

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas

Brasil

Justen, Carlos Eduardo; Moretto Neto, Luís
Gestões do desenvolvimento e desenvolvimentos da gestão: da unilateralidade reificada à
dialogicidade da simbiose homem/natureza
Cadernos EBAPE.BR, vol. 11, núm. 2, junio, 2013, pp. 295-310
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227838007>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Gestões do desenvolvimento e desenvolvimentos da gestão: da unilateralidade reificada à dialogicidade da simbiose homem/natureza

Managements of development and Development of management: one-sidedness of the reified dialogicity symbiosis of man / nature

Carlos Eduardo Justen¹

Luís Moretto Neto²

Resumo

Este artigo, ao situar culturalmente os fenômenos da gestão e do desenvolvimento, em sua concepção tradicional, no projeto da modernidade e ao identificar o predomínio da unilateralidade reificada na *interface* entre gestão e desenvolvimento – a primeira vista como instrumento técnico submisso à via clássica do segundo – almeja evidenciar as potencialidades da compreensão e da construção de alternativas, tanto para a gestão como para o desenvolvimento, a partir da ressignificação dessa *interface*. Para tanto, o esforço foi direcionado ao resgate do que é comum aos fenômenos da gestão e do desenvolvimento – os substratos antropológico e ecológico –, nucleados nos princípios da reciprocidade dialógica, concretizadora da condição antropológica, e da finitude, caracterizadora da condição ecológica. Ao final, são apresentadas oito potenciais contribuições advindas da exploração renovada da *interface* entre a gestão e o desenvolvimento. Propõe-se, ainda, a substituição da lógica instrumental da eficiência financeira, comum à concepção tradicional dos fenômenos estudados, pela lógica da simbiose dialógica homem/natureza, uma vez que, como fenômenos sociais, desenvolvimento e gestão, mediados pelo meio, também são ecológicos em sua essência.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento. Dialogicidade. Simbiose.

Abstract

This article, in the form of a theoretical essay, by situating cultural phenomena of the management and development, in its traditional conception, the project of modernity and identify the predominant sidedness reified in the interface between management and development – at first sight as an instrument technician submissive to the classical pathway of development –, sought to highlight the potential for understanding and building alternatives, both for management and for the development of new meaning from this interface. To this end, the effort was directed to the redemption that is common to the phenomena of management/development – substrates anthropological and ecological – nucleated on the principles of reciprocity dialogical, concretizing the anthropological condition, and finitude, characterizes the ecological condition. At the end, were built eight potential contributions from the renewed exploration of interface management/development. It was proposed also the substitution of instrumental logic of financial efficiency, common to the traditional conception of the phenomena studied, by the logic of symbiosis dialogical man/nature, since such social phenomena, development and management, mediated by the environment, are also ecological its essence.

Keywords: Management. Development. Dialogicity. Symbiosis.

Artigo submetido em 31 de outubro de 2012 e aceito para publicação em 08 de maio de 2013.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC. Endereço: Servidão Leovigildo João Vicente, 25, Sul do Rio, CEP 88140-000, Santo Amaro da Imperatriz-SC, Brasil. E-mail: justencarlos@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Professor Adjunto da UFSC. Endereço: CAD/UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, CEP 88040-970, Florianópolis-SC, Brasil. E-mail: moretto@cse.ufsc.br

Considerações Iniciais

Tratar de desenvolvimento e de gestão, em conjunto, envolve o olhar crítico e criativo do ourives, que, reconhecendo a produção bruta em sua essência e utilizando a seu favor a sensibilidade e a criatividade cognitiva, consegue desenvolver a simbiose ambiente/homem em sua plenitude. Implica, no âmago, exercer a criticidade, em um esforço investigativo de não reduzir a realidade ao que existe (SANTOS, 1999) – distinguindo os conteúdos epistemológicos e ideológicos assentes nas noções de gestão e desenvolvimento e apontando as *interfaces* e as omissões naturais e construídas – bem como a imaginação emancipatória –, que possibilitam o exercício de uma racionalidade estético-expressiva fundada no prazer, na autoria e na artefactualidade discursiva e, portanto, capaz de construir um conhecimento-emancipação “[...] criado e disseminado através do discurso argumentativo” (SANTOS, 2000, p. 95).

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, quando os primeiros trabalhos sobre desenvolvimento econômico surgiram e o campo disciplinar decorrente tornou-se autônomo em relação à economia política (SEN, 1988), a temática do desenvolvimento tem-se constituído cada vez mais como um dos núcleos fundamentais das ciências sociais. Os trabalhos então formulados, grosso modo, ou verteram para a linha do estreito economicismo, traduzindo desenvolvimento pelo binômio crescimento das forças de produção e modernização tecnológica ou, com maior intensidade a partir da década de 1970, trouxeram o apoio de outras vertentes disciplinares e epistemológicas, possibilitando a construção de relações entre desenvolvimento, meio ambiente, sistemas de governança e qualidade de vida; não obstante, em muitos casos, a ausência de clivagens e, paradoxalmente, a perfeita associação com a vertente economicista (SACHS, 1986a; SIEDENBERG, 2004).

A gênese da noção de desenvolvimento advém da ideia de progresso, surgida no período renascentista e recrudescida com o Iluminismo, com indeléveis marcas do projeto da modernidade. Antes, predominava a sina da decadência e do imobilismo social. A noção de progresso estabeleceu, a seu tempo e modo, uma nova visão de mundo e de futuro, assentada na implicação de que o curso dos acontecimentos naturais e históricos era unilinear e progressivo, de forma que cada termo da série incrementaria valor em relação ao que o precedia (ABBAGNANO, 1999; HEIDEMANN, 2009; RAMOS, 2009).

Por seu lado, a organização, a teorização que dela se constrói e as práticas que nela se concretizam são elementos constituintes do projeto da modernidade, servindo como instrumentos ideológicos e discursivos de inculcação das promessas da modernidade – progresso, igualdade, liberdade e emancipação do homem –, as quais, com o fortalecimento da convergência entre capitalismo e modernidade, tornaram-se, ao mesmo tempo, incompatíveis e irrealizáveis diante de uma realidade de desigualdades, desfragmentações e imperialismos.

Como instrumento serviente à modernidade, o projeto organizacional exerceu duas funções elementares. Uma, epistemológica, constituindo o lugar por excelência para o desenvolvimento do paradigma que caracterizou a ciência moderna, marcado, em síntese, pela distinção sujeito/objeto e natureza/sociedade e a simplificação da complexidade real a formulações matemáticas, mecanismos deterministas e causalidade funcional, além da separação entre conhecimento científico e senso comum. Outra, sociocultural, como mecanismo legitimador da supremacia do princípio do mercado sobre as demais esferas da vida humana associada, diante da propalada superioridade técnica e moral das organizações.

Dessa feita, a gestão e o desenvolvimento possuem acentuada recursividade, seja do ponto de vista da materialidade histórica – ambos, ao mesmo tempo, sustentam-se e dão arrimo no/ao projeto da modernidade –, seja sob o aspecto das *interfaces* prático-sociais, haja vista que a organização é o *locus* moderno da razão e do progresso material.³ Essa é a primeira das premissas sobre as quais se

³ Essa premissa tem por base a noção, desenvolvida no decorrer do artigo, de que gestão e desenvolvimento são conceitos construídos em uma base cultural – a da modernidade –, o que, por sua vez, não importa no descarte puro e simples desses elementos de compreensão da realidade social, diante da crise da modernidade, mas na ressignificação de seu conteúdo.

assenta este artigo. A outra envolve a constatação de que, no âmbito da modernidade, a *interface* entre desenvolvimento e gestão é tratada sob a perspectiva da unilateralidade reificada: a gestão⁴ é compreendida como instrumento técnico para o desenvolvimento, em uma relação tida como natural.

Como corolário, a gestão é despida de seus substratos humano e ecológico, evidenciada como imperativo que intenta produzir ou transmitir conhecimentos e práticas direcionados a uma produção valorada em termos econômicos, isto é, na relação meios/fins, implicando a coisificação das relações sociais e a redução do homem à condição de objeto de produção (FOURNIER e GREY, 2000). O desenvolvimento, por sua vez, é concebido sob o signo da especialização exagerada e da monoprodução econômica, em perspectiva tecnocrática e gerencial, tratado como instrumento técnico “[...] para a realização eficaz dos objetivos postulados pelo poder político” (SACHS, 1986a, p. 28).

Explorar as *interfaces* entre gestão e desenvolvimento, pela via das gestões do desenvolvimento e dos desenvolvimentos da gestão, a partir dos postulados da criticidade e da imaginação emancipatória, possibilita reflexão em direção a uma gestão mais ecológica, isto é, imbricada no meio natural humano e constituída em essência pelas experiências pessoais mediadas e permeadas pelo entorno envolvente, bem como em direção a um desenvolvimento mais antropológico, reconhecedor da condição política humana, tornando-se um “[...] processo de aprendizagem social por intermédio do qual os homens aprendem a identificar suas margens de liberdade, a inventar formas de tirar delas proveito e a tomar decisões [...]” (SACHS, 1986a, p. 28).

As gestões do desenvolvimento e os desenvolvimentos da gestão, plurais, uma vez que situados na possibilidade histórica, merecem ser tratados sob a égide da reciprocidade dialógica, em uma relação entre sujeitos assim situados em uma vasta e intricada rede de relações, essência de sua existência, e da finitude, condição para o exercício da responsabilidade histórica diante da coletividade ecológica, posto que o futuro é possível ao homem, como afirma Enriquez (1997), não apenas pelas ações presentes, mas, também, pela forma como se registra, aceita e (de)forma a história.

Para tanto, este artigo adota o seguinte ciclo: (i) inicialmente, lidando com as gestões do desenvolvimento, ou, em outras palavras, com a possibilidade histórica de construir alternativas de desenvolvimento a partir da gestão; (ii) abordando, então, a temática dos desenvolvimentos da gestão, estabelecendo escorço de orientação para a ressignificação da gestão quando vista sob a óptica do desenvolvimento; e, por fim, (iii) explorando as potencialidades dessas *interfaces* quando assentadas em novas bases – a reciprocidade dialógica e a finitude.

Gestões do Desenvolvimento: do Esgotamento da Via Clássica à Alternativa mais Antropológica e Ecológica

De início, cabe estabelecer a posição sobre o conceito de desenvolvimento defendido neste artigo, caracterizado como o “[...] processo de aprendizagem da sociedade, orientado para identificação e satisfação, em base sustentável, de necessidades humanas, materiais e não materiais, social e culturalmente determinadas” (SACHS, 1986b, p. 54), a partir “[...] das capacidades das pessoas de levar o tipo de vida que elas valorizam – e com razão” (SEN, 2000, p. 32). Tal conceito possibilita evidenciar dois princípios sobre os quais se assenta a noção de desenvolvimento – o antropológico, com a categoria da reciprocidade dialógica, e o ecológico, com a categoria da finitude –, o que dá azo à exploração de outras *interfaces* entre desenvolvimento e gestão que não aquela da unilateralidade reificada. Todavia, a posição defendida mostra-se muito mais uma alternativa do que concretude, diante do predomínio no mundo real do que chamaremos, aqui, de via clássica do desenvolvimento.

⁴ Compreendida no sentido de gestão estratégica, *management*, em definição exposta no decorrer do artigo.

O desenvolvimentismo clássico, nos termos da discussão estabelecida, é formado pelos seguintes pressupostos: (i) binômio formado pelo crescimento econômico – mensurável mediante crescimento do Produto Nacional Bruto ou do Produto Interno Bruto –, e pela modernização tecnológica, que se estimulam reciprocamente (MARTINS, 2002; OLIVEIRA, 2003); (ii) viés economicista, tratando crescimento econômico como fim e marginalizando objetivos sociais, políticos e culturais, “[...] como a participação democrática na tomada de decisões, a distribuição equitativa dos frutos do desenvolvimento e a preservação do meio ambiente” (SANTOS, 2005, p. 45) e “[...] boa parte dos fenômenos produtivos que ocorrem em um sistema social” (CASTOR e FRANÇA, 1986); (iii) abordagem desterritorializada, sem vinculação com a ideia de território, especialmente com “[...] a base técnica e mais as práticas sociais, isto é, uma combinação de técnica e de política” (SANTOS, 2002, p. 87) e, por decorrência, com o poder local; (iv) noção apriorística de que é preciso produzir antes para se distribuir depois, insinuando-se “[...] assim que os mais carenciados devam esperar até sermos mais ricos [...]” (LOPES, 2006, p. 49); (v) processo natural decorrente de um encadeamento lógico cujo surgimento residiria na industrialização e cuja finalização residiria nos ganhos sociais, depois de distribuídos os acúmulos econômicos (GAVA, 2011); (vi) abordagem concebida e implementada a partir de cima – o chamado *top-down development* –, fruto unicamente das agências tecnocráticas nacionais e internacionais, sem participação das comunidades diretamente afetadas (SANTOS, 2005); (vii) viés serialista e etnocentrista do desenvolvimento, que passa a ser compreendido como “[...] processo histórico de modernização, que consiste na repetição dos episódios econômicos, socioculturais, energéticos e institucionais observados antes nos países que hoje são desenvolvidos [...]” (CASTOR e FRANÇA, 1986, p. 12); e (viii) presença de um dualismo preconceituoso – o setor moderno da economia deve sobrepor-se ao setor tradicional, arcaico (FURTADO, 2007) e a consequente dominação dos valores organizacionais sobre os individuais e da regulação estatal sobre a vida do cidadão comum (CASTOR e FRANÇA, 1986).

Essa semântica de desenvolvimento, a partir do *crash* de 1929, e, especialmente, após a Segunda Guerra Mundial, adquiriu a roupagem da transição, com a “ocidentalização” das sociedades ditas “tradicionalis”, mediante a imposição inescrupulosa de valores e modelos culturais, econômicos e políticos, com os quais se buscava o progresso e a modernização (SIEDENBERG, 2004). Instaurou-se um “mito do desenvolvimento” (FURTADO, 2005), com os países mais carentes sob a óptica socioeconômica a buscar nos modelos dos países mais ricos e desenvolvidos a solução para seus problemas.

Assim, durante as décadas subsequentes, segundo Heidemann (2009, p. 26), os países foram classificados de acordo com sua posição em termos de indicadores de desenvolvimento. Industrialização passou a ser sinônimo de desenvolvimento e os indicadores centrais, por decorrência, eram de natureza econômica. O desenvolvimento, portanto, “significava, e ainda significa, basicamente, implantar uma economia de mercado que inclua, se não a totalidade, pelo menos a maior parte de seus cidadãos”.

A política de desenvolvimento adotada pelo Brasil nos últimos cinquenta anos, baseada no incentivo à industrialização e na criação de um setor econômico moderno, não foge muito dos caracteres elencados anteriormente. No processo de desenvolvimento brasileiro, o Estado assumiu a posição de condutor do processo de mudança social. Um poderoso aparato tecnoburocrático foi criado e disseminado nos setores-chave da atividade produtiva, fundamentado em três elementos constitutivos: (i) eficiência econômica setorial, que, como consequência deletéria, acabou por comprometer a otimização do conjunto; (ii) grande escala, mediante a presunção de que existe uma correlação positiva e naturalizada entre tamanho e eficiência e negativa e automática entre tamanho e custo, do que decorre a noção disseminada das soluções produtivas e organizacionais de grande porte como a opção mais econômica para a implementação de projetos e políticas públicas; e (iii) perspectiva sistêmica, assentada na adaptação dos problemas públicos sob a óptica da análise sistêmica e na dependência de um órgão central, único a reunir as condições de formular adequadamente os modos pelos quais se materializa a intervenção estatal (CASTOR e FRANÇA, 1986).

Dessa feita, o mito do progresso converteu-se na noção de desenvolvimento, a qual, por sua vez, operacionalizou-se por intermédio das políticas públicas. Estas, sob a égide neoliberal e o

desenvolvimentismo clássico, como visto, deixam de ser decididas pelo conjunto dos atores sociais, além de reduzir o político ao econômico e o econômico ao mercantil.

A via clássica do desenvolvimento, por certo, apesar de sua hegemonia e abrangência, não permaneceu incólume a críticas e projetos alternativos, em especial da chamada corrente “pós-desenvolvimentista”, ancorada em fundamentos do pensamento pós-moderno e pós-capitalista. Embora qualquer tentativa de caracterização dessa corrente multifacetada traga, em si, o veio da simplificação, destaca-se a tendência mais ou menos ampliada de contestar radicalmente a noção de desenvolvimento, nuclear ao capitalismo de mercado, assim o fazendo com o propósito maior de rompimento radical com as noções sistêmicas de capitalismo, eurocentrismo, mundialização e globalização.

Nesse sentido, a ideia de desenvolvimento, tomada sob a égide de uma ideologia, é associada ao crescimento econômico moderno e restrita a um contexto particular, o pós-Segunda Guerra Mundial, e a um espaço limitado, o europeu e o norte-americano. A ideia de desenvolvimento, assim, representaria um mito, ou, em outros termos, uma geocultura, isto é, “[...] a elaboração histórica de uma pressão cultural que leva todos os países a embarcarem num programa de ‘modernização’ ou ‘desenvolvimento’” (WALLERSTEIN, 2002, p. 174), servindo de justificação, primeiro, para que a teoria social convencional dificultasse o aflorar de “[...] formas subalternas de pensar e modalidades locais e regionais de configurar o mundo” (ESCOBAR, 2005, p. 137), e, segundo, para se deslocar a discussão acerca das necessidades precípuas da coletividade humana para “[...] concentrá-las em objetivos abstratos, como são os investimentos, as exportações e o crescimento” (FURTADO, 2005, p. 89-90).

De maneira geral, o pós-desenvolvimento apresenta, em seu âmago, os seguintes pressupostos: (i) o foco e o realce das sociedades que apresentam alguma inconformidade ao modelo clássico de desenvolvimento, seja em termos de atraso temporal ou ajuste estrutural, os denominados “países do Sul”; (ii) descarte da noção de progresso, entendido, em particular pelos adeptos da vertente da moderno-colonialidade, como um mecanismo de classificação e hierarquização de experiências históricas (LANDER, 2005); (iii) crítica de noções tradicionalmente aceitas acerca de crescimento, pobreza e ajuda externa, de um lado, e de vetores como Estado-nação, ciência e organizações multilaterais, de outra ponta, arrimos da noção clássica de desenvolvimento; e (iv) desconstrução das práticas da via clássica de desenvolvimento.

Destacamos, em particular, como representativos do ideário pós-desenvolvimentista, os trabalhos de Ferguson (1990; 1999), Escobar (1995) e Rist (2008). O primeiro, ao analisar a operacionalidade de um projeto de desenvolvimento rural em Lesoto, demonstrou que o desenvolvimento atua como um instrumento antipolítico, ampliando o poder do Estado-nação ao mesmo tempo que despolitizando o tecido social local, pois os vetores centrais do desenvolvimentismo – o aparelho estatal e organizações multilaterais –, ao construírem a representação da realidade social a partir de carências a ser supridas ou adequações a ser imputadas acabam formatando uma racionalidade de intervenção que prioriza sua própria capacidade de implementação em detrimento do conhecimento historicamente situado e contextualizado. Em trabalho mais recente, Ferguson (1999) consolida seu entendimento de desenvolvimento como uma figura mitológica que estrutura a interpretação sobre a história em termos lineares e progressivos.

Escobar (1995, p. 44), em uma perspectiva que se pode denominar moderno-colonial, aliando a crítica do desenvolvimento à crítica do projeto da modernidade, assevera que o desenvolvimento é um conjunto discursivo e prático, um efeito de instrumento, que prioriza uma racionalidade estatal e econômica, etnocêntrica e tecnocrática, “[...] que trata as pessoas e culturas como conceitos abstratos, estatísticas que podem ser movimentadas para cima e para baixo em gráficos de progresso”, mantendo e ampliando aquilo que propunha eliminar. Dessa forma, a saída se dá via superação do desenvolvimento como modelo e pela possibilidade de uma era pós-desenvolvimento.

Já Rist (2008) direciona-se à demonstração de que o desenvolvimento, embora forme uma crença aparentemente unitária e consistente, é infirmado por suas contradições internas. As inúmeras reformas incrementais e críticas internas ao ideário tradicional, como a multidimensionalidade presente no Índice de

Desenvolvimento Humano e a abordagem das necessidades básicas, apenas demonstram que o desenvolvimento vive de sucessos momentâneos que logo demonstram sua fraqueza em termos de efetiva transformação social.

Avançando ao apontar aspectos centrais à temática, como a produção de discursos e realidades sociais autoritárias, atemporais e não contextuais, a circularidade da solução que propõe na manutenção das causas estruturais dos problemas que intenta resolver, os prejuízos ambientais, o sistema de poder a ele inerente, produtor de alteridades que inferiorizam e agudizam a exclusão sociopolítica e cultural, a corrente pós-desenvolvimentista, por seu turno, também é alvo de críticas.

Em grande parte, elas se resumem aos seguintes pontos: (i) o entendimento do desenvolvimento como uma narrativa de poder pretensamente monolítica e coesa, diferentemente de sua realidade concreta, mais diversa e bem menos conscientemente orquestrada (ZIAI, 2007); (ii) a incipiente consideração da capacidade de agência e resistência existente nos contextos locais ou, em outros termos, as múltiplas estratégias de apropriação e inovação social, estando o desenvolvimento predominantemente sujeito à tessitura social local, em lugar das forças externas e atemporais uniformes, no que a crítica recai sobre aquilo que desconstrói; (iii) a falta de opções ao desenvolvimento, em uma acepção limitada à inviabilidade de qualquer substituto com potencial de universalidade.

Contraposta à via clássica do desenvolvimento, a alternativa defendida neste artigo, em um esforço recursivo, aproxima-se da perspectiva do pós-desenvolvimento, ao carregar em si seu espírito crítico e contestador, e, ao mesmo tempo, afasta-se dessa corrente, pois reconhece a importância e a centralidade do conceito, embora em bases refundadas, pois serve tanto à ampliação e ao aprofundamento da imaginação social, “[...] não para encontrar modelos a serem replicados, mas [...] para encontrar exemplos que devem ser superados na medida do possível” (SACHS, 2004, p. 368), quanto à invenção de um projeto nacional que faça bom uso da natureza.

Nesse sentido, essa alternativa realça os substratos antropológico e ecológico de sua constituição – o primeiro assente no princípio da reciprocidade dialógica; o segundo assente na noção de finitude. A noção de finitude envolve, por um lado, a consciência da limitação dos recursos naturais e da imposição de um estilo de consumo menos destrutivo e, por outro lado, a possibilidade histórica do ser humano de construir alternativas, na condição de vocacionado para ser mais e programado para aprender (FREIRE, 1997) e caracterizado por sua potencial capacidade reflexiva e deliberativa, que pode fazê-lo pensar o mundo e pensar-se no mundo (GAULEJAC, 2007). No geral, envolve um profundo conhecimento do funcionamento dos ecossistemas e de seu relacionamento com os sistemas culturais.

Nesse ponto, a lógica instrumental da gestão, tal como concebida no projeto da modernidade, exerce seus efeitos mais perversos, uma vez que atribui as externalidades positivas à manutenção da sobrevivência organizacional, em uma perspectiva de curto prazo, e as externalidades negativas, como os custos da degradação ambiental e das desigualdades sociais, à sociedade e ao ecossistema.

Se, como afirma Sachs (1986b), uma apreensão mais adequada da interação entre processos naturais e sociais implica reconhecer o homem como sujeito consciente de sua dependência em relação ao ecossistema, tal consciência exige, por decorrência, um desenvolvimento não mais fundamentado na eficácia econômica, mas, sim, na lógica da simbiose homem/ecossistema.

Isso acarreta o reconhecimento de que o homem pode intervir de maneira favorável no ecossistema imediato, desde que, assim procedendo, leve em conta o respeito ao funcionamento natural do entorno envolvente, o que ocorre, no mínimo, quando presentes as seguintes condições: (i) as necessidades humanas sejam concebidas autônoma e realisticamente, a partir da tradição cultural local, desprezando-se os chamados efeitos de demonstração modernos dos povos setentrionais (SACHS, 1986b); (ii) o uso positivo e produtivo das complementaridades e das sobras e quebras, da mesma forma que se dá no ecossistema natural; (iii) um tratamento mais adequado dos recursos naturais, não mais vistos sob a óptica da disponibilidade e do preço, bem como dos desequilíbrios ecológicos, deixando de ser tratados apenas quando causadores de prejuízos ao

processo produtivo; (iv) o uso de soluções não só ecologicamente integradas, mas, também, culturalmente legitimadas, pensadas a partir dos tempos e espaços social e historicamente construídos; (v) a ausência de heranças ecológicas negativas para as gerações futuras, possível a partir da baixa incidência de decisões consideradas irreversíveis, não mais passíveis de contorno pelas gerações futuras (SACHS, 1986b); e (vi) a participação efetiva da população nos processos decisórios.

Dessa feita, a noção de finitude, que implica o reconhecimento da lógica simbiótica homem/ecossistema, possibilita não apenas a harmonização das relações entre homem e ecossistema, mas sua evolução positiva, buscada a partir da consciência de inconclusão e do permanente movimento de busca do homem (FREIRE, 1987) e concretizada na dialogicidade, na interação homem/homem/meio ambiente como sujeitos ao mesmo tempo autônomos e dependentes.

O princípio da reciprocidade dialógica, por seu turno, compreende dois aspectos: (i) a interdependência – todos os membros de uma comunidade, ecológica ou humana, estão interligados por uma vasta e intricada rede de relações, e cada membro em particular detém suas propriedades essenciais e, de maneira geral, sua existência justamente por causa dessa rede de relações; e (ii) a interação dialógica – o ser humano concretiza-se no ato dialógico com seu semelhante, também sujeito, sendo que cada um, considerado em sua autonomia e capaz de intercambiar argumentos racionais referentes a seus interesses dentro de um espaço público de livre discussão, deve ser tratado, em uma relação social, em igualdade de condições.

A noção de interdependência implica o exercício de dupla consciência ética – a solidariedade diacrônica com as gerações futuras (SACHS, 1986b), posto que as possibilidades futuras dependem das ações concretizadas no presente, e a solidariedade sincrônica com a atual geração (SACHS, 1986b), porquanto a relação homem/natureza é de simbiose, isto é, o uso da natureza pelo homem mantém intrínseca relação com o uso do homem pelo homem.

A interação dialógica, por seu turno, possibilita considerar o desenvolvimento visto a partir das “[...] capacidades das pessoas de levar o tipo de vida que elas valorizam e com razão” (SEN, 2000, p. 32) identificando as ações de desenvolvimento com a materialidade da vida cotidiana – capacidade de a pessoa, dada sua condição real de vida, promover os objetivos que tenha razão para valorizar e desfrutar⁵ –, ao mesmo tempo que explora a substantividade do ser humano – o exercício e a expansão das liberdades que possibilitam o desenvolvimento das capacidades e oportunidades de cada ser humano.

Desse ponto de vista, a dicotomia subdesenvolvimento/desenvolvimento e as relações de poder aí implícitas são fundadas em nova base analítica, agora estabelecida em torno do processo de eliminação das privações de liberdade e da ampliação das liberdades substantivas efetivamente valorizadas pelas pessoas (SEN, 2000).

A ênfase em capacidades/liberdades, plurais dada a natureza humana, implica a construção de uma concepção de desenvolvimento também pluralista e multisectorial, formada por processos de âmbito social, cultural, político e econômico, capazes de equilibrar o funcionamento dos mercados com o papel do governo, dos cidadãos e das instituições políticas e sociais, não voltada apenas à expansão homogênea de dada dimensão, como renda real ou utilidade (SEN, 1993; 2000).

Nesse sentido, ter oportunidade real de escolha é, por decorrência, característica imprescindível. Dois caminhos convergentes daí decorrem: a liberdade pode ser expandida pela política pública e, por outro lado, a política pública pode ser influenciada pelo uso efetivo das capacidades participativas dos cidadãos – um tipo de liberdade valorizado pelas pessoas (SEN, 1993; 2000). Para Sen (2000, p. 134), “a questão da discussão pública e participação social é, portanto, central para a elaboração de políticas em uma estrutura

⁵ Percebe-se, também, uma perspectiva cultural de desenvolvimento, porquanto aquilo que as pessoas efetivamente valorizam, por óbvio, varia de acordo com o contexto cultural considerado.

democrática”, sendo que as “[...] as liberdades participativas não podem deixar de ser centrais para a análise de políticas públicas”.

O desenvolvimento, nesse contexto, portanto, toma como valores fundamentais as garantias da discussão, do debate, da crítica e da dissensão abertas, pré-requisitos para a formação de escolhas devidamente fundamentadas e conscientes. Dessa feita, o desenvolvimento não pode ser dissociado da dialogicidade presente nas relações sociais concretas, uma vez que “[...] não podemos, em geral, tomar as preferências como dadas independentemente de discussão pública, ou seja, sem levar em conta se são ou não permitidos debates e diálogos” (SEN, 2000, p. 180). É a liberdade do diálogo o fundamento da noção antropológica de desenvolvimento.

Uma das possibilidades de, através da gestão, tornar concreto o exercício desse desenvolvimento dialógico reside na gestão social, entendida como o processo decisório coletivo, livre de distorções comunicativas, “[...] baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (CANÇADO, TENÓRIO e PEREIRA, 2011, p. 681).

Ancorado nos conceitos de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos, na teoria crítica da Escola de Frankfurt e, muito especialmente, em Jürgen Habermas e sua noção de ação comunicativa, Tenório (2007; 2008a) e Tenório, Villela, Dias et al. (2008) caracterizam a gestão social por meio do duplo eixo fundamental composto por cidadania deliberativa e agir comunicativo.

Por intermédio da cidadania deliberativa, entendida como a “[...] legitimidade das decisões [que] deve ter origem em processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, VILLELA, DIAS et al., 2008, p. 41), a gestão social estaria capacitada a servir como elo entre a sociedade civil organizada, o Estado e o mercado. As relações entre os pares sociedade/capital, sociedade/Estado, trabalho/capital e gestão social/gestão estratégica passariam a ocorrer nessa ordem, com o protagonismo do primeiro elemento sobre o segundo. Seria, assim, um processo participativo, baseado no diálogo e na inclusão. A cidadania deliberativa, para Tenório (2008a, p. 167), “[...] faz jus à multiplicidade de formas de comunicação [...]”, morais, éticas, pragmáticas e de negociação, unindo os cidadãos em um autoentendimento ético, fundamentado “[...] na justiça, entendida como a garantia processual da participação em igualdade de condições” (TENÓRIO, VILLELA, DIAS et al., 2008, p. 41).

Mediada pela cidadania deliberativa, a gestão social realiza-se na esfera pública, “[...] espaço intersubjetivo, comunicativo, no qual as pessoas tematizam as suas inquietações por meio do entendimento mútuo” (TENÓRIO, VILLELA, DIAS et al., 2008, p. 41), a partir da sociedade civil, “[...] conjunto de instituições de caráter não econômico e não estatal” (TENÓRIO, VILLELA, DIAS et al., 2008, p. 42), apoiada no mundo da vida, o que possibilita “[...] uma maior proximidade com os problemas e demandas do cidadão, bem como um menor grau de influência pela lógica instrumental” (TENÓRIO, VILLELA, DIAS et al., 2008, p. 42).

O protagonismo da sociedade civil implica, ainda, descerrar o *topos* do discurso tecnocrático que insiste em enfraquecer a autonomia da esfera pública, aduzindo sua incapacidade de apresentar o *know-how* especializado para a resolução das questões publicamente definidas (TENÓRIO, VILLELA, DIAS et al., 2008). Em realidade, ao contestar a autonomia da esfera pública, a tecnocracia empobrece a própria autonomia humana, não reconhecendo a capacidade crítica e deliberativa presente no ser humano.

Mediante o agir comunicativo, de Habermas, por sua vez, a gestão social centra-se em uma linguagem de entendimento, haja vista que, nela, “[...] a verdade é a promessa de consenso racional, [...] não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção de mundo, mas, sim, um acordo alcançado por meio da discussão crítica [...]” (TENÓRIO, 1998, p. 126).

A gestão social, nesses termos, está assentada em uma ética da discussão, na qual os homens, dotados de razão e autonomamente considerados, podem intercambiar argumentos racionais dentro de espaço público de

livre discussão. Os interesses individuais são comunicados mediante o respeito às “[...] exigências de validade de um discurso que tem um sentido, que exprime a busca da verdade, que é sincero e demonstra justiça normativa [...]” (TENÓRIO, 1998, p. 16). As condições tanto para o exercício da racionalidade comunicativa que marca a ação humana como para um acordo intersubjetivamente construído, portanto, são delineadas, possibilitando compreender que a igualdade deve nortear a ação humana, seja no âmbito organizacional, seja no âmbito societário (ENRIQUEZ, 1997).

Seja a gestão social, como uma possível alternativa, sejam outras propostas observadas nos estudos organizacionais ou com influência nesse campo de estudos, como os Critical Management Studies (CMS), o pós-estruturalismo, o pós-fordismo, a análise foucaultiana e a teoria feminista, dentre outras, a gestão disponibilizará uma sustentação para o desenvolvimento dialógico quando, afastando-se do projeto moderno de construção de uma realidade e de uma racionalidade organizacionais, como caracterizado na próxima seção, enunciar-se como a consciência da impossibilidade de uma gestão universal que dê conta da complexidade da experiência social, haja vista o caráter inesgotável e ilimitado da diversidade humana e ecológica.

Nesse sentido, para além de constituir-se na possibilidade unificada de outra gestão, importa olhar a Gestão Social e outras perspectivas críticas como a possibilidade plural de outras gestões, construídas a partir de saberes e de práticas situados. Com isso, refreia-se a tendência de construir a gestão a partir dela própria, ao se abrir à procura e valorização de outras formas de ação social substantiva, ininteligíveis perante o *management* tradicional. Além disso, em decorrência, aprofundando a crítica à gestão estratégica, acrescentando à antinomia valorativa o reconhecimento de sua incompletude para a leitura de uma realidade que exige múltiplas lentes praxiológicas.

Se a gestão, como no caso da perspectiva da Gestão Social, pode trazer contribuições a uma noção mais dialógica de desenvolvimento, ao disponibilizar a oportunidade de sua materialização concreta, o desenvolvimento possibilita adicionar a esse modelo de gestão o substrato ecológico. Assim, a dialogicidade que concretiza o ser humano incluiria a relação simbiótica entre homem e ambiente, isto é, a consideração do ambiente como sujeito, o reconhecimento do real funcionamento dos ecossistemas e a interação desse funcionamento com os sistemas culturais, a preservação dos mecanismos de manutenção do estado estacionário dos ecossistemas e a projeção de intervenções humanas baseadas na compreensão ecológica dos sistemas naturais.

Desenvolvimentos da Gestão: por uma Gestão Antropológica e Ecológica

Defendemos, em particular, que o modelo societal emergente, factível a partir da crise do projeto da modernidade, assentar-se-á em torno da noção de comunicação, substituto do direito de propriedade como princípio de condução da vida humana associada. Assim, em uma perspectiva mais ampla de reflexão acerca das concepções que as sociedades elaboram sobre si mesmas, cada vez mais racionais e reflexivas, mediante interpretações flexíveis e abertas à argumentação dialógica, insere-se a ideia de uma gestão centrada em processos deliberativos, que, ao reconhecer a capacidade linguística e cognitiva do ser humano, capaz de, no relacionamento discursivo, alcançar a verdade, consensualmente formada, possibilita reconhecer no outro, humano ou qualquer fenômeno vivo, o princípio ecológico basilar – a interdependência. Tal perspectiva fortalece a ligação entre gestão e desenvolvimento, embora de maneira diferente da unilateralidade reificada.

Essa ideia de gestão foi posta de lado sob os auspícios do *management* moderno. Em realidade, a teoria organizacional do século passado foi um projeto de construção de uma realidade e de uma racionalidade organizacional, subserviente ao projeto da modernidade, especialmente por conta do que denominaremos teleologia da organização.

Trata-se, na verdade, de uma concepção teleológica que forneceu à realidade da vida humana associada não só os subsídios ideológicos e discursivos para a construção e manutenção da superioridade,

imprescindibilidade e do caráter insubstituível da organização enquanto unidade econômica de produção, mas, também, para a ampliação de sua autoridade e de seus valores aos demais enclaves humanos.

Os subsídios ideológicos e discursivos necessários à consolidação da concepção teleológica de organização jungem-se às noções de que (i) o progresso social é consequência direta dos aumentos sucessivos na produtividade econômica que, por sua vez, decorre da intensificação tecnológica, planejada e implementada sob os auspícios do *management* (PAULA, 2007); (ii) as organizações são dotadas de uma virtude moral, pois compatibilizariam o individual e o coletivo em decisões racionais que melhorariam a condição intelectual, econômica e social do homem moderno; (iii) as organizações representariam o *locus* ideal de exercício da razão científica, liberando o homem das amarras da tradição e do pensamento teocrático que estagnaram a evolução humana durante tantos séculos; (iv) as organizações necessitariam de uma condução técnica, profissional e planejada, cabendo aos gerentes essa responsabilidade; (v) tais gestores estariam respaldados, em sua atividade, por fundamentos ontológicos e epistemológicos, os primeiros centrados na capacidade de tradução e de previsão das incertezas do mundo real e os segundos pela encarnação do conhecimento de perícia necessário para essa tarefa.

Com o advento do capitalismo industrial, a denominada sociedade organizacional emergiu como representativa da razão, liberdade, justiça e progresso material. Como Reed (1998) destaca, ao servir como instrumento de coordenação entre interesses individuais e processos decisórios coletivos, as organizações garantiriam tanto a ordem e o progresso sociais quanto a liberdade pessoal. Dessa feita, a organização formal tornou-se o modelo dominante na sociedade contemporânea e o padrão de racionalidade a ela inerente tornou-se o padrão cognitivo geral.

A partir dos anos 1980, com o capitalismo neoliberal, a teleologia da organização foi intensificada pelo movimento gerencialista e as inúmeras reformas de Estado dele decorrentes irradiadas para o resto do mundo pelo governo Thatcher (1979-1990), no Reino Unido, e pelo governo Reagan (1981-1989), nos Estados Unidos. Os princípios e valores preconizados pelo *management* foram cooptados pela arena política e espalharam-se para a Administração Pública e a esfera social. A lógica da organização tornou-se universal e o homem passou a ser avaliado em termos de sua compatibilidade com a sociedade organizacional, ou seja, em relação à função técnica que aí desenvolve.

Especialmente no campo dos estudos organizacionais, essa visão particular de organização perseverou por conta do predomínio dos Estados Unidos. Boyacigiller e Adler (1991) demonstram que, do ponto de vista sócio-histórico, têm-se a hegemonia e a universalidade do conhecimento organizacional norte-americano, decorrente da proeminência militar, política e econômica do pós-guerra ianque, com a consequente importância das escolas e dos periódicos de gestão daquele país. Tal hegemonia foi moldada em um contexto histórico particular – décadas de 1930 a 1950 e, especialmente, a Segunda Guerra Mundial –, na qual os Estados Unidos alcançaram o *status* de novo centro de pesquisa nos campos altamente prestigiados das ciências naturais (WHITLEY, 1984).

Naturalmente, o sucesso dos métodos e paradigmas de pesquisa nas ciências naturais, fundamentadas em pesquisas quantitativas experimentais, chegou à Administração e aos estudos organizacionais e, devido à supremacia na geopolítica mundial, espalhou-se pelo resto do globo. Dois elementos garantiram o sucesso expansionista do conhecimento organizacional norte-americano: (i) as instituições de ensino norte-americanas, que exerceram controle direto sobre o processo de criação e consolidação do ensino e da pesquisa acadêmicas em outras partes do mundo, mediante, por exemplo, missões técnicas e intercâmbio de docentes na Europa e no Brasil, produzindo e difundindo as modernas técnicas e conhecimentos em Administração, subsidiadas na “ética administrativa do homem organizacional” (CLEGG e BIER, 2010, p. 227), esta calcada na racionalidade técnica e, especialmente a partir da onda neoliberal dos anos 1980, na racionalidade econômica; e (ii) as multinacionais norte-americanas, que desenvolveram a noção da administração ensinada e profissional, nos moldes das escolas de gestão norte-americanas. Trata-se, portanto, de um sistema hegemônico recursivo e autossustentável.

O predomínio norte-americano no campo da gestão levanta a necessidade de introduzir a discussão acerca do colonialismo intelectual, isto é, a problematização de quem produz o conhecimento organizacional válido, em qual contexto e para quais destinatários, ou seja, o interesse pela geopolítica do conhecimento. Por colonialismo intelectual são entendidas as relações desiguais, do ponto de vista epistemológico, entre duas ou mais partes, que caracterizam a pretensa inferioridade de uma parte em relação à outra.

As consequências do colonialismo intelectual para os estudos organizacionais envolvem o universalismo e o exclusivismo de uma ontologia e de uma epistemologia específicas. A ontologia a ser retratada é a realidade das grandes organizações complexas, intensivas em capital, conhecimento e tecnologia, circundadas por um ambiente incerto que exige a aplicação de métodos científicos de previsão e de um perfil profissional empreendedor e instrumentalista. A epistemologia decantada é a da quantificação, financeirização, decomposição e sintetização de elementos, inclusive humanos, sob o amparo da neutralidade dos valores científicos. No campo do ensino e da pesquisa, a Administração e a gestão predestinam-se, nesse ideário, a garantir a produtividade organizacional, em uma abordagem do conhecimento e da verdade circunscrita à eficiência financeira. Para tanto, o homem, enquanto recurso de produção, deve ser adaptado ao sistema produtivo, tanto no âmbito ideológico como das operações de trabalho.

Todavia, paradoxalmente, ao mesmo tempo que intensificada, a teleologia organizacional começa a evidenciar sinais de desgaste. O *corpus* discursivo da superioridade técnica e da virtude moral das organizações passa a ser confrontado com uma realidade permeada por desigualdades socioeconômicas, desfragmentações político-culturais e esgotamento da biosfera, embora a incompletude autoritária dos estudos organizacionais evite a todo custo demonstrá-la.

A trinca aberta no bloco até então sólido da teleologia da organização está ligada, sem dúvida, à derrocada do projeto emancipador da modernidade, que, segundo Santos (1995; 2008), ao convergir para o capitalismo, disponibilizou a oportunidade, de um lado, da supremacia do mercado em detrimento do equilíbrio entre comunidade, Estado e mercado, e, de outro lado, o predomínio da ciência e da técnica em detrimento do equilíbrio entre literatura/artes, direito e ciência/técnica.

Se pensada sob a égide do desenvolvimento, fenômeno histórico, coletivo, dialógico e ecológico, compreendido como o “[...] processo de aprendizagem da sociedade, orientado para identificação e satisfação, em base sustentável, de necessidades humanas, materiais e não materiais, social e culturalmente determinadas” (SACHS, 1986b, p. 54), a partir “[...] das capacidades das pessoas de levar o tipo de vida que elas valorizam – e com razão” (SEN, 2000, p. 32), a gestão passa a ser considerada fenômeno antropológico e, portanto, ecológico, fundada nos primados da reciprocidade dialógica e da finitude, merecendo outros desenvolvimentos que não os da instrumentalidade estratégica.

Mediante a reciprocidade dialógica, a gestão como fenômeno antropológico implica reconhecer que o ser humano concretiza-se pela interação dialógica, marcada pelo duplo processo de (i) interpretação negociada de uma definição comum da situação; e (ii) do entendimento linguístico daí decorrente (HABERMAS, 2003). Assim, detendo capacidade linguística e cognitiva, o homem é capaz de, no relacionamento discursivo, alcançar a verdade, consensualmente formada, “[...] um ideal de consenso livre de coerção, de compreensão e de acordos não manipulados” (FORESTER, 1994, p. 137).

Dessa feita, cada um é considerado como um ser autônomo, um sujeito em relação com outro sujeito, todos dotados de razão e hábeis para constituir sua contribuição. A relação linguística, travada entre sujeitos, não entre sujeito/objeto, passa a ser dotada de uma intersubjetividade capaz de realizar a emancipação humana via interação social.

A gestão daí advinda é ressignificada como ação política deliberativa, mediada por um procedimento democrático, no qual os indivíduos, independentemente do papel, função ou posição social que ocupem, decidem seu próprio destino, da instância social na qual interagem e da sociedade como um todo (TENÓRIO, 2008b). Os indivíduos, então, considerados concomitantemente em sua individualidade e em conjunto, “[...] por meio de cursos de ação compreensivos, voltados para o bem-comum e para o bem viver”

(TENÓRIO, 2010, p. 58), situam-se em um plano de igualdade de condições de participação tanto nas relações organizacionais como societais.

Em decorrência, a organização deixa tão somente de ser compreendida como *locus* de exercício da razão instrumental e do progresso material e passa a ser interpretada como sede de interações linguísticas entre sujeitos capazes, suscitando a análise e superação das distorções comunicativas observadas na prática gerencial tradicional (relação gerente/trabalhador, monológica) e no modelo organizacional dominante (burocracia e hierarquia, inibidoras da competência comunicativa), por possibilitar a identificação e a sobreposição das restrições social e comunicativamente desnecessárias à cooperação social e à ação democrática, se entendidas como processos dialogicamente orientados (FORESTER, 1994; VIZEU, 2005).

Por intermédio da finitude, por sua vez, a gestão como fenômeno ecológico implica considerar que o homem, enquanto consciente de que trava relação entre iguais, também deve manter consciência de sua dependência quanto ao ecossistema no qual vive. Não é uma dependência comumente considerada, unilateral, em que uma das partes detém o controle da outra, mas dialógica, bilateral, constitutiva do ser humano e do ecossistema.

Com isso, avança-se no esforço de despir a gestão de uma lógica de internalidades positivas e externalidades negativas e a tratar o ecossistema, bem como os atores organizacionais, como sujeitos. A consequência é o abandono da preocupação teórica e analítica com a instrumentalidade e a performatividade e o retorno ao social, à participação e à emancipação social. A ruptura, aqui, é radical. Envolve a substituição dos imperativos autoritários das técnicas, das metodologias, dos processos e dos esquemas cognitivos cujo objetivo seja tão somente a produtividade do capital econômico/financeiro por uma compreensão particular do homem, dotado da vocação ontológica para ser mais e programado para aprender, sujeito de intervenção, capaz de, coletivamente, construir uma realidade alternativa, tendo na consciência de sua inconclusão o fomento para um ininterrupto movimento de busca daquilo que é novo, diferente e desconhecido. O futuro, nesse sentido, passa a constituir um tempo de possibilidades, não de fatalismos (FREIRE, 2011; DEMO, 1995).

Envolve, ainda, a valorização da autoidentidade dos regionalismos e culturalismos que, embora ecologicamente localizados, sejam capazes do diálogo e da tradução das múltiplas realidades ou, em outras palavras, capazes de constituir-se como alternativa ao conhecimento colonizador, de modo que ambos, conhecimento colonizador e regionalismos/culturalismos, sejam finitos e, portanto, passíveis de complementação.

O desenvolvimento, considerado sob a égide da finitude ecológica e, portanto, abarcando um processo verdadeiramente coletivo em sua essência, possibilita à gestão ressignificar seu caminho e projetar alternativas verdadeiramente emancipadoras, resgatando seus substratos antropológico e ecológico,⁶ esquecidos diante da autonomização dos imperativos econômicos, pois a emancipação ocorrerá apenas quando o homem for considerado antropológicamente imbricado no ecossistema, em uma relação afastada de coerção e de imperativos desnecessários à vida humana associada, assim como o ecossistema for considerado ecologicamente constituinte do homem, pois a relação homem/homem depende da relação natureza/homem.

⁶ Defende-se, aqui, que qualquer proposta alternativa e emancipatória de gestão necessariamente deve contemplar tais substratos, sob pena constituir-se como uma crítica domesticada e reproduutora do *status quo*. Assim, pensar nas gestões do desenvolvimento e nos desenvolvimentos da gestão de maneira dialógica traz relevante contribuição ao campo da gestão.

Da Unilateralidade Reificada à Simbiose Dialógica Homem/Natureza

Com a crise do projeto da modernidade, é necessário repensar os fenômenos do desenvolvimento e da gestão, pois são concebidos como instrumento de sustentação do projeto moderno. É necessário superar, ousssim, a *interface* tradicional entre gestão e desenvolvimento, concebida sob a perspectiva da unilateralidade reificada – a gestão é compreendida como instrumento técnico para o desenvolvimento, em uma relação tida como natural.

Explorar outras *interfaces* entre esses fenômenos, que, em seu âmago, compartilham seus substratos antropológico e ecológico – *interfaces* estas compreendidas nas ideias das gestões do desenvolvimento e dos desenvolvimentos da gestão –, possibilita estabelecer contribuições e alternativas tanto à gestão, vista sob os olhares do desenvolvimento dialógico, como ao desenvolvimento, visto sob a óptica de uma gestão dialógica:

- a) A organização deixa de ser o *locus* da razão instrumental e do progresso material e passa a ser uma das articuladoras da simbiose homem/ecossistema, constituindo-se em um sistema humano baseado na compreensão ecológica dos sistemas naturais e de suas potencialidades de evolução, de um lado, e concretizando o ser humano mediante o exercício autônomo da dialogia entre sujeitos, de outro lado;
- b) A lógica da eficácia econômica, das internalidades positivas e das externalidades negativas, do predomínio do valor de uso e do curto prazo cede lugar aos primados da reciprocidade dialógica e da finitude ecológica, mais adequados à compreensão das relações entre processos sociais e naturais, que constituem tanto a essência da gestão como do desenvolvimento, caracterizadores de um homem que, por estar mediado pelo ambiente, é ecológico e de um ecossistema que, tendo o elemento humano em sua constituição, também é antropológico;
- c) Possibilita reflexão em direção a uma gestão mais ecológica – posto que o desenvolvimento constitui-se necessariamente da dimensão ecológica –, isto é, imbricada no meio natural/humano e constituída em essência pelas exigências pessoais mediadas e permeadas pelo entorno envolvente;
- d) Propicia a ressignificação das perdas, resíduos, sobras e restos, passíveis de reabsorção no sistema produtivo mediante o uso positivo das complementaridades e refugos, tal como no domínio ecossistêmico, bem como abre espaço para a reconsideração das omitidos, silenciados, reprimidos, coagidos e desacreditados, tratados como sujeitos autônomos em uma relação entre iguais e capazes de dar sua contribuição a partir de discurso público argumentativo;
- e) Possibilita avanços, a partir de modelos de gestão participativos e dialógicos, como a gestão social, em direção a um desenvolvimento mais antropológico, reconhecedor da condição política humana, tornando-se um “[...] processo de aprendizagem social por intermédio do qual os homens aprendem a identificar suas margens de liberdade, a inventar formas de tirar delas proveito e a tomar decisões [...]” (SACHS, 1986a, p. 28);
- f) Ressignifica a relação entre gestão e desenvolvimento, superando a unilateralidade reificada da gestão como técnica a serviço da via clássica do desenvolvimento, propiciando tanto que a gestão possa ser núcleo substantivo do desenvolvimento, mediante modelos gerenciais participativos e reconhecedores da condição política humana, quanto que o desenvolvimento possa enriquecer o campo disciplinar da gestão, especialmente por se constituir como um centro irradiador da experiência vivida das pessoas, suas ambiguidades, não linearidades, improdutividades, esperanças e subjetividades reprimidas;
- g) Consolida caminho para o exercício da possibilidade histórica do ser humano de construir alternativas, tanto a partir da/com o desenvolvimento e/ou a gestão, haja vista a compreensão da capacidade reflexiva e deliberativa do homem e a confiança de que, intervindo no ambiente de

acordo com as leis de funcionamento do ecossistema particular, tem o ser humano a capacidade de potencializar as possibilidades oferecidas pelo entorno envolvente. Além disso, ao reconhecer a dependência do homem em relação ao seu semelhante e ao ecossistema, traz abordagem mais propícia ao tratamento do tempo passado – cuja forma de registro, análise e transmissão também molda as possibilidades do tempo futuro, resgatando o elemento histórico tão ausente do *management* tradicional.

- h) Fundamenta alternativa para uma transição necessária, pois, com a crise do projeto da modernidade e sua incapacidade de fazer frente às necessidades e aos problemas hodiernos, não faz mais sentido manter uma concepção de gestão instrumental, subserviente à economia de mercado e lesiva ao ecossistema, bem como um desenvolvimento economicista, quantitativo e desigual.

Conclusão

A partir de duas premissas centrais – primeiro, as concepções de gestão e desenvolvimento tradicionalmente aceitas situam-se em um quadro cultural da modernidade, sustentando, seja do ponto de vista da materialidade histórica, seja das *interfaces* prático-sociais, o projeto moderno; segundo, a *interface* entre desenvolvimento e gestão é tratada sob a perspectiva da unilateralidade reificada, sendo a gestão apenas instrumento técnico submisso à via clássica do desenvolvimento –, este artigo explorou alternativas e potencialidades advindas das relações entre desenvolvimento e gestão, com os postulados das gestões do desenvolvimento e dos desenvolvimentos da gestão.

Esse novo olhar fundamentou-se nos substratos antropológico e ecológico, uma vez que ambos, desenvolvimento e gestão, são fenômenos sociais mediados pelo ambiente natural, sendo um constituinte do outro. O princípio da reciprocidade dialógica representou alternativa em direção ao resgate do substrato antropológico, uma vez que o homem concretiza-se na interação com seu semelhante, também sujeito, através do diálogo. O princípio da finitude, por sua vez, constituiu caminho em direção ao resgate do substrato ecológico, uma finitude não apenas física/natural, mas, principalmente, política e ética. Ao final, foram expostas oito contribuições não taxativas, originadas da ressignificação das *interfaces* entre desenvolvimento e gestão.

A mensagem, implícita nas discussões precedentes, é que a gestão e o desenvolvimento não mais interagem sob a lógica instrumental da eficiência financeira, mas, sim, sob a influência substantiva da lógica da simbiose dialógica homem/natureza, pois são fenômenos sociais e mediados pelo meio, ecológicos em essência.

Referências

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. J. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 262-290, Apr. 1991.
- CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, p. 681-703, set. 2011.
- CASTOR, B. V. J.; FRANÇA, C. Administração pública no Brasil: exaustão e revigoramento do modelo. **Rev. Adm. Pública**, v. 20, n. 3, p. 3-26, jul./set. 1986.
- CLEGG, S.; BIER, C. A. Ethics and power in business schools and organizations. **Journal of Power**, v. 3, n. 2, p. 227-242, Aug. 2010.

DEMO, P. **Cidadania tutelada e cidadania assistida**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.

ESCOBAR, A. **Encountering development: the making and unmaking of the Third World**. Princeton: Princeton University Press, 1995.

_____. O lugar da natureza e a natureza do lugar: globalização ou pós-desenvolvimento. In: LANDER, E. (Org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais – perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: Clacso, 2005. p. 133-168.

FERGUSON, J. **The anti-politics machine**: “development”, depoliticization, and bureaucratic power in Lesotho. Cambridge/Nova York: Cambridge University Press, 1990.

_____. **Expectations of modernity**: myths and meanings of urban life on the Zambian copperbelt. Berkeley/Los Angeles: University of California, 1999.

FORESTER, J. Teoria crítica e análise organizacional. **Plural**, v. 1, p. 131-148, 1994.

FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 7-32, jan. 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

_____. **Política e educação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. São Paulo: 2005.

_____. **Formação econômica do Brasil**. 34. ed. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2007.

GAULEJAC, V. A ligação vale mais que o bem. In: GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Letras & Ideias, 2007. p. 285-325.

GAVA, R. Um ensaio sobre a convergência entre autodeterminação local e desenvolvimento: em foco a rearticulação produtiva e a promoção econômica e social de territórios distantes do interesse desenvolvimentista nacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 5., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2011, p. 1-17.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HEIDEMANN, F. G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília, DF: Ed. UnB, 2009. p. 23-39.

LANDER, E. Ciências sociais: saberes coloniais e eurocêntricos. In: LANDER, E. (Org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais – perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: Clacso, 2005. p. 21-53.

LOPES, A. S. Encruzilhadas do desenvolvimento: falácia, dilemas, heresias. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 75, p. 41-61, out. 2006.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. **Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 3, n. 5, p. 51-59, set. 2002.

OLIVEIRA, S. O. Desenvolvimento local e organização sócio-espacial. **Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 4, n. 6, p. 47-53, mar. 2003.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

RAMOS, A. G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, 2009.

- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98.
- RIST, G. **The history of development**: from western origins to global faith. 3. ed. London: Zed Books, 2008.
- SACHS, I. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento**. São Paulo: Vértice, 1986a.
- _____. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986b.
- _____. Experiências internacionais de um cientista inquieto: entrevista com Ignacy Sachs. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 52, p. 353-372, 2004.
- SANTOS, B. de S. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.
- _____. Porque é tão difícil construir uma teoria crítica? **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 54, p. 197-215, jun. 1999.
- _____. **Crítica da razão indolente**. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. **Semear outras soluções**: os caminhos da biodiversidade e dos conhecimentos rivais. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- _____. **A gramática do tempo**: para uma nova cultura política. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- SANTOS, M. **O país distorcido**: o Brasil, a globalização e a cidadania. São Paulo: Publifolha, 2002.
- SEN, A. The concept of development. In: CHENERY, H.; SRINIVASAN, T. N. (Ed.). **Handbook of development economics**. Amsterdam: Elsevier, 1988, v. 1, p. 9-26.
- _____. O desenvolvimento como expansão de capacidades. **Lua Nova**, n. 28-29, p. 313-334, abr. 1993.
- _____. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SIEDENBERG, D. R. Desenvolvimento: ambiguidades de um conceito difuso. **Desenvolvimento em questão**, n. 3, p. 9-26, jan./jun. 2004.
- TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Rev. Adm. Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.
- _____. **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- _____. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR. et al. (Org.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Juazeiro do Norte, CE: Ed. UFC, 2008a. p. 39-57.
- _____. **Um espectro ronda o terceiro setor**: o espectro do mercado. 3. ed. Ijuí, RS: Unijuí, 2008b.
- _____. Gestão social: uma réplica. In: RIGO, A. S. et al. (Org.). **Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento**: ações, articulações e agenda. Recife: Univiasf, 2010. p. 57-62.
- _____. et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2008.
- VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 10-21, out./dez. 2005.
- WALLERSTEIN, I. **Após o liberalismo**: em busca da reconstrução do mundo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- WHITLEY, R. The fragmented state of management studies: reasons and consequences. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 3, p. 331-348, July 1984.
- ZIAI, A. The ambivalence of post-development: between reactionary populism and radical democracy. In: ZIAI, A. (Ed.). **Exploring post-development**: theory and practice, problems and perspectives. London: Routledge, 2007. p. 111-128.