON; PERRY, 2006); também determinam a divisão de trabalho e definem funções, responsabilidades, objetivos e fronteiras da rede (GRANDORI; SODA, 1995; KRAUSS, 1988; THOMSON; PERRY, 2006).

Pela ótica Racional-Econômica de Redes, Zaheer, Gözubüyük e Milanov (2010) consideram que as forças exógenas são exercidas nas relações como ponto retroalimentador de forças endógenas e vice-versa (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Essas forças geram um aspecto intercultural que impulsiona e se reflete na própria rede, resultando em relações de poder que criam normas coercitivas para tomada de decisão e inibição do oportunismo (CLEMEN, 1996; GRANOVETTER, 1985; THOMSON; PERRY, 2006; WILLIAMSON, 1975, 1981).

O Quadro 3 resume as fontes teóricas do poder coercitivo associadas aos estudos de redes pela Abordagem Racional-Econômica de Redes:

Quadro 3 – Categorias e Definições Conceituais do Poder Coercitivo de Redes

	Categorias e Definições Conceituais do Poder Coercitivo de Redes	Teóricos de Redes
Poder Coercitivo de Redes	<p>5. Governança Coercitiva: Investiga o poder legitimado coercitivo, no qual há regras formais criadas pelos membros da rede para conceder mais poder ao agente dominante e minimizar comportamentos oportunistas; envolve a aceitação e a legitimidade plena da circunstância, com respeito às regras e às sanções pelo dominado.</p> <p>6. Mercado: Investiga a onda influente do mercado e dos <i>stakeholders</i> que influem na tomada de decisão; associa-se a fatores exógenos e endógenos fortuitos à rede; as trocas sociais e econômicas geram constrangimento e obrigação de perpetuar movimentos contínuos de novas trocas.</p> <p>7. Estrutura: Instrumentos regulatórios das operações, transações e das relações; coordenação hierárquica dos eventos; barreiras de entrada; condições para permanência e regras de saída da rede; legitimidade hierárquica e central aceita e reconhecida pelo subordinado.</p>	Clemen (1996); Grandori e Soda (1995); Granovetter (1985); Giglio, Pugliese e Silva (2012) Jones, Hesterly e Borgatti, (1997) Provan e Kenis, (2008) Thomson, Perry, (2006) Williamson (1981); Zaheer, Gözbüyük e Milanov (2010)

Fonte: Bazanini et al. (2017, p. 191-193).

Por se tratar de um estudo de caso, a próxima seção dedica-se a descrever as características peculiares das Ecovilas e do fenômeno da Liderança Circular contidos na literatura para estabelecer relações convergentes às categorias de Poder de Redes e garantir maior segurança na construção dos indicadores (CRESWELL, 2010; YIN, 2010).

### 3.4 Características peculiares de formação e gestão das Ecovilas

Ecovilas têm características semelhantes aos condomínios habitacionais e sua rede é reconhecida e composta por unidades domiciliares representadas por

cotas de participação ideal ao terreno, e pelo usufruto das demais áreas comuns (BORELLI, 2014). Essas unidades são compostas por famílias que estabelecem relações de interdependência umas com as outras, em conformidade com a concepção de Granovetter (1985).

Os membros dessas famílias representam os atores da rede, pois detêm os mesmos senso comuns que determinaram a união de esforços mútuos (sinais característicos que estabelecem a constituição e manutenção das redes) em razão de relações de confiança, cooperação e comprometimento (GIGLIO; RIMOLI; SILVA, 2008; GIGLIO; HERNANDES, 2012; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Assemelham-se às redes, pois seus membros unem-se na intenção de resolver problemas comuns do grupo - aspecto este que condiciona a formação das redes - segundo defendem Giglio, Rimoli e Silva, (2008), visto que o processo de formação das Ecovilas emerge da concepção de interesses mútuos e específicos, que estabelecem a sua identidade (BORELLI, 2014; IPEMA, 2016).

As redes de Ecovilas são empreendimentos habitacionais implementados em áreas de zoneamento rural e, em algumas ocasiões, em perímetros urbanos (JACKSON, R., 2004; JACKSON, H; JACKSON, R., 2004; SVENESSON, 2002).

Ecovilas também se revelam importantes objetos para o avanço dos estudos de redes, pois suas características peculiares de formação, e os estilos relacionais das famílias que as compõem propiciam fontes fidedignas para a exploração de estudos pela Abordagem da Sociedade em Rede (CASTELLS, 1999).

Por suas características peculiares, muitas destas comunidades surgem de contrassensos culturais ao sistema capitalista, aos preconceitos raciais, clericais e pela busca por novos hábitos de convivência e de relacionamentos (BORELLI, 2014; JACKSON, R., 2004; SVENESSON, 2002).

O objetivo desses contrassensos é desenvolver um modelo de condomínio residencial que ofereça soluções a problemas do cotidiano, a partir de dimensões que derivam dos conceitos de sustentabilidade, ecologia e cultura de paz para agregar aos moradores maior qualidade no estilo de vida (BORELLI, 2014; JACKSON, R., 2004; SVENESSON, 2002).

Nesse sentido, o campo escolhido para esse estudo são duas Redes de Ecovilas, cujas características comuns de formação também decorrem dessas dimensões básicas: econômica, ecológica, social e visão de mundo, e estão representadas pela Figura 2 (BRAUN, 2005; GEN, 2017; IPEMA, 2016; JORGE, 2008).

Figura 2 – As quatro dimensões do Design Sustentável que fundamentam a formação de Ecovilas



Fonte: Gaia Education Educação para Design Sustentável de Ecovilas (2012).

Essas dimensões fundamentam e direcionam os aspectos relacionais das Ecovilas e se pautam pela intenção de refutar e distanciar seus membros da ordem e senso comum do consumo excessivo e desnecessário, em prol de uma vida social sustentável (BORELLI, 2014; GEN, 2017; IPEMA, 2016).

Também visam a gestão mais participativa, comunitária, cooperativista e de cultura de paz, cuja visão de mundo transcende as simples relações interpessoais pela busca do envolvimento e reconexão com a natureza e com o etéreo (BORELLI, 2014; GEN, 2017; IPEMA, 2016).

Estes projetos nascem da vontade coletiva de diversos núcleos familiares, e deles podem emergir importantes parcerias pela manutenção da economia local junto às entidades públicas ou privadas, que passam a se relacionar comercialmente com estas comunidades.

Ecovilas buscam a independência de recursos pelo autossustento. Reconhecem, no entanto, a necessidade de fornecer produtos e serviços ao

ambiente externo, para obtenção de recursos suplementares à manutenção de suas atividades (BORELLI, 2014).

Assim, as interações entre Ecovilas e o ambiente externo tomam por base relações de trocas e busca de vantagens que se limitam aos objetivos sociais das partes envolvidas (BORELLI, 2014; MATTOS, 2015).

Essas interações compreendem aspectos práticos das Ecovilas, e relacionam-se intimamente às quatro dimensões (Ecológica, Visão de Mundo, Econômica e Social), pois explicitam o modo como essas dimensões são materializadas no dia a dia das Ecovilas em geral.

Dentre as diferentes formas de se materializar as quatro dimensões exemplificam-se algumas (não exaustivas):

- 1) Turismo Rural: os responsáveis pelas áreas cedidas (ecovilas) podem criar espaços de convivência, treinamento e de vivências “Day use Tour” para que a comunidade urbana possa visitá-los para experienciar algumas das atividades desenvolvidas;
- 2) Educação Infantil: alguns municípios podem fomentar núcleos de Educação Infantil (Escolas Rurais), por meio de parcerias público-privadas, dentro dos espaços edificados de Ecovilas, oferecendo, como contrapartida, recursos financeiros para manutenção da entidade;
- 3) Alimentação e Abastecimento: regra geral, as ecovilas produzem objetivando apenas o próprio sustento alimentício, através de técnicas agroflorestais que resultam do processo sustentável de produção sem o emprego de defensivos ou de cortes de árvores. Eventual excedente da produção pode, no entanto, ser revendido para evitar desperdícios;
- 4) Artesanato: as construções têm forte relação com um movimento arquitetônico da década de 1970, conhecido e difundido por técnicas de permacultura.

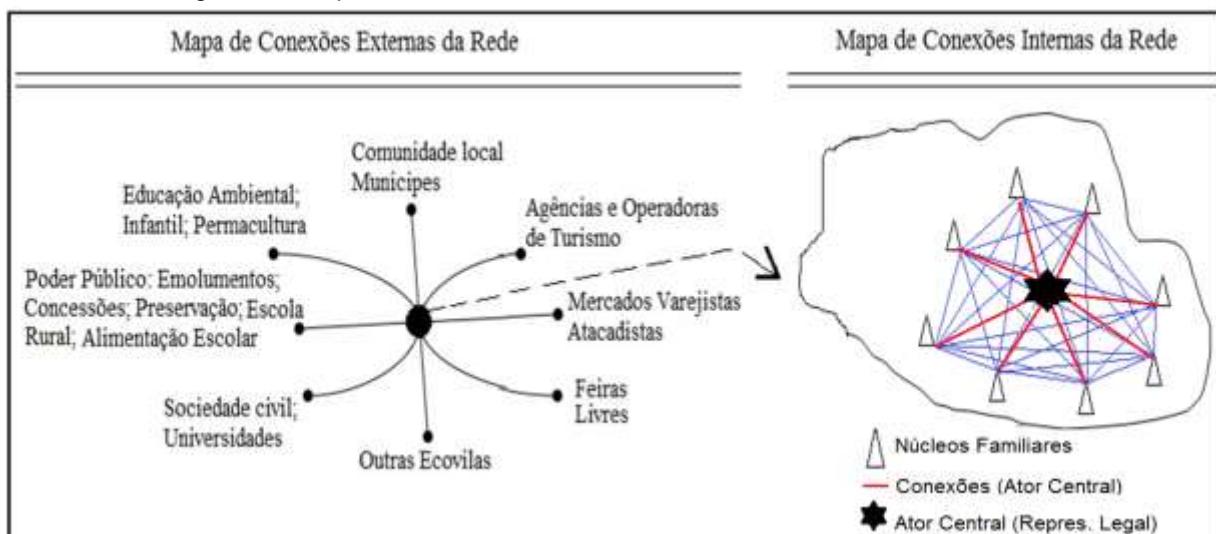
Estas técnicas utilizam materiais do próprio solo (como barro, pedras e bambus) ou de materiais reaproveitados (*pet*, vidro e latas) que podem ser coletados.

Em função das práticas de sustentabilidade, os rejeitos e sobras destas produções também são reaproveitados para elaboração e venda de peças artesanais, ou procuram-se o descarte adequado por meio da reciclagem;

- 5) Cursos de Extensão: dependendo da necessidade de se estabelecer vínculos comerciais para expandir a sustentabilidade econômica da Ecovila, podem ser oferecidos cursos de extensão à comunidade acadêmica sobre temas de domínio da Ecovila (agrofloresta, bioconstrução e permacultura, fabricação de compotas etc.);
- 6) Moeda própria: algumas comunidades desenvolvem uma espécie de moeda própria que corresponde a créditos ou débitos entre os próprios moradores que oferecem seus produtos e serviços aos demais membros da comunidade, estabelecendo vínculos comerciais parecidos com a prática de escambo.

Essas concepções revelam a Liderança Circular como um fenômeno inserido nessas quatro dimensões e cujas relações de poder qualificam-se aos objetivos do estudo, e permitem definir o mapa de conexões de redes de Ecovilas, conforme Figura 3 (JACKSON, R., 2004; JACKSON H.; JACKSON, R., 2004; SVENESSON, 2002).

Figura 3 – Mapa de Conexões Externas e Internas das Redes de Ecovilas



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

O mapa de conexões de Redes de Ecovilas foi desenvolvido de modo a caracterizar as Redes de Ecovilas em geral e contribuem para a facilitação da investigação do objeto de estudos, não sendo necessariamente as conexões das redes investigáveis.

Essas conexões compreendem os ambientes (interno e externo) das Ecovilas e facilitam corresponder os valores sociais dessas formas de redes à identificação das nuances do poder coercitivo e relacional eventualmente existentes.

### **3.4.1 A Liderança Circular**

Concebe-se que o poder esteja relacionado à ideia de dominação, em que se considera a prevalência da burocracia e da hierarquia, e que gera um alto preço de comprometimento a quem o detém (EAST, 2002). Tais implicações derivam do desenvolvimento de cenários, nos quais prevalecem a inflexibilidade, a restrição por recursos materiais e informacionais, além do estreitamento da criatividade e da visão holística (EAST, 2002).

Em movimento contrário, no âmbito das Comunidades Intencionais de Ecovilas, cujas dimensões de formação refutam essas concepções puramente hierárquicas, sugere-se que a Liderança Circular propicie estabelecer que as relações e interações entre os membros das Ecovilas sejam pautadas por ações que busquem o coletivismo pleno (CUNHA, 2012; JORGE, 2008).

Assim, a Liderança Circular (LC) corresponde um fenômeno empírico típico das Redes de Ecovilas, cujas concepções também são originárias das diretrizes de sustentabilidade, e que estão representadas pelas dimensões Econômica, Social, Ecológica e de Visão de Mundo por compreender o centro das relações e interações de seus membros (JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

Desse modo, as expectativas em torno de uma nova ordem coletiva em prol do desenvolvimento sustentável e do baixo consumismo traduzem-se numa contracultura que refuta o estilo milenar do "Poder Sobre", cuja característica coercitiva é concebida há gerações (BORELLI, 2014; CUNHA, 2012; JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

Para May East (2002), a LC, ou “Governança Circular”, corresponde à aplicação de formas de interação e de regras que nascem dessas interações, cujo princípio é fortalecer os grupos de trabalho por meio de políticas de gestão colegiadas e com rotatividade no exercício da tomada de decisão, numa tentativa de governança coletiva e compartilhada (EAST, 2002).

Assim, os processos de resolução de conflitos e de diminuição do oportunismo criam movimentos de corresponsabilização dos pares, de práticas de cultura de paz e da escuta ativa (BORELLI, 2014; JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

A construção coletiva de processos decisórios, operacionalizados pela LC, invoca práticas não tão comuns na sociedade moderna, pois ocorre através da Democracia Direta, método pelo qual as soluções são dadas de modo direto pelo grupo, com pouca ou nenhuma representação ou liderança hierárquica (BARBOSA, 2015).

Normalmente, esse modelo de aprovação decisória consolida-se quando há uma maioria substancial de adeptos que devem entrar em consenso e concordância com as disposições do grupo, podendo variar, de uma Ecovila para outra, entre setenta e oitenta e cinco por cento (BARBOSA, 2015; MATTOS, 2015).

As particularidades características desse modelo decisório importam uma clara tentativa "empírico-laboratorial" conforme alguns membros a exemplificam e a intitulam, para se consolidar um movimento em prol do "Poder Com".

Essa característica implica em um fator determinante para diferenciar do modelo convencional de democracia, cuja concordância rasa considera a maioria simples de cinquenta por cento mais um para a tomada de decisão (BARBOSA, 2015; MATTOS, 2015).

Esse tipo de condução torna a busca por resultados mais lenta, visto que o modelo exige a prática de sucessivas reuniões para o alcance do consenso, quando todos têm direito à participação inclusiva tanto do processo de discussão quanto de decisão (MATTOS, 2015).

Dessa concepção decisória emerge a "meritocracia coletiva", pois as decisões são imputadas a todos, inclusive aos derrotados pela maioria substantiva do grupo, induzindo a corresponsabilidade e o comprometimento de que todas as ações futuras dos membros favorecerão a decisão vencedora (MATTOS, 2015).

Sob a formação de cenários mais complexos, os membros Ecovileiros podem se organizar em Grupos de Trabalho (GT), cuja organização pressupõe que os interesses e qualidades pessoais sejam privilegiadas na composição dos GT (BORELLI, 2014; JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

Assim, aspectos como crenças, conhecimentos técnicos especializados, posse de recursos materiais ou de informações, ou simplesmente afinidade ao tema,

permitem que qualquer membro possa se manifestar e integrar determinado GT (BORELLI, 2014; JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

Outro aspecto característico da LC é o *rank*, que consiste na atribuição de somas contínuas de privilégios oferecidos aos atores da rede, em relação ao grupo. Assim, o *rank* torna-se um modelo que gera certo grau de hierarquização das relações, e o empoderamento pessoal de credenciais cria um movimento de submissão e aceitação pelo grupo (BARBOSA, 2015; BORELLI, 2014; JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

Nesse contexto, o compartilhamento de conhecimentos, informações e recursos (inclusive materiais), cujos aspectos culturais, sociais, econômicos e espirituais são capazes de gerar, conscientemente ou não, o reconhecimento de certas credenciais em favor do membro do grupo, é dado pelos demais membros em face de sua *expertise* (BARBOSA, 2015; JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

Esses direcionamentos têm por objetivo dinamizar os processos de decisões, visto que o método decisório de oferecer maior abertura e inclusão para todos os membros da rede pode refletir na morosidade das soluções. Essa intenção não significa uma tentativa de reconstrução e oposição ao modelo estrutural da Liderança Circular, mas um aprimoramento de suas formas de gestão e decisão para as Ecovilas (MATTOS, 2015).

Nesse contexto, a meritocracia transcende para o conceito da sociocracia, que consiste em privilegiar a especialização individual, por credenciais e privilégios oferecidos a certos membros que exercem o poder de maneira mais incisiva que outros menos qualificados em resolver determinadas demandas, a depender das circunstâncias (JORGE, 2008; MATTOS, 2015).

### **3.4.2 Categorias da Liderança Circular associadas ao Poder de Redes**

A LC tem características peculiares que, em muitos aspectos, convergem com as Dimensões do Poder Relacional e Coercitivo de Redes, especificamente em relação às categorias Imersão, Relacionamento, Capital Social, Governança, Estrutura e Mercado.

O levantamento bibliográfico permitiu identificar os elementos característicos do fenômeno e classificá-los em conformidade com as Categorias do Poder de Redes. Para atingir esse objetivo, foram considerados os diferentes termos e

denominações utilizados pelos autores para descrever o fenômeno da Liderança Circular, tais como Governança Circular, Poder Com, Poder Sobre, Relacionamento, Racionalidade e Comportamento, Interação e Ação Coletiva, e Desenvolvimento Sustentável e Cultura.

Contudo, as características do chamado *rank*, conforme denominam os membros dessas comunidades, indicam uma clara correspondência com aspectos do Conhecimento e Aprendizagem relacionados à fonte do poder especialista de French e Raven (1952), e que devem, para efeito desse estudo, compreender uma subcategoria do Poder Relacional ligado às Categorias Imersão, Governança e Relacionamento.

Particularmente sobre Conhecimento e Aprendizagem, algumas ferramentas de solução podem surgir, como mecanismos de trocas de informações e experiências que são reunidos e desenvolvidos pela sinergia coletiva (NOHRIA; ECCLES, 1992; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006), considerando-se as particularidades locais e a prévia disposição dos atores em cooperar mutuamente pelas soluções dessas lacunas (CASTELLS, 1999).

Nesse sentido, ao pesquisar um determinado fenômeno em diferentes ambientes, os fatores geográficos, culturais e políticos podem revelar distintas percepções que influem significativamente na descrição de suas particularidades, por não se constituírem e se desenvolverem da mesma forma em diferentes campos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

O conteúdo dessas particularidades representa a construção da identidade coletiva dos membros e individual das redes que são absorvidas, adaptadas e mensuradas pelo grupo, através da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), e da geração de novas oportunidades de acesso, relações, tecnologias e mercados (GRANOVETTER, 1985).

Essas práticas apontam para perspectiva teórica que considera a gestão do conhecimento e aprendizagem como algo que se adapta localmente, considerando fatores como o nível de conhecimento prévio dos atores e os aspectos externos que os influenciam (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e cujos atributos do conhecimento têm início no nível individual e transcendem para o organizacional e para a rede (KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012).

Esses atributos estimulam a confiança, o comprometimento e a comunicação entre os atores (CASTELLS, 2011; GRANOVETTER, 1985), facilitam o processo de

ensino e aprendizagem (KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012), favorecem a interpretação, assimilação e resposta às informações e aos fenômenos empíricos (CERNAITÉ; SUDINTAITÉ, 2012; CUNHA et al., 2016), bem como a conversão do processo de aprendizagem por adaptação do conhecimento às necessidades locais (ALVES et al., 2013; KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012).

Essas práticas criam regras e costumes que resultam no desenvolvimento de lógicas dominantes que definem os ritos e fluxos organizacionais e estruturais da rede (OWEN-SMITH; POWELL, 2004); cujos processos de transferência de conhecimentos ocorrem num padrão de interações que permitem a transferência, a combinação ou a criação de novos conhecimentos especializados (DYER; HATCH, 2006; GRANOVETTER, 1985).

#### 4 INDICADORES DO PODER DE REDES

Indicadores correspondem a elementos que podem ser classificados como parâmetros capazes de fornecer informações; e contribuem pela melhor definição, identificação ou descrição de um fenômeno, tendo como característica distintiva nas pesquisas, a definição das variáveis investigáveis (KERLINGER, 1980).

Nessa concepção, as categorias preestabelecidas sobre um determinado constructo delimitam o acesso aos dados, esclarecem o indicador, padronizam os eventos investigáveis, facilitam o alcance dos objetivos da pesquisa e garantem coerência entre a realidade local e a teoria (BOSSEL, 1999; CRESWELL; 2010; KERLINGER, 1980; YIN, 2010).

Nesse sentido, as Categorias de Poder (coercitiva e relacional) de Redes de Bazanini et al. (2017) compreendem as bases para a escolha e desenvolvimento dos indicadores desse estudo, além da adoção complementar de adaptar indicadores utilizados em outras pesquisas, como os de comprometimento e os de solução de conflitos de Gamba (2014), Bertoli (2015) e Milagres (2016).

A condução teórica do estudo permitiu identificar e dimensionar os aspectos empíricos da LC a fim de aprimorar as Categorias e Indicadores do Poder de Redes para propiciar aumento da confiabilidade à pesquisa de campo (BOSSEL, 1999; CRESWELL, 2010; EISENHARDT, 1989; KERLINGER, 1980; YIN, 2010).

Os indicadores desse estudo foram testados de modo a constituir uma base textual capaz de sintetizar conceitos, sentimentos e as motivações presentes no campo, por meio da identificação de suas representações sociais (MINAYO, 2002, 2007). Assim, as definições conceituais do Poder Coercitivo e do Poder Relacional aplicadas aos estudos de Redes, bem como as características empíricas da Liderança Circular identificadas na literatura, forneceram as bases para a construção dos Indicadores definidos no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Indicadores do Poder Coercitivo e Relacional de Redes

PODER	CATEGORIAS	INDICADORES
Coercitivo	Governança Coercitiva:	1) Barreiras de entrada, condições para permanência e regras de saída; 2) Ações controladas por regramentos e dispositivos regulatórios para inibição de oportunismos, e aplicação de sanções.
	Estrutura:	1) Regras formais estabelecidas que restrinjam ou solucionam assimetrias e oportunismos; condicionam o equilíbrio das relações; 2) Hierarquia e Centralização: influência dos atores na rede;
	Mercado:	1) Conhecimento do posicionamento dentro da Rede e no Mercado; 2) Legislação, influências externas de concessões públicas; tributos: flexibilidade, adaptação e negociação com fornecedores e clientes.
Relacional	Imersão:	1) Liberdade para troca de informações, conhecimento e recursos; 2) Participação regular de reuniões e decisões do grupo; 3) Ações controladas coletivamente para inibição de oportunismos.
	Relacionamento	1) Revisão dos objetivos individuais e coletivos; 2) Disponibilidade contributiva: dar e receber auxílio em prol da coletividade; oferecer ajuda ao outro, mesmo sem benefício próprio; 3) Aceitar e concordar com as regras estabelecidas pela rede, entendendo que elas são benéficas para o grupo
	Capital Social:	1) Valores que definem a identidade do grupo; criam interdependência; confiança; proporciona mudanças e fortalece a rede; 2) Transparência, compartilhamento e divulgação informacional e de conhecimento.
	Governança Relacional:	1) Barreiras de entrada; condições para permanência e regras de saída; 2) Distribuição e Compartilhamento do poder conforme a especialização dos atores (poder situacional); 3) Regras informais: restringem ou solucionam assimetrias e oportunismos; condicionam o equilíbrio das relações.

<b>CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM</b> Poder Especialista e Situacional  Subcategoria das categorias: <b>RELACIONAMENTO CAPITAL SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusão do conhecimento: controle, registro e compartilhamento de conhecimentos; atrelado à categoria (<b>Capital Social</b>)</li> <li>Processos adaptativos de gestão do conhecimento: flexibilização individual e coletiva a mudanças de comportamento e a tomada de decisões; <b>atrelado ao indicador 1 da categoria (Relacionamento)</b></li> <li>Sociocracia/Ranking: especialização individual e coletiva que revela o detentor de poder em determinados ambientes ou circunstâncias da rede; atrelado à categoria (<b>Governança</b>).</li> <li>Participar e assumir responsabilidades para ações conjuntas; <b>atrelado aos indicadores 3 e 4 da categoria (Relacionamento)</b>.</li> </ul>
---	---

Fonte: Desenvolvido pelo autor, adaptado de: Bazanini et al. (2017), Bertóli (2015), Gamba (2014) e Milagres (2016).

Para oferecer maior aproximação ao tema poder em relação às redes de Ecovilas, apresenta-se, separadamente, a subcategoria "conhecimento e aprendizagem", cujas definições decorrentes das características da Liderança Circular foram adaptadas, consolidadas e correspondidas às categorias "Capital

Social, Governança e Relacionamento", conforme orientam Bossel (1999) e Minayo (2007).

A prática se justifica pois, segundo Bossel (1999), a escolha de indicadores deve se balizar em razão de categorias, definidas pelas teorias que delimitam os estudos, e considerar a relevância e coerência com a realidade local, para não enviesar a pesquisa, colocando-a em risco (BOSSEL, 1999; CRESWELL, 2010; EISENHARDT, 1989; KERLINGER, 1980; MINAYO, 2007; YIN, 2010).

Para o autor, a prática facilita o acesso aos dados, padroniza os eventos investigáveis, o alcance dos objetivos da pesquisa e garante maior coerência entre a realidade local e a teoria (BOSSEL, 1999).

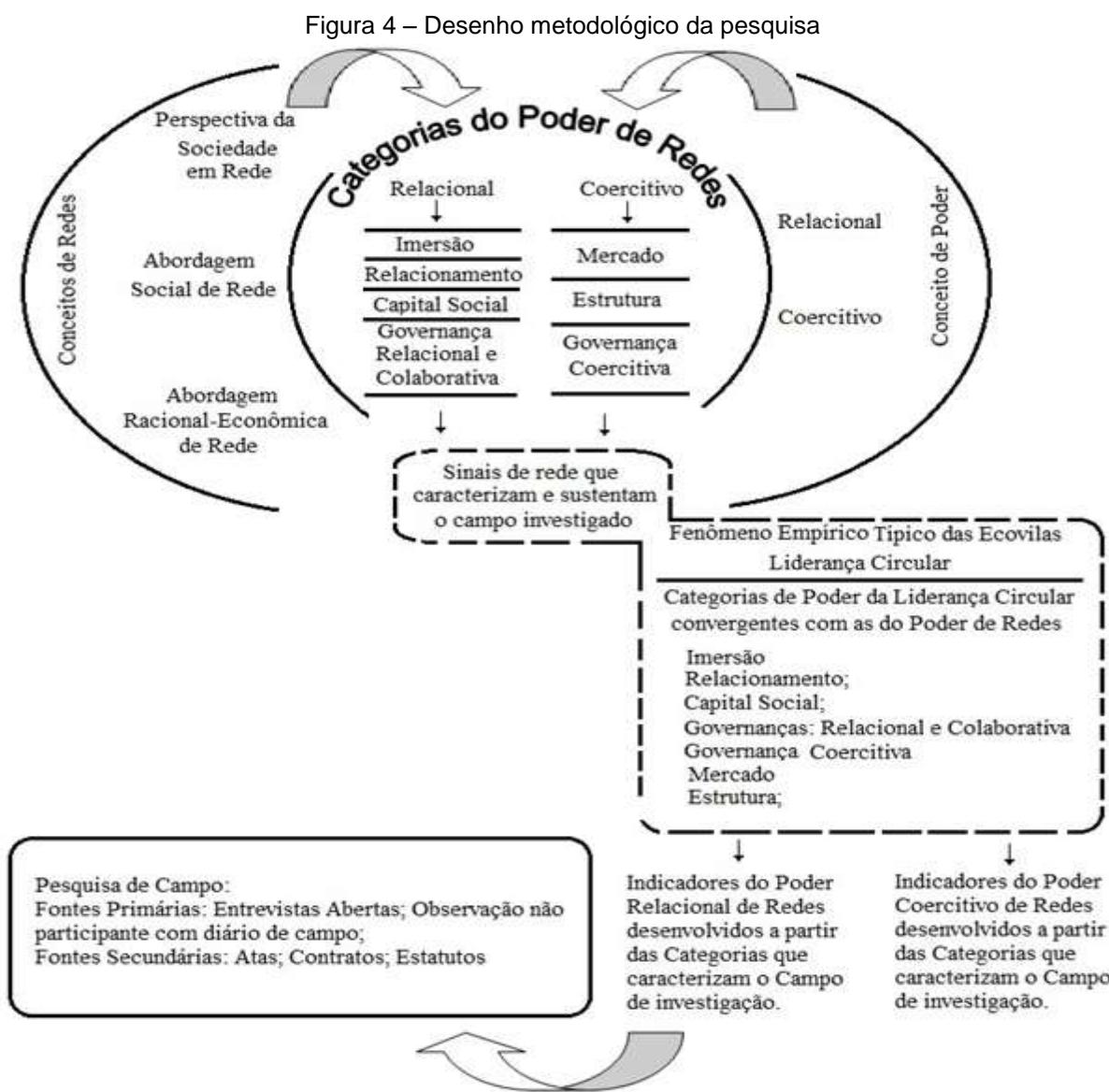
Contudo, ao considerar a relevância e coerência com a realidade local para o desenvolvimento e escolha dos indicadores, reconhece-se que as pesquisas se tornem aplicáveis ao restrito universo daquele objeto de estudos (BOSSEL, 1999; CRESWELL, 2010; EISENHARDT, 1989; KERLINGER, 1980; MINAYO, 2007; YIN, 2010)

Assim, os indicadores desenvolvidos a partir da adaptação da subcategoria Conhecimento e Aprendizagem às categorias do Capital Social, Governança e Relacionamento, permitiram formar os referenciais para elaboração das questões. Embora os indicadores propiciam identificar mais claramente as características do fenômeno da LC, por outro lado, tornam a presente pesquisa restrita ao universo das Ecovilas (BOSSEL, 1999; MINAYO, 2007).

O próximo capítulo trata das descrições e do desenho metodológico que serão aplicados na pesquisa, e sobre a forma de obtenção, organização e análise dos dados a serem coletados.

## 5 METODOLOGIA

A fundamentação teórica e a delimitação escolhida e comentada nas seções anteriores contribuíram pela construção do desenho metodológico da pesquisa, representado pela Figura 4 e planifica a pesquisa de campo realizada:



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

A revisão sistemática da literatura sobre aspectos de poder praticados em Ecovilas contribuíram para determinação do desenho metodológico da pesquisa e o desenvolvimento de um conjunto mais completo dos indicadores de poder, convergentes com o propósito do estudo.

Essa prática justifica-se no desenvolvimento de pesquisas de Estudos de Caso, pois a identificação das características peculiares do Campo objeto de estudos também deve ser considerada antes mesmo de se propor a construção e uso de indicadores (BOSSEL, 1999; CRESWELL, 2010; EISENHARDT, 1989).

Essa abordagem revela de maneira mais clara e objetiva a coerência entre a realidade local e os elementos teóricos existentes (CRESWELL, 2010), visto que alguns fenômenos podem não encontrar amparo nas teorias consagradas, configurando-se novos fenômenos empíricos investigáveis (EISENHARDT, 1989).

## 5.1 Plano Metodológico da Pesquisa

A metodologia compreende a descrição detalhada do percurso trilhado e dos processos utilizados pelo pesquisador a fim de se atingir os objetivos do estudo com vistas a solucionar o problema da pesquisa (DEMO, 2000). Para esse estudo, as diretrizes e desdobramentos derivados das questões (Q1 e Q2) fomentam o tipo característico, o protocolo da pesquisa e o método de obtenção e análise dos dados.

Gil (2006) ordena os tipos de pesquisa conforme objetivos: exploratório, descritivo e explicativo, e conforme os procedimentos adotados para confrontar a base teórica à realidade empírica (GIL, 2006). Creswell (2010) descreve três abordagens de pesquisa: quantitativa; qualitativa e mista (CRESWELL, 2010).

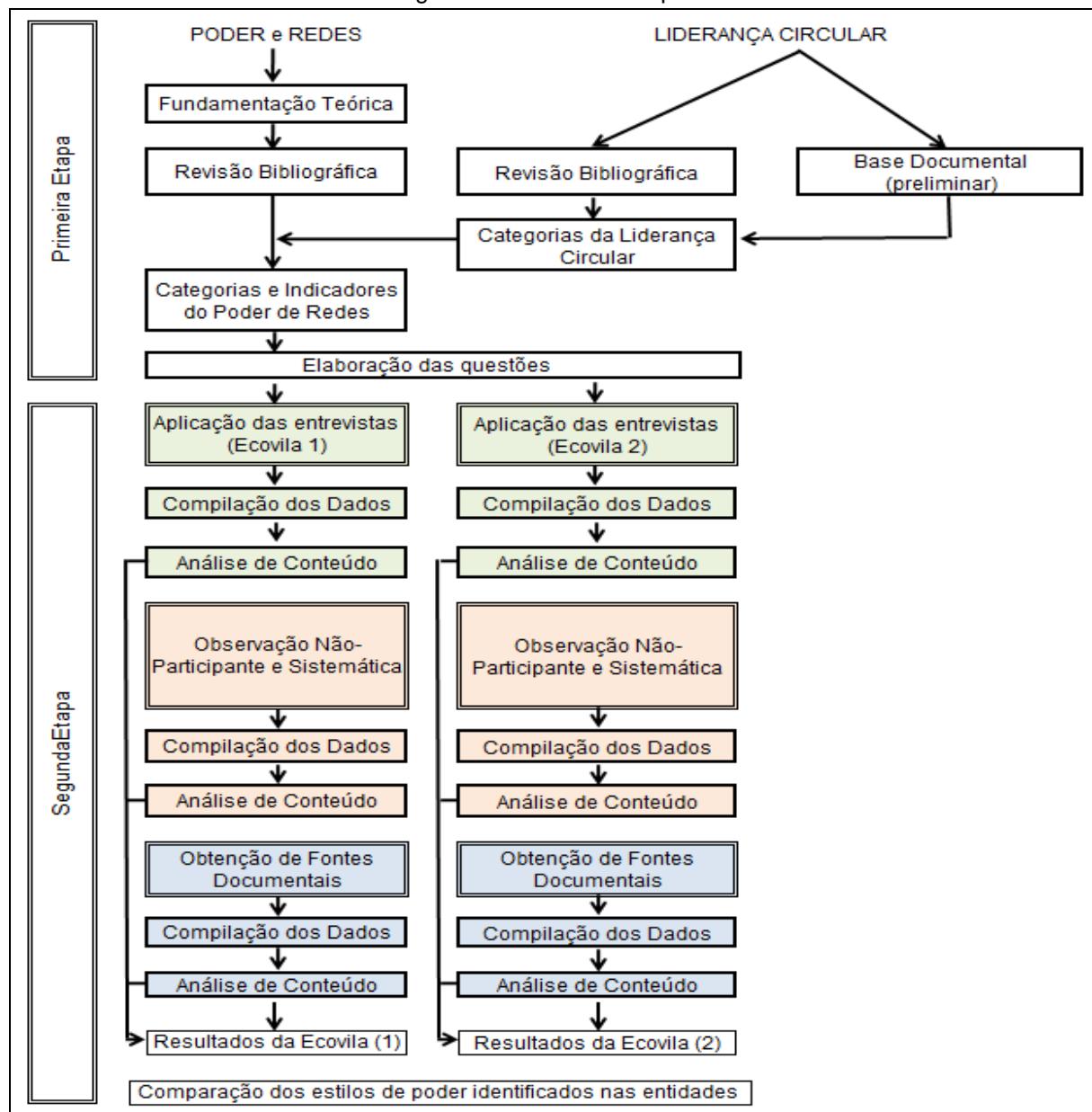
Nesse sentido, essa pesquisa se caracteriza como do tipo exploratória (GIL, 2006) de natureza qualitativa (CRESWELL, 2010), pois visa identificar o estilo de poder praticado em Ecovilas pela percepção da Liderança Circular enquanto fenômeno social complexo ainda pouco explorado pela academia.

Como estratégia metodológica, escolheu-se estudo de múltiplo conforme orientam Eisenhardt (1989) e Lakatos e Marconi (2003). O estudo se desenvolveu por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos membros das redes e pela Observação Não-Participante e sistemática, conforme Gil (2006); Diário de Campo, conforme Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007); e tratamento dos dados obtidos por análise de conteúdo, conforme orienta Bardin (2011).

Esses caminhos propiciam o desenvolvimento de proposições que conduzem a pesquisa aos resultados esperados com maior rigor e nível de segurança, visto que estas emergem da literatura, e os conceitos contribuem para operar a pesquisa focando em algo a ser examinado no campo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

O delineamento da pesquisa toma por referência os instrumentos e as técnicas propostas por Eisenhardt (1989) e por Lakatos e Marconi (2003), sendo a pesquisa conduzida pela coleta de dados de fontes primárias e secundárias, conforme esquema do Plano de Pesquisa da Figura 5 a seguir:

Figura 5 – Plano de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Eisenhardt (1989) e Lakatos e Marconi (2003).

## 5.2 Obtenção e Análise dos Dados Primários e Secundários

A fonte de dados primários compreende um conjunto de informações que implica o recorte incisivo das características do fenômeno que se pretende explorar

ou descrever (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Os dados primários desse estudo compreendem o conjunto de informações que complementam os dados secundários, para fornecer maior confiabilidade aos dados (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2010).

As informações primárias foram obtidas por meio de duas metodologias básicas: entrevistas semiestruturadas e a Observação não-participante e sistemática (GIL, 2006) com anotações em diário de campo (EISENHARDT, 1989; LAKATOS; MARCONI, 2003).

As entrevistas semiestruturadas têm por objetivo oferecer certa liberdade e flexibilidade aos entrevistados para responder aos questionamentos, mas de maneira controlada pelo pesquisador, sem que seja possível fugir dos objetivos pretendidos.

As questões foram estruturadas de maneira aberta (mais flexível) e fechadas (condicionadas). Essa prática de obtenção de dados primários requer muita experiência e determinação do pesquisador (CRESWELL, 2010; YIN, 2010), em especial por não permitir desvios nos rumos das entrevistas ao enfoque da pesquisa.

O público-alvo é composto pelos membros das Ecovilas e por atores do entorno da rede (para compreender as percepções externas da rede; por exemplo, feirantes; supermercadistas; outros pesquisadores e membros do setor público), em conformidade ao Mapa das Conexões da Rede estabelecida na Figura 3 do Capítulo 3.

O acompanhamento não experiencial das ações e práticas dos membros da Ecovila tem por objetivo identificar e qualificar os comportamentos dos locais e de determinar os aspectos inerentes ao poder coercitivo (hierárquico) ou relacional (horizontal).

A fonte de dados secundários compreende um conjunto de documentos que objetiva a obtenção de informações de diferentes fontes, mas que buscam ampliar o conhecimento das características do fenômeno que se pretende explorar ou descrever (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Para os objetivos dessa pesquisa, os dados de fontes secundárias foram coletados por meio de artigos, jornais, revistas, sites, atas de reuniões, regulamentos e normas internas obtidas presencialmente nas entidades ou em pesquisas pela internet.

**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA:** A avaliação dos dados primários pelo método de entrevistas semiestruturadas tem por característica a admissão de certa flexibilidade por parte dos respondentes, uma vez que há abertura para o discurso. O entrevistador deve, no entanto, certificar-se que a condução assegure o alcance dos objetivos da pesquisa (EISENHARDT, 1989; LAKATOS; MARCONI, 2003).

O "Apêndice C" contém o formulário das questões. O objetivo das questões é o relacionamento teórico entre as características investigáveis do fenômeno e os indicadores de poder de redes para contribuir ao enfoque de determinar o estilo de poder Relacional ou Coercitivo da rede, conforme os Objetivos Gerais e Específicos apresentados na seção introdutória.

**OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPante e SISTEMÁTICA:** Gil (2006) também descreveu, de maneira estruturada, três diferentes tipos de estratégias de observação: Observação participante; Observação não-participante e a Observação sistemática (GIL, 2006).

A Observação não-participante e a sistemática são mais aconselháveis aos estudos de casos, pois não interferem no dia a dia do campo objeto da pesquisa (GIL, 2006; YIN, 2010). Já a Observação participante é mais indicada para estudos etnográficos, cujo tempo de investigação é maior e a participação entre pesquisador e membros da rede investigada é mais incisiva (CRESWELL, 2010; GIL, 2006).

Do ponto de vista conceitual, e em relação à Observação não-participante, o autor argumenta que o processo é facilitado pela obtenção de informações sem a produção de suspeitas entre o contexto e o comportamento dos membros (GIL, 2006), e por favorecer a construção de proposições e hipóteses, cujos registros são dependentes da memória e interpretação subjetiva do pesquisador (GIL, 2006).

Para minimizar os efeitos dessa subjetividade, a estratégia da Observação sistemática contribui na organização dos dados obtidos de modo mais direto, pois invoca o núcleo de categorias e indicadores preestabelecidos pelo pesquisador, como forma de canalizar o produto da obtenção dos dados por critérios mais claros (GIL, 2006).

O autor defende a aplicação de componentes indispensáveis da Observação sistemática, que compreendem: o objeto de investigação, o sujeito de investigação, as condições e os meios de investigação, e o rol de conhecimentos para investigação (BELEI et al., 2008; GIL, 2006).

Considerando essas concepções e os propósitos desse estudo, a Observação foi realizada por ambas as metodologias, buscando privilegiar as vantagens complementares dos dois métodos e minimizar suas desvantagens individuais (GIL, 2006).

Dessa forma, procedeu-se à criação dos componentes indispensáveis desse estudo, consolidados na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Componentes indispensáveis da Observação de Campo

Objeto de investigação		Rol de conhecimentos p/investigação	Sujeito de investigação	Condições de investigação	Sujeito de investigação	Condições de investigação
Matriz de Base Teórica Investigável		Internos da Rede			Externos da Rede	
Poder de Redes	Categorias	QTD. Indicadores	Acompanhamento de afazeres e Reuniões		Acompanhamento de afazeres e Reuniões	
Relacional	Imersão	1; 2; 3	X	X	-	-
	Relacionamento	1; 2; 3	X	X	-	-
	Capital Social	1; 2	X	X	-	-
	Governança Relacional	1; 2; 3	X	X	-	-
Coercitivo	Governança Corporativa	1; 2	X	X	x	-
	Mercado	1; 2	X	X	x	-
	Estrutura	1; 2	X	X	x	-

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017), adaptado de GIL (2006) e Belei et al. (2008).

Nesse contexto, a opção pela Observação não-participante utiliza, como instrumento de apoio sistemático de observação, as categorias do Poder Coercitivo e Relacional de Redes, e a percepção do pesquisador sobre as manifestações incorridas no campo em face da incidência dos indicadores selecionados.

O objetivo desses componentes é melhorar a estrutura do trabalho de campo antes de sua execução para que se possa relacionar as características fenomênicas do ambiente físico com o ambiente teórico. Nesse processo, os indicadores devem corresponder a mecanismos facilitadores para "relacionar" os dados obtidos no campo às categorias do poder de redes, permitindo que a pesquisa alcance o objetivo de se determinar a dominância de poder existente na rede investigada.

No "Apêndice A", ao final desse estudo, apresenta-se o formulário contendo o Rol de Conhecimentos para Investigação (que consta na segunda coluna da Tabela 6) que foram pré-selecionados para facilitar a observação de campo.

**ANOTAÇÕES DE CAMPO:** As observações e reflexões sobre expressões verbais e não-verbais, as ações dos sujeitos e as reações dos membros da rede no convívio coletivo, dos quais se espera serem obtidas pelo pesquisador, compreendem os apontamentos iniciais que destacam os componentes do Rol de Conhecimento para Investigação, conforme defende Belei et al. (2008).

Esses apontamentos iniciais contribuem na definição e descrição futura dos comentários críticos, com vistas à análise de conteúdo, pelo relacionamento e associação entre os indicadores às respectivas categorias do Poder Coercitivo ou Relacional (BARDIN, 2011).

Nesse contexto, as anotações de campo devem convergir para os propósitos sistematizados da Tabela 6, mas se considera oportuno que outras observações e reflexões também possam ser realizadas pelo próprio pesquisador como instrumento adicional da percepção (BARDIN, 2011).

Esse recurso propicia maior clareza na definição de eventuais comportamentos que não tenham sido mapeados na fundamentação teórica do estudo, e que não estejam incorporados nas estruturas de categorias e indicadores listados (BARDIN, 2011; BELEI et al., 2008; EINSENHARDT, 1989; GIL, 2006).

**ANÁLISE DE CONTEÚDO:** Os dados resultantes das fontes primárias e secundárias serão apresentados sob a forma de textos que serão analisados conforme a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A técnica consiste em inferir criticidades ao conteúdo das informações obtidas, distinguindo-as como partes de um discurso (BARDIN, 2011; EINSENHARDT, 1989).

A análise de conteúdo foi realizada manualmente através de uma planilha de Excel, não tendo sido utilizados, portanto, softwares de análises. Assim, o Rol de Conhecimentos para Investigação constante no Apêndice “A” contribuiu para determinar os processos de preparação da planilha, e de transcrição, organização e análise dos dados (que detalhadamente descritos na próxima seção).

Para inferir as proposições conclusivas sobre as dominâncias do Poder Coercitivo ou Relacional de Redes que ocorrem nas Ecovilas, as respostas e saídas dessas análises estão apresentadas em quadros ou tabelas que mostram: a) os conteúdos identificados e presenciados no campo; b) as ligações e relações entre os conteúdos e os indicadores e categorias do Poder de Redes.

**ANÁLISE DOCUMENTAL:** Envolve a avaliação dos dados secundários obtidos de conteúdos extraídos dos documentos selecionados, a partir de um roteiro que pré-estabeleceu o período de cinco anos, entre 2012 e 2017 (EISENHARDT, 1989). A análise seguiu o procedimento da análise de conteúdo, complementada por leituras mais amplas que contribuíram para ampliar as interpretações qualitativas realizáveis (EISENHARDT, 1989).

A relação de aspectos característicos investigáveis do fenômeno compõe um conjunto de Fatores de Convergência constantes no Apêndice "B", que determinam como são realizadas a interpretação dos dados e as inferências críticas, por meio do relacionamento entre as características empíricas do ambiente pesquisado e a teoria, como os indicadores de poder de redes (BARDIN, 2011; BELEI et al., 2008).

### **5.3 Pré-Teste**

Para a adequação melhor técnica e semântica, o roteiro das questões de pesquisa foi submetido a um empresário ex-associado de uma (terceira e não escolhida) rede de Ecovila localizada no município de Nazaré Paulista, Estado de São Paulo.

A opção de não escolher a referida Ecovila para compor o objeto desse estudo decorre de sua desestruturação societária inicial na condição de condomínio, visto que, atualmente, a entidade está concentrada na oferta de cursos de qualificação e oficinas a futuros ecovileiros, não sendo mais uma ecovila propriamente dita.

Desta forma, toda a vivência do entrevistado – compreendendo as fases de constituição, manutenção e declínio da rede que participou e, especialmente por seus relatos preliminares sobre as experiências relacionais que teve, por exemplo, das relações que expõem a fragilidade e a falta de comprometimento e cooperação entre os atores –, contribuiu para aprimorar o questionário.

Assim, foi solicitado preencher o questionário com o envio de reportes sobre eventuais dificuldades de entendimento sobre o contexto das questões, e sobre duplicidades ou temas constrangedores aos possíveis respondentes. O respondente precisou apenas colocar-se na condição de membro associado (tal qual o fora num determinado período) para alimentar o questionário baseando-se em suas experiências.

O próximo capítulo discorre sobre a obtenção, organização dos dados e as discussões dos resultados.

## 6 PREPARAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os conteúdos das respostas oferecidas às questões e as anotações de campo foram tabuladas em uma planilha de *Excel*, cujo *layout* exemplificativo consta no Apêndice E, e inclui a transcrição total dos termos oferecidos pelos entrevistados e das percepções do investigador.

A planilha foi desenvolvida a partir de atributos binários zero (0) e um (1) e pela criação de 404 termos comuns que puderam ser constatados das respostas dos entrevistados e das informações do diário de campo.

O objetivo desses termos foi o de contribuir pela revelação mais clara dos dados, a fim de propiciar a análise de conteúdo sobre as características do fenômeno poder (se mais coercitivo ou relacional).

Os 404 termos comuns utilizáveis pelos respondentes e da observação não-participante constam no Apêndice D e estão divididos em duas tabelas que compreendem 202 termos positivos e 202 negativos (que convergem ou não com o quesito da questão) para reforçar ou refutar as categorias de cada estilo de poder.

A produção dos termos comuns utilizáveis pelos respondentes foi desenvolvida com base na Tabela 6 Componentes Indispensáveis da Observação de Campo, constante na Metodologia. O objetivo foi o de criar um método facilitador para organização dos Dados e para a realização das análises de conteúdo pela Observação sistemática (BARDIN, 2011; GIL, 2006).

Os termos comuns utilizáveis foram catalogados na planilha para identificar, compreender e contemplar as possíveis respostas dos participantes da pesquisa, e compreendeu, por exemplo, termos como: “sempre”; “quase sempre”; “nem sempre”; “às vezes”; “poucas vezes”; “algumas vezes”; “raramente”; “quase nunca”; “nunca”.

Uma tabela dinâmica concluiu o desenvolvimento da planilha de modo a consolidar, por meio de cruzamento de dados, as respostas dos entrevistados e os apontamentos da observação não-participante, e a identificação automatizada de pelo menos um dos 404 termos possíveis oferecidos, o que permitiu o tratamento individual para cada uma das questões propostas.

Assim, a planilha propiciou antecipar a maior abrangência possível de respostas factíveis ao contexto das questões para que as fontes binárias (0,1) pudessem representar os aspectos positivos ou negativos do quesito investigado, no

sentido de concordar ou discordar das inferências de estilos de poder (coercitivo e relacional) cuja questão estivessem associados.

## 6.1 Primeira fase da pesquisa

A primeira fase da pesquisa tomou por base a revisão bibliográfica sobre o fenômeno da Liderança Circular, quando foram obtidas poucas produções científicas que abordassem o tema.

Apesar de se tratar de um fenômeno típico de redes de Ecovilas, o levantamento revelou que a LC, quando citada pelos autores, tem sido tratada de modo secundário, como um fragmento transversal das abordagens estudadas, não correspondendo ao fenômeno principal da investigação.

Essas abordagens revelaram descrições pouco detalhadas sobre as práticas do fenômeno, mas contribuíram para apresentar características mínimas e necessárias para associá-lo às categorias do poder de redes e, assim, instruir o desenvolvimento dos indicadores de poder, conforme definições tratadas na seção 5.1 desse estudo.

Considerando que o objetivo principal desse estudo foi determinar se a predominância de poder existente nas Ecovilas pesquisadas é do tipo Relacional ou Coercitivo, dedicou-se especial importância à metodologia de coleta e tratamento dos dados obtidos sobre o fenômeno da LC.

As fontes de informações secundárias foram obtidas pelo acesso a documentos como Atos constitutivos, Atas de Reuniões, Regulamentos formais e Instrumentos contratuais, elementos que contribuíram identificar o estilo de poder coercitivo ou relacional da rede.

Ainda sobre as características da LC, os dados secundários também fomentaram identificar que as práticas das Ecovilas estudadas assemelham-se àquelas reveladas no levantamento da produção científica, de modo que o desenvolvimento dos indicadores, a partir das concepções obtidas, revelou-se suficiente.

Os indicadores qualitativos dessa pesquisa foram desenvolvidos a partir das categorias definidoras do poder de redes, por sua vez, desenvolvidos por Bazanini et al. (2017). Também foram realizadas adaptações de outros estudos, como os

indicadores de Comprometimento e Solução de Conflitos de Gamba (2014), Bertóli (2015) e Milagres (2016).

Os indicadores desse estudo foram testados de modo a constituir uma base textual capaz de sintetizar conceitos, sentimentos e as motivações presentes no campo, por meio da identificação das representações sociais (MINAYO, 2002, 2007), em especial do fenômeno da Liderança Circular.

## 6.2 Segunda fase da pesquisa

A segunda fase da pesquisa direcionou-se à investigação de campo pelas metodologias da Observação não-participante e sistemática e pela aplicação de um questionário (conforme descrito na Seção 7.1), cujas escolhas justificam-se por serem elementos metodológicos que melhor se adaptam a Estudos de Casos Múltiplos, pois não interferem no dia a dia do ambiente de pesquisa (GIL, 2006; YIN, 2010).

Essa concepção infere, por outro lado, que a Observação participante seja mais indicada para estudos etnográficos, cujo tempo de investigação é maior e a participação e imersão das relações entre o pesquisador e os membros da rede investigada são mais incisivas (CRESWELL, 2010; GIL, 2006; YIN, 2010).

Além disso, estudos etnográficos poderiam enviesar comportamentos que ocorreriam naturalmente sem a influência participativa do pesquisador (CRESWELL, 2010; GIL, 2006; YIN, 2010), especialmente quando o estudo aborda um fenômeno ainda pouco explorado (EISENHARDT, 1989; PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003). Nesse sentido, a LC, enquanto fenômeno ainda pouco explorado exige maior rigor e cautela do investigador ao se aproximar do objeto de estudo.

Nesse sentido, pesquisas sem a intervenção do investigador revelam-se mais adequadas para que as características básicas das manifestações do novo fenômeno sejam detectadas e decompostas no seu mais puro estado empírico e natural (CRESWELL, 2010; EISENHARDT, 1989).

Reconhece-se, porém, que há certa limitação nos Estudos de Caso em face às etnografias, pois estas consistem em relatar manifestações do fenômeno, e tendem a ocorrer de modo mais amplo, gradual e transparente, à medida que os níveis de confiança e cooperação (entre pesquisador e investigados) amadurecem, no espaço e no tempo (CRESWELL, 2010; EISENHARDT, 1989; PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003; YIN, 2010).

Nesse sentido, o esforço para trazer maior confiabilidade ao presente Estudo de Caso foi de realizá-lo através de múltiplos casos (CRESWELL, 2010; EINSENHARDT, 1989; YIN, 2010).

A obtenção de dados pela metodologia da Observação não-participante também tem suas limitações. Alguns autores reconhecem que a simples presença de pesquisadores, ainda que não participem das relações ou decisões, pode apresentar vieses inesperados à pesquisa (CANO; SAMPAIO, 2007; GIL 2006).

Essa concepção infere que os atores investigados poderiam se constranger e mudar seus hábitos, com a simples presença do investigador, e que essa circunstância limitaria as reais manifestações do fenômeno (BORTOLI; TEIXEIRA, 1984).

Nesse sentido, Creswell (2010) e Yin (2010) defendem a necessária e rigorosa preparação do investigador para se posicionar de maneira imparcial à obtenção dos dados que serão catalogados nas anotações de campo (CRESWELL, 2010; YIN, 2010).

Ainda sobre a preparação do investigador, Gil (2006) e Eischenhardt (1989) defendem que o posicionamento imparcial do pesquisador também deve buscar não influir com exemplos e alusões complementares, especialmente durante a aplicação de entrevistas, para evitar o direcionamento indesejado ou enviesado das respostas (EINSENHARDT, 1989; GIL, 2006).

Por essa razão, diversos autores defendem que, para se obter maior rigor técnico e metodológico e trazer maior confiabilidade aos estudos, os pesquisadores podem utilizar, por exemplo, além dos registros em Diário de Campo, o registro de gravações de áudio e vídeos (CRESWELL, 2010; EINSENHARDT, 1989; LAKATOS; MARCONI, 2003; YIN, 2010).

Esses meios tornaram-se elementos relevantes na obtenção de informações fidedignas sobre os comportamentos individuais e coletivos das redes investigadas, e na identificação de processos de expressão e linguagens verbais e não-verbais dessa pesquisa (BELEI et al., 2008; BORTOLI; TEIXEIRA, 1984; CANO; SAMPAIO, 2007; PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003).

O próximo capítulo apresenta os resultados obtidos e as discussões sobre as impressões percebidas pelos membros das entidades pesquisadas e pelo investigador, e que propiciaram a elaboração das considerações finais da pesquisa.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa foram organizados nas seções seguintes, separando-se o conjunto de informações obtidas de cada Ecovila, compreendendo ainda, as características institucionais e culturais, com destaque para a amplitude populacional atingida, sendo sequenciadas pelas análises e posterior discussão.

### 7.1 Características de Rede de Ecovila de Minas Gerais (REMG)

O trabalho de campo foi iniciado com a Rede de Ecovila de Minas Gerais (REMG) através de contato telefônico e por *e-mail* para formalização, informando os objetivos da pesquisa, orientando sobre o sigilo e a conformidade de tratamento dos dados, e ainda, sobre a importância da participação da rede para a comunidade científica e a devolutiva dos resultados.

Identificou-se que a rede pesquisada é composta, atualmente, por 16 residências distribuídas entre 22 associados, sendo o número de associados maior que o de residências devido à formação da estrutura social de cada família.

Dentre essas residências, 25% de sua composição são casas de veraneio que vivem fechadas durante a semana, sendo eventualmente utilizadas pelos proprietários ou locadas para dispor e recepcionar estudantes, visitantes e comerciantes.

Essas quatro famílias não vivem diariamente na Ecovila, apesar de participarem de algumas decisões, segundo relato da presidente da entidade. Esta condição determinou a decisão de excluí-los do universo da pesquisa, visto que suas vivências e influências sociais não compreenderiam a plenitude de experiências relacionais que se pretendia investigar.

Dessa forma, somente as 12 residências remanescentes (cujas famílias se fixaram na Ecovila de modo permanente) foram convidadas a participar da pesquisa, por meio do fornecimento de cópia do pedido de intenção e autorização de pesquisa e do rol de questões, que foram submetidos a apenas um membro representante de cada família.

A prática foi realizada para evitar que vários (ou todos) os componentes de uma mesma família respondessem ao questionário, sob o risco de enviesar os resultados, visto que as diferentes composições familiares favoreceriam as reflexões

e percepções das famílias de maior número de membros em relação às percepções de uma família pequena. Desta forma, cada núcleo familiar foi considerado um ator da rede.

Contudo, das doze famílias pré-selecionadas para aplicação da pesquisa, apenas cinco (41,66%) desse total propuseram-se a participar. A decisão levou cerca de 20 dias para ser definida, pois o pedido de autorização para participação da pesquisa teve que ser submetido como pauta adicional em reunião periódica entre os membros.

A proposta inicial seria uma visitação aproximada de quinze dias a ser realizada no mês de janeiro. Contudo, a demora em decidir pela visitação e pela participação dos membros convidados fez com que a visitação de campo fosse restringida a três dias, sendo uma noite, um dia inteiro e uma manhã.

Para não correr o risco de perda de eficácia na validação dos dados e das análises, face ao número de membros que se predispuaram a participar e ao curto espaço de tempo para visitação, a Observação não-participante teve fundamental importância para complementar os dados e confrontar o discurso oferecido pelos respondentes à realidade das interações percebidas pelo pesquisador (EINSENHARDT, 1989; GIL, 2006; LAKATOS; MARCONI, 2003).

Contudo, a partir da terceira entrevista, foi possível identificar relativa saturação, visto que o conjunto de respostas passaram a oferecer as mesmas diretrizes para o tratamento dos dados, podendo-se depreender que haveria dificuldade de identificação de novos achados (CRESWELL, 2010; YIN, 2010).

Ainda assim, a totalidade das famílias dispostas a contribuir com a pesquisa foi entrevistada, como um esforço para buscar a coleta plena de dados, representando 100% da população amostral (cinco famílias) equivalentes a 41% do total das doze famílias elegíveis para as entrevistas.

Desse total, (60%) das entrevistas, equivalentes a três respondentes, foram realizadas presencialmente, e duas entrevistas (40%) foram realizadas fora da rede, sendo uma delas por *e-mail* e a outra junto à presidente da Ecovila, que promoveu as respostas, parte por videoconferência (sistema Skype), parte por telefone e *email*.

A Tabela 7 a seguir detalha a amplitude da REMG, a exclusão de membros não elegíveis para pesquisa, a seleção de famílias elegíveis e a quantidade de membros efetivamente pesquisados:

Tabela 7 – Relação de Membros Elegíveis e Efetivamente Pesquisados - REMG

Quantidade total de Famílias (A)	Famílias Não Elegíveis à Pesquisa (B)	Famílias Elegíveis à pesquisa (C)	Quantidade de famílias Participantes (D)
16	04	12	05
100%	25% de (A)	75% de (A)	41% de (C)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Apesar de a devolutiva ter sido satisfatória para o tratamento dos dados, nem todas as questões foram respondidas pelos entrevistados que a realizaram *on line*. Entretanto, nenhuma informação que revelasse o porquê dessas ausências de respostas foi indicada pelos respondentes nos formulários de questões.

Segundo Yin (2010), as questões de pesquisa não respondidas podem indicar três causas: falhas na construção das questões, a arbitrariedade do respondente em ignorá-las por sua livre conveniência, ou falta de conhecimento do respondente sobre o aspecto abordado (YIN, 2010).

Para organizar e tabular os dados de modo mais eficiente para os resultados, as questões ignoradas pelos respondentes foram equalizadas pelo pesquisador, adotando-se, como critério, uma correspondência negativa em relação ao quesito temático investigado.

Adicionalmente às entrevistas relatadas, foi realizada uma visita à sede da REMG para realização da Observação não-participante e sistemática e aplicação das demais entrevistas. Como a autorização para visitação só poderia ocorrer caso estivesse associada a alguma atividade da REMG (cursos ou oficinas oferecidas pela entidade ao público externo), a visitação foi realizada com a presença de diversos outros visitantes externos (cada qual com objetivos distintos).

De início, foi realizada uma reunião de boas vindas organizada pelos membros da Ecovila para recepção do pesquisador e de outros visitantes. A recepção e reunião avançaram com a ratificação de que todos haviam recebido e lido os termos de regras de convivência e permanência no ambiente. Apenas sete membros da rede estavam presentes na reunião e, dentre as pautas, foi oportunizado aos visitantes apresentar a finalidade de sua visitação, momento em que o objetivo desta pesquisa foi divulgado.

Após a reunião, indagou-se aos participantes não presenciais sobre as questões não respondidas, sendo reportado pelos respondentes que algumas

questões eram "excessivamente longas" e "tratavam de temas já respondidos" em outras questões anteriores.

Sobre este importante retorno, e diante da não observação destes aspectos pelo respondente da fase de pré-testes do questionário, todas as partes do questionário que não foram respondidas oficialmente foram revisadas antes da aplicação presencial junto aos demais participantes.

Contudo, as sugestões dos atores pesquisados quanto à possibilidade de exclusão das questões que não foram respondidas não foram absorvidas devido ao entendimento do pesquisador quanto à necessidade destas questões estarem atreladas à determinada temática de indicadores e às categorias de estilos de poder.

Tal implicação revelou o não entendimento pleno de alguns respondentes quanto aos estilos de poder que estavam sendo investigados, visto que algumas questões foram estrategicamente atreladas às categorias do aspecto relacional e do coercitivo de poder, mas que, mesmo mediante algumas adaptações, causaram a aparente duplicitade.

Nos dois dias que se seguiram, práticas de meditação, *tai chi chuan*, visitação guiada, roda de conversa, almoços e jantares coletivos e momentos de reflexões individuais foram oportunizados, sendo lembrado aos visitantes que, exceto pela visitação guiada e a roda de conversa, as demais práticas faziam parte do cotidiano da entidade.

A "cola" da REMG tem como vértice o universo filosófico taoísta, que, na visão de mundo dos ecovileiros da REMG busca a "verdade absoluta do Homem e sua relação e resgate com os antepassados e os elementos da natureza". Por essa razão, a cultura empregada na REMG corresponde à busca pelo autoconhecimento e desenvolvimento humano individual para, então, transcender ao coletivo.

A estrutura física da entidade revela um importante modelo de planejamento e gestão, com características muito claras de que os recursos financeiros devem fazer parte do processo de manutenção da Ecovila.

Essa concepção, intitulada de "Relação Homem-Trabalho-Desenvolvimento", ratificada segundo relatos e observações obtidas, corresponde à compreensão de que o isolamento profundo de comunidades intencionais não se revela mais apropriada à concepção do "caminho da verdade" taoista.

Assim, o dinheiro é visto como um recurso necessário que se materializa como "energia fluídica" e se apoia e sustenta os objetivos internos da entidade. Não

há nenhum ocultismo nessa relação, mas uma clara intenção de trocas e recompensas pelos trabalhos desenvolvidos e oferecidos à comunidade externa.

Dessa forma, a beleza estrutural da REMG é materializada pela captação de recursos dos membros associados e pela diversidade de cursos, palestras e outras atividades coletivas oferecidas, desenvolvidos ao longo do ano e dentro de um cronograma que se estabelece com antecedência mínima de seis meses.

A estrutura jurídica da entidade revela uma proteção a fatores externos, e foi planejada desde a constituição da entidade, reportando resultados favoráveis, do ponto de vista do domínio da terra, provenientes das benfeitorias realizadas e dos recursos financeiros prospectados.

Na prática, duas entidades se estabeleceram: de um lado, a Ecovila propriamente dita, que ascendeu ao patamar de uma RPPN (Reserva Particular de Preservação Natural) e, de outro, uma Associação por meio da qual são realizadas as atividades comerciais e de prestação de serviços oferecidas à comunidade externa.

O objetivo jurídico dos membros ao constituírem essas duas entidades foi de preservar a integridade do domínio das terras da Ecovila. Assim, ao separar a vida cotidiana e coletiva comum dos membros da Ecovila das atividades da Associação garantiram-se, estatutariamente, a impossibilidade de vinculação direta entre visitantes, consumidores e demais usuários externos, com a Ecovila em si, mas apenas das atividades oferecidas pela Associação.

Assim, qualquer eventual discussão jurídica não atingiria a propriedade ou o domínio sobre as terras e nem sobre as benfeitorias da REMG, apenas dos serviços oferecidos pela Associação.

Esta concepção jurídica também se estabeleceu, já que os espaços destinados à realização das atividades da Associação também podem ser reservados mediante locação, para que grupos e usuários externos ofereçam suas atividades de modo independente da REMG, tendo à disposição os equipamentos e recursos da Associação. A próxima seção trata dos resultados das entrevistas e das percepções do investigador sobre as nuances de poder detectadas na REMG.

### **7.1.1 Análise dos Resultados da (REMG)**

As entrevistas aos membros da REMG e as percepções obtidas a partir da Observação não-participante puderam estabelecer referenciais que melhor

caracterizam o estilo de poder predominantemente praticado pela Ecovila mineira, conforme Tabela 8 abaixo:

Tabela 8 – Estilo Predominante de Poder da Rede de Ecovila de MG (REMG)

Estilos de Poder	Categorias	Nº Questões	Ator 1	Ator 2	Ator 3	Ator 4	Ator 5	Média	Observação Não Participante Diário de Campo	Força da Categoria
			Nº de Termos Comuns							
RELACIONAL	Imersão	15	8	6	7	6	6	6,6	Converge	44,0%
	Relacionamento	13	7	11	8	10	6	8,4	Converge	64,6%
	Capital Social	8	4	3	3	5	2	3,4	Converge	42,5%
	Governança Relacional	10	5	4	3	4	3	3,8	Converge	38,0%
COERCITIVO	Governança Coercitiva	6	5	5	6	6	6	5,6	Converge	93,3%
	Estrutura	8	8	7	6	7	6	6,8	Converge	85,0%
	Mercado	6	4	3	5	4	4	4,0	Converge	66,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 8 acima revela os percentuais de predominância do estilo de poder que a Ecovila mais se apropria, como resultado das percepções indicadas pelos membros face ao conjunto de respostas oferecidas e os sinais de convergência ou discordância do investigador, em decorrência dos apontamentos no diário de campo.

Conforme mencionado, as transcrições das respostas dos atores na planilha serviram de base para organizar e analisar o conteúdo, e permitiram identificar os "termos comuns", representados pelos números de termos positivos e convergentes de cada categoria.

Assim, as fontes binárias (0 e 1) da planilha de *Excel* associaram, para cada resposta oferecida às questões listadas no Apêndice "C", a indicação de "1" para termos positivos (sendo totalizados para cada categoria do quadro), e "0" para termos negativos (sendo ignorados na representação do quadro).

Os termos negativos foram ignorados e não deduzidos dos termos positivos e convergentes, pois a subtração do somatório dos aspectos negativos dissiparia o

resultado que, notadamente, apresentou-se como sendo de maior força à Dimensão Coercitiva do Poder.

## 7.2 Características da Rede de Ecovila de São Paulo (RESP)

Os trabalhos realizados na segunda Rede de Ecovila, no interior de São Paulo (RESP), também seguiram as mesmas premissas da primeira entidade, em relação à abordagem inicial e formalização da intenção de realização da pesquisa.

Identificou-se que a RESP é composta por 07 residências finalizadas e 4 em construção, todas distribuídas entre 11 membros associados, sendo o número de associados igual ao de residências.

Essa igualdade entre associados e famílias é revelada nos atributos societários da entidade, especialmente pelas análises do estatuto e regimento, visto que a composição e representatividade dos membros dessa Ecovila ocorrem em função de cada estrutura familiar, independentemente da quantidade de pessoas de cada família.

Essas condicionantes estruturais serviram de base para definição dos membros elegíveis à participação da Pesquisa e para compreender que a participação dos membros nas decisões da entidade tem o mesmo peso. O processo de escolha, no entanto, teve que considerar ainda outra regra regimental da entidade, intitulada de "namoro".

O "namoro" compreende um processo de três etapas, que perdura cerca de 2 a três anos, quando novos membros entrantes devem "qualificar-se" para aderir e participar ativamente junto à comunidade, compreendendo, assim, suas regras de convivência, relações e tomadas de decisões.

Dessa forma, dentre as 11 residências da entidade, as 04 residências em construção compreendem membros associados que se encontram na última fase do "namoro", sendo este grupo excluído da abordagem da pesquisa (pela evidente falta de vivência no dia a dia da Ecovila).

Das sete residências remanescentes, todas compreendem membros permanentes, mas que não são, necessariamente, moradores permanentes, como foi identificado no caso da Ecovila mineira.

Relatos dos membros fundadores revelaram que três destas famílias utilizam atualmente as residências aos finais de semana, devido a questões logísticas (de trabalho e estudo dos pais e de filhos ainda pequenos).

Dentre essas três casas que permanecem fechadas a maior parte do tempo, uma delas (subdividida em chalés interdependentes) vem sendo eventualmente utilizada por toda a Ecovila como ambiente para locação de estadias na recepção de estudantes e visitantes.

Nesse sentido, apenas 04 famílias remanescentes tornaram-se elegíveis, ainda que (segundo relatos dos fundadores) aquelas três famílias permanentes participassem ativamente das decisões da Ecovila.

Contudo, das quatro famílias pré-selecionadas para aplicação da pesquisa, três (75%) desse total propuseram-se a participar. A decisão levou cerca de 40 dias para ser definida, pois o pedido de autorização para participação da pesquisa teve que ser submetido como pauta adicional em reunião ordinária ocorrida no início de março entre os membros.

A proposta inicial seriam três visitações de aproximadamente cinco dias cada, a serem realizadas nos feriados prolongados dos meses de fevereiro, março e abril. Contudo, o tempo para autorizar a visitação fez com que o trabalho de campo ficasse restrito a uma visitação de dois dias, sendo uma noite e um dia inteiro.

Assim como ocorreu na primeira pesquisa na REMG, algumas circunstâncias foram recidivas, como a identificação da saturação dos dados a partir da segunda entrevista, a autorização para visitação associada a alguma atividade interna e a importância da complementaridade dos dados a partir da Observação não-participante.

As três famílias dispostas a contribuir com a pesquisa foram entrevistadas como um esforço para buscar a coleta plena de dados, representando 75% da população amostral do total das quatro famílias elegíveis para as entrevistas.

Contudo, a quarta família elegível (que estava presente na semana da visitação) também se colocou à disposição para participação no dia da visitação, o que permitiu alcançar 100% das famílias elegíveis.

Desse total, 75% das entrevistas, equivalentes a três respondentes, foram realizadas presencialmente, e uma das entrevistas (25%) foi realizada fora da rede, por *e-mail*. A Tabela 9 a seguir detalha a amplitude da RESP, a exclusão de membros não elegíveis para pesquisa, a seleção de famílias elegíveis e a quantidade de membros efetivamente pesquisados:

Tabela 9 – Relação de Membros Elegíveis e Efetivamente Pesquisados - RESP

Quantidade total de Famílias (A)	Famílias Não Elegíveis (Namoro) (B)	Famílias Não Elegíveis (casas de veraneio) (B)	Famílias Elegíveis à pesquisa (C)	Quantidade de famílias Participantes (D)
11	04	03	04	04
100%	36% de (A)	28% de (A)	36% de (A)	100% de (C)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Na RESP, não houve nenhuma questão ignorada pelos participantes. A autorização para visitação foi associada a duas atividades da RESP: um "rodízio de pizzas orgânicas" para obtenção de recursos destinados à manutenção da Ecovila e, uma visita guiada que ocorreria na manhã seguinte.

Não houve reunião de boas vindas, pois, à medida que novos participantes do jantar chegavam à Ecovila, membros responsáveis pela recepção direcionavam os visitantes ao local para alimentação. A prática gerou certo desconforto e permitiu constatar uma aparente falta de organização, visto que nenhuma aproximação ou orientação ocorreria no processo de recepção.

Para minimizar a má impressão inicial, alguns anfitriões passavam de mesa em mesa para oferecer a refeição do rodízio, momento em que aproveitavam para fazer algumas aproximações relacionais, tais como observar suas preocupações com o conforto dos participantes, os desejos de novos sabores para o rodízio e, eventualmente, justificarem que o número de membros da Ecovila não lhes permitia oferecer uma recepção mais adequada aos visitantes.

Toda essa preocupação revelou-se ainda mais intensa após o jantar, especialmente no momento de todos se recolherem. Ao final do jantar, a responsável pelo contato inicial apresentou-se e oportunizou uma longa conversa, iniciada pela gratidão da presença de todos e pelo pedido de desculpas da má recepção, pois estava engajada nos afazeres do jantar.

A anfitriã apresentou alguns membros da Ecovila, contou algumas rápidas passagens de suas experiências na entidade, e revelou algumas explicações sobre as atividades que seriam realizadas no dia seguinte, como o café da manhã, a visita guiada para conhecer a história e desenvolvimento da Ecovila, a roda de conversa e o almoço.

Em seguida, direcionou os visitantes aos seus chalés, oferecendo toda orientação sobre o uso dos utensílios e equipamentos dos quartos, mostrando-se muito receptiva e atenciosa.

Na manhã seguinte, o café da manhã e a visita guiada ocorreram pontualmente, enquanto que a roda de conversa e o almoço mostraram-se desestruturados, visto que alguns atrasos e a falta de formalismo não permitiram compreender (em alguns momentos) o que estava ocorrendo.

Contudo, diversas questões realizadas pelos visitantes, sobre a constituição da ecovila, sua cola e identidade religiosa, sustentabilidade econômica e práticas de permacultura permitiram compreender os sinais da rede e o estágio em que se encontra atualmente.

A Ecovila paulista está em atividade há aproximadamente treze anos e foi formada a partir da união de esforços de um grupo de amigos (alunos egressos das universidades da região). Decididos a não regressarem às cidades de origem e o desejo de experienciar um novo modelo sustentável de viver de modo simples, os amigos resolveram adquirir o terreno com recursos próprios.

Assim, a entidade foi constituída juridicamente como área produtiva e de característica particular, visto que não decorre de parcerias público-privada.

Não há uma cola de identidade religiosa. A entidade abdicou de internalizar a cultura e práticas de alguma religião, pois, desde o início, a proposta era apenas de viver de modo simples, partilhado, sustentável e ecológico, mas com poucos recursos.

A primeira edificação já existia no local, pois a área (anteriormente um matadouro particular) continha grandes espaços de pastagens, confinamento e a referida edificação dos caseiros da época.

A estrutura física do espaço facilitou a entrada imediata dos novos proprietários. No entanto, o processo de reforma e adaptação de toda a área e da edificação principal ficaram prejudicadas com a presença permanente dos novos moradores.

O primeiro passo foi constituir a proteção jurídica da entidade que, segundo relatos de dois membros fundadores, demandou três anos de pesquisa para estabelecer os termos do estatuto. Isso contribuiu para que, desde o início, fossem estabelecidas as mesmas concepções formais que existem até os dias de hoje, e

que compreendem um conjunto claro de regras de adesão, manutenção e exclusão de novos membros.

A adesão não coloca o novo membro como parte integrante do Estatuto da entidade; foi desenvolvido um sistema de compra e garantia de cotas de participação, que geram direitos de usufruto enquanto o domínio recai apenas sobre as benfeitorias realizadas.

Assim, apenas as benfeitorias particulares são devolvidas ao membro, caso um dia resolva deixar a entidade.

O processo de adesão ocorre em três fases de aproximação que perduram cerca de dois anos para admissão do novo membro. A estrutura desenvolvida não exige muito do novo membro, apenas aderência ao modo de vida dos ecovileiros que prioriza:

- 1) A individualidade do núcleo familiar: deve-se evitar visitas às edificações particulares uns os outros; evitar relacionamentos que denotem o particionamento do grupo em grupos menores;
- 2) Qualquer ação, produção com fins econômicos ou modificação promovida nas áreas comuns, ou ainda que objetive a obtenção de recursos próprios, devem antes ser aprovadas pela maioria substantiva dos membros;
- 3) Os resultados das ações e produções individuais devem ser divididos na proporção de 95% para o produtor e 5% para a Ecovila.

Pouco se fala sobre, tampouco são praticadas atividades lúdicas de interação; apesar de o conjunto de famílias ser reduzido e todos se conhecerem de longa data, os elementos característicos das redes como a Confiança a Cooperação e o Comprometimento são facilmente perceptíveis, nas manifestações de apoio mútuo aos afazeres coletivos.

A respeitabilidade individual cresceu empiricamente ao longo do tempo e prioriza as qualidades, conhecimentos e técnicas de cada um, como característica elementar do "RANK".

No entanto, não se pratica o escambo de bens ou serviços e inexiste qualquer tipo de moeda solidária. Também não existe o sistema de créditos (mais característico do RANK) que possibilitaria mensurar quanto valem as práticas

individuais realizadas em favor de outro membro, para serem gerados créditos de contraprestação futura.

A gratidão pelos serviços e disposição tem sido a prática mais aceita, visto que a liberdade e confiança que se dá ao membro detentor dos saberes se consolidaram: todos sabem o seu papel e poucos têm o interesse de adquirir os conhecimentos e aptidões uns dos outros.

Desse modo, os ecovileiros complementam-se em relação aos afazeres, fenômeno que revela características de cooperação e do comprometimento.

Contudo, apesar não ter sido identificado nos documentos ou relatado pelos entrevistados, ou observado pelo investigador, o detentor dos saberes tem tanta liberdade que não há fiscalização e prestação de contas, por exemplo, sobre o processo produtivo em áreas coletivas.

A prática, apesar de refletir altas taxas de conforto e confiabilidade entre os membros, indica que o risco de oportunismos futuros é evidente. Nesse sentido, as práticas de sanções são aplicáveis apenas em casos extremos, apesar de existirem e serem devidamente regulamentadas, e embora os membros sejam unâimes em alegar que nunca tiveram a necessidade de aplicá-las.

Os membros também exemplificaram, unanimemente, que a única exceção foi há dois anos, quando o grupo teve que decidir pela necessidade de excluir um membro que, mesmo após alguns anos de convívio desastroso, não desejava se retirar da entidade.

A decisão foi no sentido de obrigá-lo a sair por meio de decisão consensual de todo o resto dos membros, com a devolução de seus investimentos nas benfeitorias realizadas.

Essas características contribuíram para a identificação dos sinais da rede, do modo de vida dos ecovileiros e aos achados e à organização dos dados primários, cujos resultados encontram-se na próxima seção.

### **7.2.1 Análise dos Resultados da (RESP)**

As entrevistas com os membros da RESP e as percepções obtidas a partir da Observação não-participante permitiram estabelecer referenciais que melhor caracterizam o estilo de poder predominantemente praticado pela Ecovila paulista, conforme Tabela 10 abaixo:

Tabela 10 – Estilo Predominante de Poder da Rede de Ecovila de SP (RESP)

Estilos de Poder	Categorias	Nº Questões	Autor 1	Autor 2	Autor 3	Autor 4	Média	Observação Não Participante Diário de Campo	Força da Categoria
RELACIONAL	Imersão	15	12	8	8	9	9,25	Converge	61,6%
	Relacionamento	13	9	10	8	11	9,50	Converge	73,1%
	Capital Social	8	7	6	6	7	6,50	Converge	81,3%
	Governança Relacional	10	9	10	9	9	9,25	Converge	92,5%
COERCITIVO	Governança Coercitiva	6	3	3	4	3	3,25	Converge	54,2%
	Estrutura	8	3	4	3	2	3,00	Converge	37,5%
	Mercado	6	2	2	3	4	2,75	Converge	45,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 10 acima revela que a predominância do estilo de poder que a Ecovila paulista mais se apropria corresponde ao estilo Relacional, cujo resultado foi obtido a partir das percepções indicadas pelos membros ao conjunto de respostas oferecidas, e dos sinais de convergência ou discordância do investigador, em decorrência dos apontamentos no diário de campo.

Nessa Ecovila, as categorias Relacionamento e Imersão reverberam a "necessidade cultural de manter o convívio de modo equilibrado, livre e natural", de modo que "permite-se a ampla participação de qualquer ator sobre as decisões".

Esse movimento revela que a prática da escuta ativa (elemento característico e fundamental da Liderança Circular) é totalmente absorvida e praticada pelos ecovileiros, cultura que pode ser verificada inclusive em meio às crianças do grupo.

Algumas importantes considerações depreendem desses resultados e percepções que, por sua vez, foram bastante diversos da Ecovila mineira. Por exemplo, relatos unanimemente comuns sobre experiências desastrosas dos atores com ex-membros ecovileiros, que foram convidados a se retirar da Ecovila após diversas tentativas de conciliação.

Nos últimos cinco anos, nenhum novo membro aderiu ao grupo e isso permitiu fortalecer as relações e restabelecer os compromissos originários ligados às

concepções da Liderança Circular. Relatos dos membros fundadores revelaram que, nos últimos oito meses, três encontros de "Grupo Focal" foram realizados com o objetivo de estabilizar as relações interpessoais, que restaram estremecidas com a saída do ecovileiro dois anos antes.

O tempo de imersão e isolamento dos ecovileiros da RESP, em relação à comunidade externa, também revelou nos apontamentos do diário de campo a inocência e a falta de conhecimento técnico para lidar com eventuais conflitos relacionais, jurídicos e administrativos, além da fragilização financeira da entidade.

A generosidade e o posicionamento frequentemente amistoso permitiram identificar, pela percepção da observação não-participante, que as experiências frustradas do passado forçaram a entidade se reestruturar.

Os membros reconhecem que a fragilidade jurídico-administrativa de antes começa a tomar novos e confortáveis resultados. Nesse sentido, os dados secundários e os relatos da Presidente e do Sócio Fundador revelaram que a estrutura jurídica da entidade modificou-se, visando maior proteção às terras, ao domínio e às benfeitorias.

Desse modo, como em um clube, cada membro associado à RESP deve adquirir cotas de participação, mas que não lhe garante direitos de domínio e posse sobre a terra, apenas sobre eventual conversibilidade financeira das benfeitorias realizadas sobre o terreno.

As três fases de namoro para tornar-se membro da RESP ainda existem como modelo de aproximação e aceitação mútua das regras do local, que atualmente são menos flexíveis, visto que as regras estabelecidas no Estatuto e Regimento só podem ser alteradas sob consenso de todos.

Quanto aos movimentos de reestruturação física das edificações e áreas comuns, reconhece-se que há muito a se fazer. No entanto, todos são unânimes a respeito de não haver interesse momentâneo de abrir as portas da entidade à comunidade externa para fins de expansão comercial com vistas à obtenção de recursos, pois consideram-se quase autossuficientes no que consomem e geram.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa propiciou revelar de maneira incisiva a dinâmica empírica das práticas da Liderança Circular enquanto fenômeno de poder tipicamente manifestado em Redes de Ecovilas. Conforme pôde ser aferido nas descrições do fenômeno de cada entidade pesquisada, as dominâncias do poder descritas revelaram-se distintas.

Esse tipo de constatação pode ser perfeitamente esperado em investigações múltiplos casos, visto que cada organização encontra-se num determinado estágio evolutivo, considerando, para tanto, a sociedade em que estão inseridas.

Além disso, cada entidade comprehende um conjunto de particularidades que lhe emprestam a identidade e a cultura organizacional, cujas características envolvem aspectos externos e internos que influenciam, no espaço e no tempo, os desígnios institucionais e de seus membros.

As categorias do poder de redes utilizadas como base desse estudo revelaram-se instrumentos puramente generalizáveis à condução de pesquisas do fenômeno poder em redes interorganizacionais. O levantamento bibliográfico sobre Liderança Circular, por sua vez, permitiu aventar as bases categóricas do fenômeno de modo a associá-las, complementarmente, às categorias do poder de redes.

Algumas considerações podem justificar essa forma de conduzir por levantamento bibliográfico prévio, e complementar (nesse estudo tipificado para indicar as concepções da Liderança Circular existentes na literatura) os aspectos elementares e característicos de fenômenos que ocorram de maneira endêmica em determinados tipos de entidades.

Esse posicionamento deve-se ao fato de o investigador estar sempre atento à possibilidade de determinadas particularidades dos fenômenos investigáveis sofrerem com as variações e evoluções do tempo, visto que suas características devem se moldar aos modelos de pesquisa existentes, e podem ser adaptados.

Nesse sentido, os estudos que buscam a generalização por meio de modelos estáticos podem sofrer obsolescência, seja pela inobservância de que os fenômenos evoluem para outras formas de manifestações, seja pela diversidade cultural e de identidade organizacional, que podem não terem sido mapeadas pelos autores na concepção original dos instrumentos de estudo.

Nesse sentido, a diversidade cultural e de identidade das Ecovilas foi constatada desde o início desse estudo, e se refletiu no desenvolvimento de indicadores voltados especificamente para o tipo de rede investigada, consideradas suas peculiaridades institucionais, podendo ser aplicadas em futuros estudos em redes de Ecovilas.

Por outro lado, essa forma de condução gera uma evidente limitação de base teórica, pois não permite que os indicadores desenvolvidos nessa pesquisa possam ser aplicados junto às outras formas de redes organizacionais.

Assim, afirma-se que a condução de pesquisas através do levantamento bibliográfico (prévio) das características endêmicas de fenômenos, e que ocorram especificamente em determinados tipos de estruturas organizacionais, propicia o melhor entendimento para produção das definições conceituais que embasam as categorias do poder Coercitivo e Relacional de Redes.

O estudo das predominâncias do poder coercitivo e relacional em redes de Ecovilas caracteriza uma investigação de um fenômeno social que, pelo método escolhido (Estudo de Caso), poderia se limitar à classificação de um estudo *ex-post-facto* do fenômeno.

Certa dicotomia é revelada neste tipo de investigação. A base de dados secundários e as entrevistas exercem características estáticas das manifestações sociais, enquanto que os fenômenos são, em geral, elementos socialmente mutáveis e em constante transformação.

Ressalte-se que, se a pesquisa fosse limitada à obtenção de dados meramente estáticos dos fenômenos, os instrumentos de análise não possibilitariam identificar e manipular adequadamente, as variáveis que poderiam ser obtidas pela Observação não-participante e sistemática.

Nesse sentido, a investigação também se propôs determinar inferências sobre as manifestações do fenômeno através de métodos que permitissem agrupar de um lado, dados de fontes estáticas e, de outro, as variáveis percebidas pelo investigador a partir do processo de observação.

A pesquisa visou identificar uma estreita relação entre os aspectos estruturantes e regimentais de regras impostas pelas entidades, as percepções dos membros sobre a realidade vivenciada e, particularmente, a percepção do investigador sobre as manifestações diárias dos atores.

Assim, as Observações não-participante e a sistemática (utilizadas em estudos etnográficos) também foram associadas ao presente estudo, pois objetivaram complementar e ratificar (por meio das anotações de campo) se a realidade das manifestações do fenômeno corroboraria com os dados secundários obtidos e as entrevistas aplicadas.

As anotações de campo foram utilizadas como instrumentos de apoio para que a percepção do investigador pudesse determinar de modo mais claro as predominâncias do fenômeno em cada ambiente pesquisado.

Nesse sentido, pode-se inferir que os resultados da pesquisa confirmaram a afirmativa orientadora, de que as Ecovilas podem influir ou ser influenciadas por relações de poder (coercitivo e relacional) exercidas ora de modo mais racional, ora compartilhada. A existência concomitante dos estilos coercitivo e relacional do poder encontra consonância às próprias expectativas e limitações de práticas da Liderança Circular, pois as distintas culturas, estruturas e experiências sociais das entidades decorrem das influências dos ambientes (interno e externo) que contribuem em maior ou menor grau para a disponibilização ou restrição de recursos e para a exposição dos aspectos relacionais.

Como contribuição, a pesquisa propicia convergir que as dimensões (coercitiva e relacional) do poder de redes estão associadas às perspectivas sociais e racionais de Redes de modo concomitante, e que os indicadores de poder podem ser desenvolvidos a partir dessas concepções. Considera-se, portanto, que, para os propósitos dessa pesquisa, os indicadores foram submetidos à adequação e complementação das categorias identificadas da Liderança Circular, tornando-se generalizáveis e possíveis de serem testados em futuras pesquisas de Redes de Ecovilas.

Essas concepções revelam que a afirmativa orientadora do estudo mostrou-se verídica por corroborar com as premissas que consideraram as relações atomizadas e racionais limitadoras dos estudos de redes, devendo ser relativizadas por meio do acréscimo de abordagens de aspectos relacionais e comportamentais para se tornarem mais abrangentes.

Nesse sentido, a constatação de que pesquisas que abordam a perspectiva da Sociedade em Rede são mais abrangentes e que permitem o uso transversal das demais perspectivas, por exemplo, a Racional-Econômica de Redes, também se revelou verídica.

Como sugestão para futuros estudos, restou um maior aprofundamento do tema investigado, em especial por meio de uma estratégia mais prolongada de exposição ao fenômeno da Liderança Circular, com o objetivo de descrever, de modo mais incisivo e claro, outras manifestações que, eventualmente, não tenham sido reveladas por esse estudo, por exemplo, aquelas usualmente apreendidas pela metodologia etnográfica.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. N. et al. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. REAd. **Rev. eletrôn. adm. Porto Alegre**, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.
- AMATO, Rita de Cássia Fucci; AMATO NETO, João. A Influência do capital humano e do capital intelectual no desenvolvimento de aglomerações de empresas e redes de cooperação produtiva. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 3, p. 56-66, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.
- BARBOSA, Maria Lúcia. **Democracia direta e participativa**. 2015. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito do Recife da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 219. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAZANINI, R.; MARGUEIRO, E.; DONAIRE, D.; MENDES, K. R. N. Reflexões sobre as Concepções Clássicas de Poder nas Redes Interorganizacionais: Uma Proposta Conceitual para Futuros Estudos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 169-200, 2017.
- BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; MATSUMOTO, P. H. V. R. O uso de entrevista, observação e vídeogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**, FAE/PPGE/UFPEL, Pelotas, v. 30, p. 187-199, jan/jun. 2008.
- BERTÓLI, N. C. **A Confiança e o Comprometimento como Eixos Organizadores dos Estados de Redes**: proposta conceitual e estudo de casos do agronegócio do Norte do Paraná. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2015.
- BORELLI, F. C. **Consumo responsável sob a perspectiva prático-teórica**: um estudo etnográfico em uma ecovila. (Tese de Doutorado). Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. 2014.
- BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development**: theory, method, applications: a reporter to the Balaton Group, International Institute for Sustainable Development. Canada, 1999.
- BRAUN, R. **Novos paradigmas ambientais: desenvolvimento ao ponto sustentável**. Petrópolis: Vozes, 183 p., 2005.
- BURT, R. S. **Structural holes**: the social structures of competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CANO, D.S; SAMPAIO I.T.A. O método de observação na psicologia: Considerações sobre a produção científica. **Interação em Psicologia**, v. 11, p. 199-210, 2007.

CASTELLS, M. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_, M. A Network Theory of Power. **International Journal of Communication**, v. 5, p. 773-787, 2011.

\_\_\_\_\_, M. **Networks of outrage and hope – social movements in the Internet age.** Chichester, UK: Wiley, 2012.

CERNAITĖ, K.; SUDINTAITĖ, L. **Does context matter?** Study of knowledge sharing in European Institute of Innovation and Technology. Tese (Managing People Knowledge and Change) - Lund University, Lund, Suécia, 2012.

CLEMEN, R. **Making hard decisions.** Duxbury: Belmont, 1996, 2<sup>a</sup>.ed.

COOK, K. S. et al. The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. **American Journal of Sociology**, v. 89, n. 2, p. 275–305, 1983.

CUNHA, E. V. da,. **A Sustentabilidade em Ecovilas:** práticas e definições segundo o marco da economia solidária. (Tese de Doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil. 2012.

CUNHA, J. A. C. da et al. Innovation in a Religious Environment: Establishing An Inter-Organizational Network Oriented To The Islamic Market. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 122-155, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a Systematic Review. In: BUCHANAN, D.; BRYMAN, A. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Research Methods.** [s.l.] SAGE Publications, p. 671–689, 2009.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 27, p. 701, 2006.

EAST, May. **Ecovilas urbanas: modelo para planejamento e design ecológico das nossas cidades.** Glasgow. Findhorn, 2002.

EISENHARDT, M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 0, n. 4, p. 532–550, 1989.

- \_\_\_\_\_, K. M., & GRAEBNER, M. E.. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. São Paulo: Editora Graal, 2007.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The Bases of Social Power. In: **Studies in Social Power**. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, p. 150–167, 1959.
- GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GAMBA, J. R. **Os estados de organização de redes de negócios: discussões e exemplos das redes nas quais estão presentes as cooperativas habitacionais de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2014.
- GEN – GLOBAL ECOVILLAGE NETWORK. Disponível em: <<http://gen.ecovillage.org/>> Acesso em: 16 de abril de 2017.
- GIGLIO, E.; RIMOLI, C.; SILVA, R. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.
- \_\_\_\_\_, E.; HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.
- \_\_\_\_\_, E; PUGLIESE, L. R.; SILVA, R. M. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 3, set/out, 2012.
- \_\_\_\_\_, E.; SACOMANO NETO, M. Ensaio sobre o Paradigma da Sociedade em Rede: Aspectos Teóricos, Metodológicos e Aplicativos. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 1, p. 30-53, 2016.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995. p. 183-214.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. In: **American Journal of Sociology**, University Chicago Press, Chicago, v. 78, Issue 6, p. 1930-1938, 1973.
- \_\_\_\_\_. The strength of weak ties: a network theory revisited. In: **Sociological Theory**. Ed. Randall Collins. San Franciso, Califórnia, série Jossey-Bass, v. 1. p. 2001-2233, 1983.
- \_\_\_\_\_. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The Amercian Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, nov., p. 481-510, 1985.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HOBES, T.. **Leviatã ou matéria forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. Martins Fontes, São Paulo, 2003.
- IPEMA. **Instituto de Permacultura e Ecovilas da Mata Atlântica**. Disponível em: <<http://novo.ipemabrasil.org.br/sobre/permacultura>>. Acesso em: 25 nov. 2016.
- JACKSON, Hildur; JACKSON, Ross. **Global ecovillage network history 1990-2004**. Copenhagen. GEN, 2004.
- JACKSON, R. **The ecovillage movement**. Permaculture Magazine, Hampshire, n. 40, Summer, 2004.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, Oct. 1997.
- JORGE, M. A. **Sustentabilidade e desenvolvimento local: estudo de projeto na formação da ecovila Viver Simples em Itamonte-MG**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa - Rio de Janeiro, Brasil. 2008.
- KÄHKÖNEN, A. K.; LINTUKANGAS, K.. Dyadic relationships and power within a supply network context. **Operations and Supply Chain Management**, v. 3, n. 2, p. 59-69, mai. 2010.
- KÄHKÖNEN, A. K. The influence of power position on the depth of collaboration, Supply Chain Management: **An International Journal**, v. 19 Iss 1 pp. 17 - 30, 2014.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.
- KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **A Relação de Interdependência entre Redes e Empresas Integrantes na Evolução de Redes Interorganizacionais**. XL EnANPAD, Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA, set. 2016.
- KIM, G. M. Collaborative innovation with suppliers in a turbulent market. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 1597, n. July, 2016.
- KRAUSZ, R. R. **O poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1988.
- KROGH, G.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

- LA BOETIE. E. **Discurso da servidão voluntária**. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOCKE, J. **Ensaio acerca do entendimento humano**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- MATTOS, T. P. **Ecovilas**: A construção de uma cultura regenerativa a partir da práxis de Findhorn, Escócia. (Dissertação de Mestrado). Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2015.
- MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. **CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde**. 1.ed. Brasília: CONASS, 2016.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 19<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- \_\_\_\_\_, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- MITCHELL, J. C. The concept and use of social networks. In: MITCHELL, J. C.. **Social networks in urban situations**. Manchester, Inglaterra: University of Manchester Press, 1971.
- NOHRIA, N; ECCLES, R. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard business school press, 1992.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford: Oxford University Press. 1995.
- OGBONNA, E., HARRIS, L. **Managing Organizational Culture**: Compliance or Genuine Change?.British Journal of Management, v. 9, n. 4, p. 273, 1998.
- OWEN-SMITH, J.; POWELL, W. W. Knowledge networks as channels and conduits: the effects of spillovers in the Boston biotechnology community. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 5-21, 2004.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper e Row, 1978.
- \_\_\_\_\_, J. Understanding power in organizations. California Management Review. **ABI/INFORM Global**, v. 34, p. 29-50, 1992.
- \_\_\_\_\_, J.; SLANCIK, G. R. **The External Control of Organizations**: a resource dependence perspective. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.
- PROVAN, K. G; KENIS, P. Modes of network governance structure, management, and effectiveness.**Journal of Public Administration Research and Theory**, n.18, p. 229-252, 2008.

RAAB, J.; KENIS, P. Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009.

RAVEN, B. H. The basis of power: origins and recent developments. **Anais. Annual Meeting of the American Psychological Association (100<sup>a</sup>) Washington**, DC. p. 14-18, ago. 1992.

ROMAGNOLO, Dayane F.; DUTRA, Ivan de S.; e LIMA, Carlos E. de. **A Imersão em Redes Sociais: a Confiança, o Oportunismo e a Ordem na Perspectiva da Participação Cidadã**. XL EnANPAD, Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA, set. 2016.

ROUSSEAU, J.J. **O contrato social**. São Paulo, Nova Cultural, 1999.

SATYRO, W.; TELLES, R.; e GIGLIO, E.M. **Proposta de uma linha conceitual de Poder em estudos sobre redes**. XVII SEMEAD, Seminários de Administração, São Paulo, SP, out. 2014.

SVENSSON, K. What is na ecovillage? In: JACKSON, Hildur & SVENESSON, Karen (editores). Ecovillage living: restoring the earth and her people. **Devon**: Green Book and Gaia Trust. UK. p. 10-12, 2002.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração e Pesquisa - EnANPAD., 30. 2006, Salvador: **Anais**. Salvador/Ba: ANPAD. 2006.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free, 1975.

\_\_\_\_\_. The economics of organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

\_\_\_\_\_, O. **The economic institution of capitalism**. New York: Free-Press, 1985.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell. 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, p. 248, 2010.

ZOLKIEWSKI, J. **The complexity of power relationships within a network**. Proceedings of the 17th IMP International Conference, Oslo, Norway, 2001.

**APÊNDICE A: Formulário - Rol de Conhecimentos e Percepções Identificáveis**

**Associados às Categorias e Objetivos específicos da pesquisa**

Objetivos Específicos	Categorias	Rol de conhecimentos e Percepções Identificáveis.
(A) (B)	1. Imersão	Fatores que revelam confiança mútua; cooperação individual ou coletiva; frequência de encontros, reuniões (formas de conexões - organizadas com horário ou a qualquer tempo e entre quaisquer membros);
(A) (B)	2. Relacionamento	Frequência de relações; identificação do ator(es) central(ais); disposição em ajudar sem ser solicitado; disposição em ajudar sem ter contrapartida;
(A) (B)	3. Capital Social	Fatores que indiquem confiança plena nas regras formais e informais; a experiência vivenciada é privilegiada para decisões futuras. O conhecimento é privilegiado como detentor do "RANK";
(A) (B)	4. Governança Relacional	Regras informais são privilegiadas e há abertura para questioná-las, alterá-las. De que forma essas regras são estipuladas, consagradas e alteradas ou extintas;
(A) (B) (C)	5. Governança Coercitiva	Regras formais coercitivas que impelem comportamentos oportunistas; inexecução de ações coletivas; regras para convivência interna e externa;
(A) (B) (C)	6. Estrutura	Convenção e estrutura hierárquica, representativa legal e estatutária (influência nas relações com o ambiente externo - governo; clientes e fornecedores são exemplos);
(A) (B) (C)	7. Mercado	Regras legais ou de mercado que influem (fortuitamente) nas operações internas - formas de relações, representatividade; e absorção das regras; adaptação e contestação.

## APÊNDICE B: Análise Documental

### **Formulário de associações dos fatores de convergência entre as fontes de dados secundários encontradas no campo e as Categorias e Indicadores:**

Categorias e Indicadores		Dados Secundários como Fatores de Convergência
1 Imersão	1) Liberdade para troca; 2) Interdependência; 3) Ações controladas;	Informações gerais de Sites; Entrevistas a jornais e Revistas; Atas de Reuniões que registrem a livre participação em processos decisórios;
2.Relacionamento	1) Revisão de objetivos; 2) Ajuda sem benefício; 3) Aceitação das regras;	Informações gerais de Sites; Entrevistas a jornais e Revistas; Atas de Reuniões; Documentos que retratem: solidariedade e cooperação mútua; aceitação plena e tácita à regras impostas; Discussões sobre mudanças de padrões: divergências e convergências para tomadas de decisão; Conhecimentos prévios individuais e coletivos;
3. Capital Social	1) Identidade do grupo; 2)Transparência/divulgação	Documentos que retratem atos de confiança e colaboração mútua; Confluência às diretrizes gerais e específicas da organização; transparência: conhecimento de padrões e desvios de conduta - compartilhamento e divulgação informacional; sanções. Documentos que respaldem o resgate de regras formais ou informais para se restabelecer a ordem institucional.
4.Governança Relacional	1) Barreiras de entrada, permanência e saída; 2) Distribuição do poder; 3) Regras informais;	Regras informais de ação conjunta sobre: entrada; permanência e saída; Aplicação de Sanções; Atos informais de negociação com parceiros externos (fornecedores e clientes)
5. Governança Coercitiva	1) Barreiras de entrada; 2) Ações controladas;	Informações gerais de Sites; Entrevistas a jornais e Revistas; Registros de Relatos de membros; Documentos de retratem Regras formais: Estatuto; Regimento e Outros Regulamentos; Contratos. Regras gerais de barreira e permissões: De Entrada; permanência (convívio; ações e práticas) e de Saída; Aplicação de Sanções (atos decisórios)
6. Mercado	1) Posicionamento Externo; 2) Influências externas;	Informações gerais de Sites; Entrevistas a jornais e Revistas; Registros de Relatos de membros; Legislações Municipais; Estaduais e Federais; Decisões judiciais; Atos de Negociação (formalizados - contratos e aditivos); Identificação de aspectos do RANK: Especialização individual ou coletiva de pessoas ou grupos.
7. Estrutura	1) Hierarquia / centralização 2) Posicionamento interno;	Legislações Municipais; Estaduais e Federais; Decisões judiciais; Estruturação hierárquica / departamental (legitimidade concedida ou compartilhada ou estruturada); Identificação de aspectos do RANK: Especialização individual ou coletiva de pessoas ou grupos.

## APÊNDICE C: Roteiro de entrevista

Abordagem Inicial: Apresentação do tema do trabalho e das regras sobre sigilo e ética na manipulação, tratamento e guarda das informações; pedido de autorização para gravação; possíveis benefícios para o sujeito e a instituição, apontando possíveis resultados do trabalho.

Questões sobre as características do Negócio: Perguntas genéricas sobre o negócio: o que é; qual o objetivo social; econômico; e qual a representatividade do ator (sujeito) na entidade (tempo em anos).

- Fale um pouco sobre o que é uma Ecovila? Quais suas principais características estruturais e objetivos?
- Fale um pouco sobre a Liderança (ou Governança) Circular?
- Esta Ecovila participa de outras organizações da sociedade civil: ONGs, escolas, outras empresas privadas ou atua de forma isolada e independente?
- A sustentabilidade financeira é dependente de aportes dos membros do grupo ou a entidade se sustenta com sua própria produção e parcerias comerciais?
- Qual sua posição na entidade: ela é mais central, compartilhada ou limitada?

A partir do conteúdo das respostas, inicia-se a investigação das categorias e indicadores do roteiro.

**Questões relativas ao poder de redes associadas aos objetivos específicos da pesquisa**

Categoria	Indicadores	Questões	Objetivos Específicos
<b>IMERSÃO</b>	1	1. Todos trocam informações, experiências e recursos, livre e solidariamente com outros membros da ecovila ou há regras e momentos para fazê-lo?	(A) (B)
	1	2. Você acredita que todos confiam e cooperam uns com os outros, para trocar aprendizagem, conhecimentos, experiências e recursos solidariamente?	(A) (B)
	2	1. Há incentivos e todos podem participar das reuniões e decisões, ou há grupos de trabalho (GT) e Conselhos que se reúnem, discutem e decidem em nome de todos?	(A) (B)
	2	2. De que forma as decisões são tomadas: unilateral por um representante; por voto (maioria simples); (maioria substantiva), (decisão unânime e consensual)?	(A) (B)
	3	1. Sobre comportamentos inadequados, todos fiscalizam uns aos outros, ou há pessoas ou grupos específicos para estas práticas?	(A) (B)
	3	2. Há meios para praticar a evitação, mediação de conflitos ou de correção e aplicação de sanção nesses comportamentos?	(A) (B)
<b>RELACIONAMENTO</b>	1	1. Há liberdade para cada membro criar, alterar, ou sugerir mudanças sobre atividades, rotinas e regras?	(A) (B)
	1	2. Quando as decisões do grupo se tornam incômodas para algum membro, estas podem ser revistas considerando todos os pontos de vista dos membros?	(A) (B)
	1	3. As mudanças são submetidas à decisão coletiva, ou são atendidas ou rejeitadas por algum membro ou grupo específico?	(A) (B)
	2	1. Ajudar e ser ajudado gera algum tipo de benefício próprio que possa ser resgatado no futuro - exemplo: crédito de serviços a receber?	(A) (B)
	2	2. Independente de benefícios, em sua opinião, todos os membros estão sempre dispostos a ajudar ou a pedir ajuda aos demais?	(A) (B)
	3	1. Todos compreendem que as regras estabelecidas são benéficas para toda coletividade, se submetendo a elas de maneira voluntária e colaborativa, mesmo se não concordam com elas?	(A) (B)

**Questões relativas ao poder de redes associadas aos objetivos específicos da pesquisa**

Categoria	Indicadores	Questões	Objetivos Específicos
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	1	1. Você acredita que as regras estabelecidas ajudaram a formar os valores e a identidade do grupo - no sentido de contribuir para que os relacionamentos diários entre os membros sejam cada vez mais transparentes e prósperos	(A) (B)
	1	2. As experiências passadas (legado histórico positivos e negativos) são valoradas, resgatadas e consideradas importantes para decisões futuras?	(A) (B)
	1	3. As experiências externas dos membros do grupo são valoradas e consideradas importantes para decisões futuras?	(A) (B)
	2	1. Todos conhecem claramente os valores, regras e diretrizes do grupo, isto é, os valores e regras são amplamente divulgadas?	(A) (B)
	2	2. Em situações novas, urgentes ou emergenciais: Há liberdade de ação para o membro adaptar e tomar decisões individuais, ou há um Líder, Grupo, Conselho ou GT que devem ser comunicados para tomar a decisão?	(A) (B)
	2	3. Há transparência e divulgação sobre as ações individuais ou coletivas dos membros do grupo, reforçando que as práticas estão de acordo com as regras?	(A) (B)
<b>GOVERNANÇA - RELACIONAL</b>	1	1. Há regras informais para se fazer parte desse grupo, todos cumprem?	(A) (B)
	1	2. Você poderia citar exemplos de regras informais que foram combinadas pelos membros no grupo, como: disposição a ajudar; regras de convívio, permanência e de saída; regras de trocas internas e externas (comércio).	(A) (B)
	2	1. Há grupos de trabalhos específicos (GT) onde os membros participam e representam os demais?	(A) (B)
	2	2. Sobre o RANK - Os conhecimentos dos membros são privilegiados, no sentido de terem maior poder de decisão sobre os demais, em se tratando de determinados temas?	(A) (B)
	2	3. Há distribuição e rodízio de tarefas entre os membros? De que forma é feita?	(A) (B)
	3	1. Há regras que forçam os membros a se comportarem de modo a se auto-controlar e a controlar as ações dos demais, para evitar desvios de conduta?	(A) (B)
	3	2. Há quem coordene e controle os comportamentos inadequados dos membros do grupo, com formas de penalização quando há desvios de comportamentos?	(A) (B)

**Questões relativas ao poder de redes associadas aos objetivos específicos da pesquisa**

Categoria	Indicadores	Questões	Objetivos Específicos
GOVERNANÇA COERCITIVA	1	1. Há instrumentos formais de controle interno de comportamentos da entidade, como um código de conduta (ética) prevendo exemplos de obrigações, proibições; e sanções? Você pode listá-las?	(A) (B) (C)
	1	2. Há regras formais de entrada, permanência ou de saída - regras de relacionamento interno e externo (visitações, operações comerciais)?	(A) (B) (C)
	1	3. Todos os agentes externos têm conhecimento dessas regras de conduta e relacionamento (por exemplo: relações comerciais ou de visitação?)	(A) (B) (C)
	2	1. A aplicação de sanções é sumariamente imposta ao infrator das regras, ou há procedimentos internos de apuração dos fatos para deflagrar sanções?	(A) (B) (C)
	2	2. Há graduação de penas por gravidade ou reincidência: como advertência, suspensão e sanções mais severas?	(A) (B) (C)
	2	3. Há prestação de contas formal sobre as ações que compreende relacionamentos externos (comunidade local; órgãos públicos; relações comerciais), de cunho administrativo e financeiro?	(A) (B) (C)
ESTRUTURA	1	1. Há representatividade jurídica, por exemplo: presidente, tesoureiro, e fiscais? Como eles são Eleitos, qual o tempo de mandato e sucessão?	(A) (B) (C)
	1	2. Em relação ao RANK - Há membros centralizadores de decisão ou de distribuição de tarefas (como líderes) para determinados temas, dos quais são especialistas? Exercem influência central?	(A) (B) (C)
	2	1. Há limite de representatividade dos eleitos (dentro) do grupo? Isto é, quanto as Decisões internas: elas são unilaterais, ou por representação de grupos (Conselho; GT etc) ou todos participam? Há voto de minerva?	(A) (B) (C)
	2	2. Os resultados da entidade são distribuídos igualmente entre os membros do grupo, ou a divisão é tratada em função da participação e produção individual?	(A) (B) (C)
MERCADO	1	1. Diante de situações urgentes ou que fogem do controle de todos - há liberdade e flexibilidade para qualquer pessoa possa fazer adaptações e tomar decisões, ou somente os representantes podem tomar decisões?	(A) (B) (C)
	1	2. Todos podem negociar valores e quantidades, contratos de parceria, compras e vendas de produtos ou serviços da entidade?	(A) (B) (C)
	2	1. Como são decididas as alterações de regras e de conduta decorrentes de fatores externos (como exigências do mercado) que influenciem as relações comerciais ou outras formas de relacionamentos internos?	(A) (B) (C)
	2	3. Há liberdade de negociação entre organizações externas e os membros, ou somente os representantes formais pode fazê-lo em nome do grupo?	(A) (B) (C)

## APÊNDICE D: Rol de Termos Utilizáveis Comuns

<b>Tabela de termos positivos</b>	<b>Tabela de termos negativos</b>
Sim	Não
a maioria	a minoria
podemos criar	não se pode criar
podemos alterar	não se pode alterar
podemos sugerir	não se pode sugerir
as decisões são coletivas	as decisões não são coletivas
sempre	nunca
eu sempre	eu nunca
nós sempre	nós nunca
eles sempre	eles nunca
membros sempre	membros nunca
quase sempre os membros	às vezes os membros
eu sugiro	não sugiro
todos podem sugerir	ninguém pode sugerir
todos sugerem	ninguém sugere
sou voluntário	não sou voluntário
somos voluntários	não somos voluntários
eles são voluntários	não são voluntários
às vezes sim	mais ou menos
às vezes	às vezes
eu colaboro	não colaboro
nós colaboramos	alguns colaboram
todos colaboram	ninguém colabora
há colaboração	não existe colaboração
posso contar com alguns	não posso contar com alguns
posso contar com algumas	não posso contar com
podemos contar uns com os outros	não podemos contar
bom relacionamento	não existe bom relacionamento
bons relacionamentos	não existe bons relacionamentos
as relações são fortes	não há relações fortes
tudo em grupo	nada em grupo
nada é centralizado	tudo é centralizado
meus conhecimentos são importantes	meus conhecimentos não são importantes
todos os conhecimentos são importantes	nenhum conhecimento é importante
os conhecimentos são importantes	os conhecimentos não são importantes
os conhecimentos são mais importantes	os conhecimentos são menos importantes
há ampla divulgação das regras	não existe divulgação das regras

todos conhecem as regras	alguns conhecem as regras
só os líderes conhecem as regras	ninguém conhece as regras
as regras são claras	as regras não são claras
as regras são transparentes	as regras não são transparentes
todos aceitam as regras	alguns aceitam as regras
a maioria aceita	ninguém aceita as regras
eu confio	não confio
nós confiamos	não confiamos
eles confiam	não confiam
eu coopero	não coopero
nós cooperamos	não cooperamos
eles cooperam	não cooperam
eu ajudo	não ajudo
nós ajudamos	não ajudamos
eles ajudam	não ajudam
eu contribuo	não contribuo
nós contribuímos	não contribuímos
eles contribuem	não contribuem
eu contribuo voluntariamente	não contribuo voluntariamente
abertura para participar	não existe abertura para participar
abertura para participação	não existe abertura para participação
há abertura para participar	não existe abertura para participar
há pouca abertura para participar	não participam
sempre há participação	nunca há participação
sempre participam	nunca participam
sempre participamos	nunca participamos
sempre decidimos	nunca decidimos
fazer o bem	fazer mal
todos contribuem	ninguém contribui
eu sou comprometido	não sou comprometido
nós somos comprometidos	não somos comprometidos
todos se comprometem	nem todos são comprometidos
sem dúvida que sim	sem dúvida que não
eu troco	não troco
nós trocamos	não trocamos
todos trocam	ninguém troca
eu convivo harmoniosamente	não convivo harmoniosamente
nós convivemos harmoniosamente	não convivemos harmoniosamente
todos convivem harmoniosamente	somente alguns convivem harmoniosamente
eles convivem harmoniosamente	ninguém convive harmoniosamente
fazemos reuniões	não fazemos reuniões

há consenso	não existe consenso
chegar ao consenso	não chegar ao consenso
chegar no consenso	não chegar no consenso
chega no consenso	não chega no consenso
há registro de atas	não existe registros de ata
sempre registramos em ata	nunca registramos em ata
as experiências são valorizadas	as experiências não são valorizadas
valorizamos as experiências	não valorizamos as experiências
aprendemos com os erros	não aprendemos
temos facilitadores	não há facilitadores
tenho voz ativa	não tenho voz
temos voz ativa	não temos voz
podemos sugerir	não se pode sugerir
há reuniões periódicas	não há reuniões periódicas
há reuniões extraordinárias	não há reuniões extraordinárias
sempre nos reunimos para decidir algo	nunca nos reunimos para decidir algo
sempre fazemos reuniões para decidir	somente alguns se reunem para decidir por todos
há muitas reuniões	há poucas reuniões
e compartilho	mas não compartilho
e compartilhamos	mas não compartilhamos
eu compartilho	eu não compartilho
nós compartilhamos	nós não compartilhamos
eles compartilham	eles não compartilham
as negociações são em grupo	as negociações são centralizadas
todos podem negociar	só o líder negocia
as decisões são coletivas	as decisões não são coletivas
as decisões são compartilhadas	as decisões não são compartilhadas
as decisões são divididas	as decisões não são divididas
há autonomia para decidir	sem autonomia para decidir
as regras são flexíveis	as regras não são flexíveis
há regras de sanções informais	não existem regras de sanções informais
há regras informais de sanções	não existem regras informais de sanções
eu participo de todas as decisões	não participo de todas as decisões
eu participo de algumas decisões	eu não participo de algumas decisões
às vezes participo	nunca participo das reuniões
todos participam das decisões	nem todos participam das decisões
todos decidimos	somente alguns participam das decisões
eu tenho liberdade para criar	não tenho liberdade para criar
nós temos liberdade para criar	não temos liberdade para criar
todos tem liberdade para criar	somente alguns tem liberdade para criar
há liberdade total para criar	ninguém tem liberdade para criar

eu tenho liberdade para alterar	não tenho liberdade para alterar
nós temos liberdade para alterar	não temos liberdade para alterar
todos tem liberdade para alterar	somente alguns tem liberdade para alterar
há liberdade total para alterar	ninguém tem liberdade para alterar
eu tenho liberdade para desenvolver	não tenho liberdade para desenvolver
nós temos liberdade para desenvolver	não temos liberdade para desenvolver
todos tem liberdade para desenvolver	somente alguns tem liberdade para desenvolver
há liberdade total para desenvolver	ninguém tem liberdade para desenvolver
eu tenho liberdade para opinar	não tenho liberdade para opinar
nós temos liberdade para opinar	não temos liberdade para opinar
todos tem liberdade para opinar	somente alguns tem liberdade para opinar
há liberdade total para opinar	ninguém tem liberdade para opinar
a experiência individual é respeitada	a experiência individual não é respeitada
a experiência coletiva é respeitada	a experiência coletiva não é respeitada
a experiência da entidade é respeitada	a experiência entidade não é respeitada
conhecimentos partilhados	não são partilhados
há reciprocidade	não há reciprocidade
há ajuda mútua	sem ajuda mútua
eu ajudo todos	não ajudo todos
nós nos ajudamos	não nos ajudamos
todos se ajudam	somente alguns se ajudam
eles me ajudam	ninguém se ajuda
há regras informais	não há regras informais
sigo as regras informais	não sigo as regras informais
nós seguimos as regras informais	não seguimos as regras informais
todos seguem as regras informais	somente alguns seguem as regras informais
eles seguem as regras informais	ninguém segue as regras informais
regras informais são seguidas	regras informais não são seguidas
há código de conduta interna para membros	não existe código de conduta interna para membros
há código de conduta interna para visitantes	não existe código de conduta interna para visitantes
há regras de relacionamento	não existe regras de relacionamento
influência central	não existe influência central
influência centralizada	não existe influência centralizada
há facilidade de adaptação a fatores externos	é difícil a adaptação a fatores externos
fácil adaptação	difícil adaptação
eu troco recursos	não troco recursos
nós trocamos recursos	não trocamos recursos
eles trocam recursos	não trocam recursos

eu troco conhecimentos	não troco conhecimentos
nós trocamos conhecimentos	não trocamos conhecimentos
eles trocam conhecimentos	não trocam conhecimentos
há regras formais	não há regras formais
sigo as regras formais	não sigo as regras formais
nós seguimos as regras formais	não seguimos as regras formais
todos seguem as regras formais	somente alguns seguem as regras formais
eles seguem as regras formais	ninguém segue as regras formais
as regras são flexíveis	as regras não são flexíveis
Há regras formais para aplicar sanções	Não há regras formais para aplicar sanções
As sanções são aplicadas imediatamente	A sanções são aplicadas depois de decisão coletiva
Há regras de conduta individual	Não há regras de conduta individual
Há regras de conduta coletiva	Não há regras de conduta coletiva
as regras são aplicáveis a visitantes	as regras Não são aplicáveis a visitantes
há hierarquia	não há hierarquia
há conselhos	não há conselhos
eu participo do conselho	não participo do conselho
todos participam do conselho	somente alguns participam do conselho
há Rank	Não existe
há liberdade para entrar ou sair do conselho	não existe liberdade para entrar ou sair do conselho
há liberdade para sugestões no conselho	não existe liberdade para sugestões no conselho
há grupos de trabalho	não existe grupos de trabalho
eu participo dos grupos de trabalho	não participo dos grupos de trabalho
todos participam dos grupos de trabalho	somente alguns participam dos grupos de trabalho
há liberdade para entrar ou sair dos grupos de trabalho	não existe liberdade para entrar ou sair dos grupos de trabalho
há liberdade para sugestões nos grupos de trabalho	não existe liberdade para sugestões nos grupos de trabalho
são discutidas por todos	somente o conselho discute
todos dicutem	somente os grupos de trabalho discutem
todos podem representar a entidade	somente os membros oficiais junto aos órgãos de controle representam a entidade
as mudanças são decididas por todos	as mudanças não são decididas por todos
as mudanças são decididas pelo conselho	as mudanças não são decididas pelo conselho
as mudanças são decididas pelos grupos de trabalho	as mudanças não são decididas pelos grupos de trabalho

## **APÊNDICE E: Planilha - Análise de Conteúdo**