



Estudos sobre gestão em comunidades indígenas: uma revisão da literatura

Studies on management in indigenous communities: a literature review

Ronie Peterson Silvestre – Doutorando em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: ronie@unir.br

Geysler Rogis Flor Bertolini – Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Doutorado em Desenvolvimento Rural, do Mestrado Profissional em Administração e do Mestrado em Contabilidade na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: geysler_rogis@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo se propõe a conhecer o que tem sido pesquisado sobre gestão em comunidades indígenas. Para isso, empregou-se uma revisão sistemática da produção científica nacional e internacional publicadas nos últimos 20 anos. Verificou-se que o termo “gestão” está associado a apenas duas áreas: *indigenous management*, bem como gestão territorial e de recursos naturais. Os trabalhos do primeiro grupo discutem o modo endógeno e distinto dos povos indígenas praticarem “gestão” e a possibilidade do conhecimento indígena em contribuir para uma nova abordagem ou teoria organizacional. Já o segundo grupo, refere-se ao modo, pelos quais os indígenas e outros *stakeholders* se organizam, além dos métodos e instrumentos utilizados para o cuidado com o meio ambiente e a segurança de seus territórios. Pesquisas em outras áreas da administração e gestão não foram identificadas no acervo estudado e estudos futuros são propostos. Contudo, as pesquisas em administração e gestão devem ser capazes de evitar que o conhecimento indígena seja condicionado à lógica meramente capitalista-utilitarista.

Palavras-chave

Gestão. Povos indígenas. Gestão territorial. *Indigenous management*. Produção científica.

Abstract

In this sense, this article proposes to know what has been studied about management in indigenous communities. Therefore, a systematic review of national and international scientific production published in the last 20 years was used. It was found that the term “management” is associated with only two areas: indigenous management and territorial and natural resource management. The works of the first group discuss the endogenous and distinct way that indigenous communities practice “management” and the possibility of indigenous knowledge in contributing to a new approach or organizational theory. The second group refers to the way in which indigenous people and other stakeholders organize themselves and which methods and instruments are used to care for the environment and the safety of their territories. Research in other areas of management was not identified in the studied collection and future studies are proposed. However, research in management must be able to prevent indigenous knowledge from being conditioned to a merely capitalist-utilitarian logic.

Keywords

Management. Indigenous peoples. Territorial management. Indigenous management. Scientific production.

INTRODUÇÃO

Deveria existir uma compreensão maior da sociedade sobre o vínculo existente entre os indígenas e as florestas com toda a sua biodiversidade. Primeiramente, pelo fato de que o território ancestral contém todos os elementos materiais e imateriais de suas crenças, bem como de suas culturas. Além disso, porque essa ligação é preciosa para a preservação de vastas e inóspitas áreas de florestas que contribuem para a vida de toda a humanidade (BECKER, 1991; LÉVI-STRAUSS, 1996; DOURADO *et al.*, 2016). Seria difícil imaginar um sistema mais poderoso de conservação da floresta do que o conhecimento e a facilidade com que os povos indígenas se locomovem nessas regiões. Não obstante, existem desafios enormes em garantir qualidade de vida digna aos povos indígenas em seus territórios. Depois que os não índios invadiram, subjugaram, colonizaram e até mesmo aniquilaram populações indígenas inteiras (PINTO, 1917; LÉVI-STRAUSS, 1996; SILVA, 2010; OLIVEIRA, 2020), tema que não cabe aqui se aprofundar, elas passaram a depender dos diversos sistemas desse mundo antes desconhecido. Para sobreviver como seres humanos e manter viva sua identidade, os indígenas não tiveram outras opções além de conviver, adaptar e organizar seus modos de vida a um sistema dominante, inclusive, em alguns países, criando suas próprias empresas (MALIK *et al.*, 2021).

Dito isso, este artigo parte da importância de conhecer como os povos indígenas - que possuem seus próprios sistemas de crenças e valores – organizam-se e como eles gerenciam os diversos processos que podem estar relacionados com a produção de bens ou serviços, ou ainda, a gestão territorial, de recursos naturais e o modo como praticam governança. O que tem sido identificado em pesquisas nas áreas de gestão e organizações? As pesquisas realizadas, em outros países, possuem interesses diferentes daquelas realizadas no Brasil?

Portanto, este artigo se propõe a realizar um levantamento da produção científica nacional e internacional sobre gestão, em comunidades indígenas, e/ou seus processos produtivos nos últimos 20 anos. Muitas teorias e práticas administrativas têm sido eficazes e muito bem testadas nas organizações de cultura ocidental e capitalistas (REDDING; WITT, 2015). Porém, os processos geridos pelos indígenas, além de distintos, também podem ser bastante complexos (ESPINOSA; DUQUE, 2018), uma vez que envolvem, de maneira indissociável, aspectos de ordem social, econômica, cultural e ecológica. Além disso, nessa dinâmica, quase sempre os povos indígenas são levados a manterem laços com instituições externas, cujos representantes, muitas vezes, estão imersos em um modo distinto de interpretar o mundo e dirigidos por regramentos estranhos aos

povos indígenas. Ademais, existe sempre a possibilidade de que as decisões sejam tomadas de cima para baixo, anulando a capacidade de agência dos indígenas e dificultando a manutenção dos elos com grupos externos (OSTROM, 1990; LONG, 2007).

Após este texto introdutório, são abordados, na revisão teórica, os fundamentos e técnicas mais comuns empregados na gestão das empresas ocidentais. Posteriormente, discute-se brevemente alguns aspectos das organizações que culturalmente são baseadas em aspectos de confiança, reciprocidade e sustentabilidade. Após esta seção, são apresentados e discutidos os textos obtidos da revisão da literatura. Por último, as considerações finais com propostas para futuras pesquisas.

1 REVISÃO TEÓRICA

1.1 EMPRESAS EM UM MUNDO GLOBALIZADO: COMPLEXIDADE, COMPETIVIDADE E MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS

As organizações modernas, próprias do sistema capitalista de produção, são caracterizadas pela incessante busca pela maximização dos lucros (PLEIN; FILIPPI, 2011), o que significa se manterem competitivas em relação a tantas outras organizações, que buscam atrair e manter clientes satisfeitos, bem como rentáveis (PORTER; MONTGOMERY, 1998; CAVALCANTE; TANNÚS, 2020), pela intensa melhoria da qualidade (WILKINSON, 2002). O ambiente das organizações pode ser bastante complexo, a partir dessa finalidade: de entregar valor aos clientes (PORTER; MONTGOMERY, 1998).

Gerenciar organizações, dada a sua natureza complexa, envolve lidar com uma grande quantidade de variáveis interligadas e interdependentes que operam, ou deveriam operar, como um todo indissociável (DAVENPORT, 1994; HARRINGTON, 1997; MELO; BERTOLINI, 2017). Essas variáveis podem ser internas ou externas à organização, influenciam e são influenciadas por elas (BATEMAN; SNELL, 2009; CERTO, 2010), de modo a serem entendidas como sistemas abertos. Em outras palavras, as empresas estão sujeitas às interferências de outros atores ou instituições, assim que elas intercambiam bens, produtos ou informações nesse ambiente (HAMPTON, 1992).

Para responder as implicações impostas pelo ambiente e se manterem competitivas, as organizações, internamente, moldam suas estruturas, desenham e redesenham seus processos e se adaptam (HAMPTON, 1992; MINTZBERG, 2008; BATEMAN; SNELL, 2009; DIAS *et al.*, 2020). Para isso, elas necessitam se

dedicar a algumas funções básicas que, normalmente, são reunidas por áreas como: compras, vendas, produção, logística, marketing, finanças e gestão de pessoas (FAYOL, 1989; GONÇALVES, 2000; MELO; BERTOLINI, 2017). Embora, em organizações de médio e grande porte, essas áreas poderão assumir uma infinidade de subdivisões, além de outras funções criadas, a fim de suportar suas operações e escopo. Nessa visão, baseada em sistemas abertos e interdependentes, muitos pesquisadores passaram a dar mais atenção aos processos organizacionais (DAVENPORT, 1994; HARRINGTON, 1997; MELO; BERTOLINI, 2017). O quanto cada um desses processos é efetivo em agregar valor ao resultado final (BARNEY, 2007; PORTER; MONTGOMERY, 1998; DIAS *et al.*, 2020), ou o quanto há de competência essencial envolvida em cada processo (BARNEY, 2007).

Sendo assim, um maior grau de formalização e burocratização vai se instalando, conforme as organizações crescem, de modo a terem que lançar mão de muitas ferramentas administrativas que evidenciem de forma clara, objetiva e acurada o desempenho dos processos, além da própria empresa de modo geral (KAPLAN; NORTON, 1997). As funções da administração conceituadas, primeiramente, por Fayol (1989) que são planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar vão se tornando mais complexas e especializadas, além de dependentes das tecnologias da informação, bem como da comunicação para dar conta de interligá-las de maneira efetiva.

Não é objetivo, neste estudo, aprofundar-se em nenhuma técnica específica, citando algumas mais comuns como: diagnósticos estratégicos (matriz BCG, análise SWOT, modelo VRIO); ferramentas de planejamento e controle (*balanced scorecard*, PDCA, 5W2H, indicadores financeiros; curva ABC); ferramentas de marketing (promoções e vendas via internet e redes sociais); gestão de pessoas (capacitações, coaching, técnicas de seleção, técnicas de avaliação de desempenho). Diversas organizações, recentemente, também têm utilizado o modelo de negócios Canvas para lançar novos produtos e serviços, ou iniciar novos negócios (OSTERWALDER, 2011), além de empregar técnicas de análise de cenários para tomar decisões (CERTO, 2010).

Nessa dinâmica, não apenas novas técnicas administrativas e arranjos organizacionais surgem, como também novas compreensões acerca da própria natureza de cada organização. Recursos tecnológicos, pessoas, capital, informações e estrutura organizacional fazem novas conexões de forma a se alinhar a propósitos diferentes (MINTZBERG, 2008). Desse modo, a maneira como as organizações se modelam e remodelam podem ser bastante distintas das demais, em decorrência de sua cultura organizacional, que são sistemas de valores e crenças, as quais cada organização possui, além de estarem profundamente

internalizadas em um comportamento grupal, que dão sentido aos rumos a serem seguidos (SCHEIN, 2009; TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007). Ou seja, culturas diferentes podem se comportar de maneira distinta, frente aos mesmos cenários, além de elencar quais ferramentas são importantes, ou não, e que ênfases deverão ser aplicadas a determinados recursos ou sistemas da organização. Em síntese, os “princípios” econômicos e administrativos, bem como as técnicas amplamente aceitas nas grandes e médias empresas - que cada vez mais se concentram - não explicam ou não são capazes de responder às dinâmicas e necessidades das pequenas organizações que estão *enraizadas* nas especificidades locais (WILKINSON, 2002).

1.2 ORGANIZAÇÕES DISTINTAS BASEADAS NA CONFIANÇA, RECIPROCIDADE E SUSTENTABILIDADE

É nesse sentido que outros tipos de organizações sociais – as quais desfrutam de culturas que, em alguma medida, contrapõem-se a lógica de mercado, da competitividade e da maximização dos lucros – lançam mão de princípios de gestão, bem como de ferramentas administrativas que se adequam mais à economia social e solidária (SABOURIN, 2015), baseadas nos preceitos de confiança e reciprocidade (WILKINSON, 2002). Além disso, outros propósitos as orientam como, por exemplo, a valorização do meio ambiente, a busca pela justiça social e a produção de alimentos saudáveis (GUZMÁN, 2001; LEFF, 2002). Uma das ações mais comuns é a criação de novos canais de comercialização como as feiras livres, feiras agroecológicas e a venda direta ao consumidor (GUZMÁN, 2001; SCHNEIDER, 2016). Muitas vezes, elas também adotam estratégias de comercialização híbridas com o objetivo de garantir a comercialização de seus produtos, o que envolve vender, por exemplo, às redes de supermercados (SCHNEIDER, 2016).

O estudo dos modos distintos de gerenciar processos produtivos e, principalmente, de se inserir nos mercados, normalmente, envolve atores como agricultores familiares, comunidades tradicionais e indígenas (CASTELLI; WILKINSON, 2002; SCHNEIDER, 2016). Para as finalidades deste texto, vale ressaltar algumas particularidades inerentes aos povos indígenas. Primeiro, é preciso considerar que a definição de indígena pode variar dependendo do país onde vivem. No Brasil, o indígena não é comumente reconhecido, sendo, ao mesmo tempo, um indígena e um camponês (ou agricultor familiar) como é o caso da maioria dos países de colonização espanhola (QUIJANO, 2005). De acordo com o Art. 3º da Lei Nº 6.001, de 1973, indígena é “todo indivíduo de

origem e ascendência pré-colombiana que se identifica e é identificado como pertencente a um grupo étnico, cujas características culturais o distinguem da sociedade nacional” (BRASIL, 1973, não paginado). A Lei ainda define o conceito de comunidade ou grupo tribal como: “um conjunto de famílias ou comunidades índias, quer vivendo em estado de completo isolamento em relação aos outros setores da comunhão nacional, quer em contatos intermitentes ou permanentes, sem contudo, estarem neles integrados” (BRASIL, 1973, não paginado).

A definição de indígena, no Brasil, possui um detalhe bastante relevante que é a característica de se “distinguiem da sociedade nacional”, ou ainda, por não “estarem integrados aos outros setores da comunhão nacional” (BRASIL, 1973, não paginado), diferentemente do conceito de indígena adotado pelo Art. 1º “b” da Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT):

Aos povos em países independentes, considerados indígenas pelo fato de descenderem de populações que habitavam o país ou uma região geográfica pertencente ao país na época da conquista ou da colonização ou do estabelecimento das atuais fronteiras estatais e que, seja qual for sua situação jurídica, conservam todas as suas próprias instituições sociais, econômicas, culturais e políticas, ou parte delas (OIT, 1989, não paginado).

A definição contida, na Convenção 169 da OIT, pode incluir países, cuja população indígena – que pertence ao país desde a época da colonização – é a maioria e, por conseguinte, não estão diferenciadas da sociedade nacional ou restritas a alguns territórios, como ocorre nos países da América Latina, em especial, no Brasil.

O contexto dos povos indígenas, no Brasil, também se distingue dos demais povos da América Latina. Um contraste importante é a proporção de indígenas, que era de 0,5% da população, em 2010, enquanto países como a Bolívia e Guatemala, o percentual era de 62,2% e 41% respectivamente no mesmo período (CALEFFI, 2003; CEPAL, 2014). Ainda, segundo Caleffi (2003), o contingente maior da população indígena, muitas vezes, tem contribuído para uma maior representatividade e força política nesses países. Outrossim, os povos indígenas, no Brasil, organizam-se em grande medida, por meio de associações ou cooperativas, enquanto, nos demais países da América Latina, além do associativismo, é também comum a criação de empresas (PITRE-REDONDO; CARDONA-ARBELÁEZ; HERNÁNDEZ-PALMA, 2017; SILVA; GOMES, 2022). Inclusive, na América Latina, o empreendedorismo é mais difundido entre os povos indígenas, cujo reflexo se apresenta pelo quantitativo de pesquisas, nessa área, como demonstrou uma revisão recente realizada por Silva e Gomes (2022).

Outra característica importante referente aos povos indígenas, no Brasil, é sobre os seus territórios ancestrais, nos quais reproduzem sua cultura, crenças e cosmovisão, bem como de onde garantem seus meios de vida (LEFF, 2002; KRENAK, 2019). Os povos indígenas brasileiros vivem, em sua grande maioria, em áreas demarcadas que, juridicamente, convencionou-se chamar de Terras Indígenas (TIs), previstas no parágrafo 1º do Art. 231 da Constituição Federal de 1988.

São terras tradicionalmente ocupadas pelos índios as por eles habitadas em caráter permanente, as utilizadas para suas atividades produtivas, as imprescindíveis à preservação dos recursos ambientais necessários a seu bem-estar e as necessárias a sua reprodução física e cultural, segundo seus usos, costumes e tradições (BRASIL, 1988, não paginado).

As demarcações de Terras Indígenas pelo Estado são um resultado das lutas e reivindicações desses povos pelos seus territórios de origem, bem como pelo direito a diferença cultural (CALEFFI, 2003; OLIVEIRA, 2016). Nas palavras de Oliveira (2016, p. 21), “O território capitalista confiscado historicamente no processo de sua construção, agora é contestado. A luta dos indígenas, dos posseiros, dos colonos, dos Sem Terra são marcas visíveis dessa contestação”. Sem território, os povos indígenas teriam poucas condições de subsistir como uma sociedade autônoma (KOLLING; SILVESTRI, 2019).

Os territórios indígenas, fonte de todos os significados históricos, socioculturais, espirituais e de subsistência à vida física (KOLLING; SILVESTRI, 2019), também têm sido percebidos e aproveitados por diversos povos indígenas para a produção de bens e serviços aos mercados, com a finalidade de garantir recursos econômicos às comunidades, num contexto de etnodesenvolvimento (STAVENHAGEN, 1985). Essa relação com o mercado capitalista exige dos povos indígenas novos conhecimentos e capacidades, de modo a compreender as relações de poder, envolvendo atores sociais não indígenas, e gerenciar processos produtivos e mercadológicos que estão postos nas negociações (PEREIRA, 2011). Todavia, essas novas capacidades, não têm anulado o emprego do conhecimento endógeno e da sabedoria indígena para a manutenção de seus meios de vida (MARSDEN, 2005; PIO; WADDOCK, 2020). Inclusive, parte dos recursos obtidos das atividades econômicas tem sido utilizada para a segurança territorial, para a manutenção da biodiversidade, a preservação e controle ambiental, e a recuperação de áreas desmatadas (AZANHA, 2002).

2 METODOLOGIA

Com o objetivo de levantar o que tem sido pesquisado sobre gestão, junto aos povos indígenas, nos últimos 20 anos, utilizou-se a revisão sistemática como método de pesquisa, uma vez que ela se destaca pela possibilidade de replicação da pesquisa. Para Castro (2001, p. 01), “A revisão sistemática é uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica, e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão”.

Foram acessadas as bases de dados *Web of Science* (WOS) e o Portal de Periódicos da Capes. Na base de dados WOS, foram inseridos os seguintes termos: “*Indigenous*” AND “*Management*”, enquanto para a base do Portal de Periódico da Capes foram inseridos os termos: “gestão”, “indígena” e “indígenas”. A tradução dos termos foi necessária, com o objetivo de se alcançar produções realizadas nacionalmente e, conseqüentemente, ter um comparativo entre as produções nacionais e internacionais. Em ambas as bases, as buscas foram direcionadas apenas para TÍTULO dos trabalhos, além de delimitar o período de abrangência entre 2001 a 2021. Obteve-se dessa primeira etapa, 592 trabalhos na WOS, e 13 trabalhos no Portal de Periódicos da Capes.

Posteriormente, para a base WOS, aplicou-se filtros nas áreas do conhecimento mais alinhadas com o objetivo do trabalho: “*management*”, “*economic*” e “*business*”, resultando em 46 trabalhos. Admitiu-se apenas os artigos científicos, o que resultou em 23 estudos na base WOS, e manteve-se os 13 artigos na Plataforma da Capes, totalizando 36 produções científicas. Por fim, analisou-se os trabalhos adotando os seguintes critérios de inclusão e exclusão (Quadro 1):

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão para a classificação dos artigos.

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Estudos cujos povos indígenas foram sujeitos das pesquisas.	Estudos que continham o termo “indígena”, mas que não contemplava o indígena como sujeito da pesquisa.
Estudos cujo termo <i>management</i> está envolto nas práticas sociais indígenas.	Estudos, cujo termo <i>management</i> estava desligado ou alheio às práticas sociais indígenas.
	Artigo completo não disponível por acesso não pago.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

É relevante acrescentar que o primeiro critério de inclusão aceitou tanto a definição de indígena empregada na América latina, quanto a definição

comumente empregada para os demais países tidos como não ocidentais. Aplicado os critérios de inclusão e exclusão, foram classificados 18 artigos do acervo de 36 estudos. Segue a Tabela 1, com a síntese dos resultados. As buscas foram encerradas no dia 10 de julho de 2021.

Tabela 1 - Resultados das buscas nas bases de dados.

ETAPAS	Resultados	
	Web of Science	Periódicos da Capes
1) Palavras buscadas: “ <i>indigenous</i> ” AND “ <i>management</i> ”. Filtro: TÍTULO apenas. Filtro: 2001 a 2021.	592	Não aplicado
2) Palavras buscadas: “gestão” “indígena” e “indígenas”. Filtro: TÍTULO apenas. Filtro: 2001 a 2021.	Não aplicado	13
3) Filtro por área do conhecimento: “ <i>management</i> ”, “ <i>economic</i> ” e “ <i>business</i> ”.	46	Não aplicado
4) Filtro por tipo de texto: apenas “artigos”.	23	13
5) Aplicação de critérios de inclusão e exclusão: 12 artigos excluídos.	14	4
Total de artigos válidos	18	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

3 RESULTADOS

A maior parte dos artigos foram publicados nos periódicos *Forest Policy and Economics* e *Management and Organization Review*, representando 33,33% das publicações. Os demais artigos estão equitativamente distribuídos entre os demais periódicos. Os estudos brasileiros foram publicados nos seguintes periódicos: Anuário Antropológico, Revista Tamoios, Revista de Administração Contemporânea e Brasileira - *Journal for Brazilian Studies*. Outrossim, não houve concentração de autores por trabalhos publicados, sendo Jackson, Amaeshi e Yavuz (2008) e Jackson (2013), o único a constar em dois artigos publicados, conforme Quadro 2, a seguir, onde constam também outros dados dos artigos analisados.

Quadro 2 - Relação dos artigos analisados conforme título, autores, ano e revista.

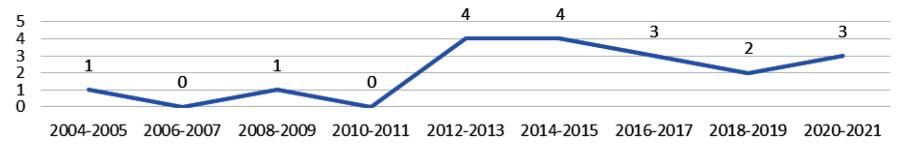
Títulos	Autores	Ano	Revista
“Masking subversion: Neocolonial embeddedness in anthropological accounts of indigenous management”	Banerjee e Linstead	2004	Human Relations
“Untangling African indigenous management: Multiple influences on the success of SMEs in Kenya”	Jackson, Amaeshi e Yavuz	2008	Journal of World Business

“Indigenous or imported knowledge in Brazilian management studies: A quest for legitimacy?”	Rodrigues, González e Pádua	2012	Management and Organization Review
“Reconstructing the Indigenous in African Management Research: Implications for International Management Studies in a Globalized World”	Jackson	2013	Management International Review
“Refining, Reinforcing and Reimagining Universal and Indigenous Theory Development in International Management”	Jack <i>et al.</i>	2013	Journal of Management Inquiry
“Can Yin-Yang Guide Chinese Indigenous Management Research?”	Li	2014	Management and Organization Review
“Advancing indigenous management theory: Executive rationale as an institutional logic”	Redding e Witt	2015	Management and Organization Review
“Explorando Aspectos Indígenas da Gestão Numa Organização Financeira: Jeitinho e Sociedade Relacional”	Fernandes e Hanashiro	2015	Revista de Administração Contemporânea
“Invoking indigenous wisdom for management learning”	Pio e Waddock	2020	Management Learning
“Holistic indigenous and atomistic modernity: Analyzing performance management in two Indian emerging market multinational corporations”	Malik <i>et al.</i>	2021	Human Resource Management
“Understanding indigenous knowledge in sustainable management of natural resources in China. Taking two villages from Guizhou Province as a case”	Juanwen, Quanxin e Jinlong	2012	Forest Policy and Economics
“Lessons from resource management by indigenous Maori in New Zealand: Governing the ecosystems as a <i>commons</i> ”	Kahui e Richards	2014	Ecological Economics
“Reconstituting the role of indigenous structures in protected forest management in Cameroon”	Nkemnyi <i>et al.</i>	2016	Forest Policy and Economics
“A Gestão Ambiental E Territorial De Terras Indígenas Da Amazônia Brasileira: Uma Questão Climática”	Dourado <i>et al.</i>	2016	Brasiliana- Journal for Brazilian Studies
“A Proposta De Gestão Territorial De Terras Indígenas Como Meio De Se Alcançar a Sustentabilidade”	Dias, Siqueira e Silva	2017	Revista Tamoios
“Complexity management and multi-scale governance: A case study in an Amazonian indigenous association”	Espinosa e Duque	2018	European Journal of Operational Research
“Stakeholders’ perception on indigenous community-based management of village common forests in Chittagong hill tracts, Bangladesh”	Uddin <i>et al.</i>	2019	Forest Policy and Economics
“Avnetypan amazad: políticas indígenas do habitar e gestão territorial-ambiental em terras indígenas”	Oliveira	2020	Anuário Antropológico

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Quanto à distribuição cronológica dos artigos (Gráfico 1), identificou-se apenas dois trabalhos publicados entre 2004 e 2011, e um aumento das publicações entre 2012 e 2015. Não obstante, verificou-se que os estudos de gestão aplicados às questões indígenas ainda são modestos.

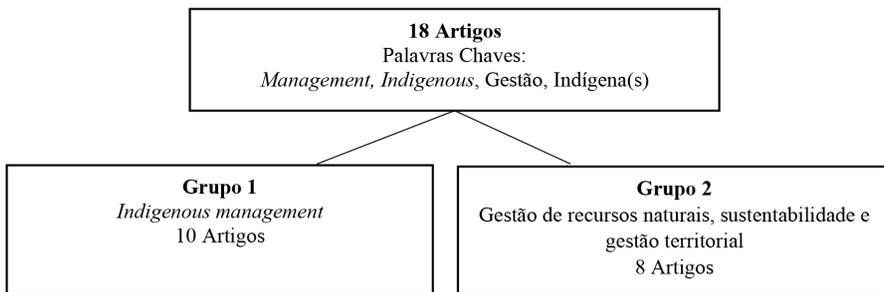
Gráfico 1 - Distribuição cronológica dos estudos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Os trabalhos foram classificados em dois temas centrais: a) *Indigenous management*; e b) Gestão de recursos naturais, sustentabilidade e gestão territorial (Figura 1).

Figura 1 - Classificação dos artigos em dois temas centrais.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

O primeiro grupo é caracterizado pelos trabalhos de *indigenous management* que é composto por 10 artigos (Quadro 3). Esses artigos, em linhas gerais, discutem o modo endógeno e distinto dos povos indígenas praticarem “gestão” e a possibilidade do conhecimento indígena em contribuir para uma nova abordagem ou teoria organizacional. A partir de um estudo empírico de pequenas e médias empresas indígenas, na África Subsaariana, Jackson, Amaeshi e Yavuz (2008) verificaram que o paternalismo é o principal meio de gestão e, possivelmente, fonte de sucesso dessas empresas.

Em outro estudo empírico recente, Malik *et al.* (2021) compararam duas empresas farmacêuticas indianas, sendo uma delas de propriedade e gestão

indígena – valendo ressaltar que os indígenas estudados contrastam com as características encontradas nos indígenas que vivem na América Latina – e verificaram que, enquanto a empresa de cultura ocidental mantém avaliações de desempenho de colaboradores em bases científicas, atomísticas e objetivas, a empresa indígena adota um modelo de base filosófica e ideológica mais flexível e holística. Os autores concluíram que ambas as organizações alcançam resultados importantes em seu setor. Entretanto, as abordagens prescritivas já testadas sobre avaliação de desempenho nas empresas ocidentalizadas, não foram seguidas pela empresa indígena.

No Brasil, Fernandes e Hanashiro (2015), com base em estudos antropológicos que se dedicaram-se a conhecer a cultura do povo brasileiro, como os estudos de Darcy Ribeiro e Roberto da Matta, verificaram que um grupo de trabalhadores do setor financeiro mantinham traços comportamentais advindos, possivelmente, da cultura indígena como o ‘jeitinho’ e a ‘sociedade relacional’.

Quadro 3 - Classificação dos artigos: *Indigenous Management*

Tema central	Abordagem de gestão no contexto indígena	Autores
Indigenous Management	Crítica das tentativas de adaptar o conhecimento indígena às práticas ocidentais de gestão.	Banerjee e Linstead (2004)
	Natureza da gestão indígena em relação ao sucesso das pequenas e médias empresas na África Subsaariana.	Jackson, Amaeshi e Yavuz (2008)
	Estudos brasileiros em administração em âmbito internacional. Uma possível legitimidade internacional com base nas questões indígenas no país.	Rodrigues, González e Pádua (2012)
	Discute uma agenda de metodologias crítica e ferramentas para a realização de pesquisas indígenas em estudos de gestão internacional e intercultural.	Jackson (2013)
	Analisa se uma teoria universal de gestão e organização seria desejável. O conhecimento Indígena pode contribuir como forma de resistência dos países em desenvolvimento.	Jack <i>et al.</i> (2013)
	Alerta aos estudiosos de management chineses sobre os perigos do excesso de confiança no conceito de <i>Yin-Yang</i> para a criação de uma teoria em management Indígena.	Li (2014)

Indigenous Management	A pesquisa de gestão indígena pode se beneficiar de um foco na lógica executiva em particular, e propõe uma agenda de pesquisa.	Redding e Witt (2015)
	Com foco em dois traços: Jeitinho e Sociedade Relacional, consideradas como traços de herança cultural indígena, o artigo buscou identificar a incidência de ambos na gestão de uma organização financeira.	Fernandes e Hanashiro (2015)
	Propor uma perspectiva integrativa por meio de um conjunto de teorias de gestão baseadas na sabedoria indígena que enfatiza particularmente os valores de relacionamento, responsabilidade, reciprocidade e redistribuição.	Pio e Waddock (2020)
	Análise de teorias de avaliação de desempenho juntamente com teorias de gestão indígenas indianas, incluindo os princípios da <i>Ayurveda</i> .	Malik <i>et al</i> (2021)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Entretanto, as pesquisas empíricas ainda são incipientes e boa parte dos autores tem incentivado agendas de pesquisas para discutir o campo de *indigenous management*. Redding e Witt (2015), por exemplo, levantaram diversos questionamentos, cujas respostas levariam a compreensão de uma nova teoria fundamentada em princípios e saberes indígenas, como consta no Quadro 4:

Quadro 4 – Perguntas norteadoras para uma agenda de pesquisa em *indigenous management*

- | |
|--|
| <p>a) Em que termos os executivos pensam sobre a formação da organização em direção à sua existência futura? Como esses recursos são priorizados?</p> <p>b) Em que termos os recursos humanos são mais bem empregados para a saúde da organização?</p> <p>c) Em que termos as finanças são mais bem empregadas na organização?</p> <p>d) Qual a melhor maneira de gerenciar as relações necessárias dentro de uma indústria?</p> <p>e) Qual a melhor maneira de administrar as relações necessárias com o governo?</p> <p>f) Em que termos o controle do comportamento organizacional previsível passa a ser gerenciado?</p> <p>g) Como o ambiente externo da organização é visto, entendido e relacionado? Isso reconheceria a existência de restrições à discricção executiva que vêm das fontes de influência circundantes.</p> <p>h) Como os próprios executivos seniores se relacionam com a sociedade em geral?</p> <p>i) Existem princípios preferenciais aplicáveis ao funcionamento da sociedade em geral que beneficiariam a organização? Talvez sabedoria antiga?</p> |
|--|

Fonte: Adaptado de Redding e Witt (2015, p. 13).

Para Redding e Witt (2015), os executivos, ao agirem, podem estar lançando mão de racionalidades alternativas não reveladas por eles, como por exemplo, a sabedoria antiga. Entretanto, para os autores, pesquisas etnográficas seriam mais adequadas para investigar esses comportamentos. Jackson (2013) também indica a necessidade de uma agenda para pesquisas futuras e acrescenta que uma abordagem organizacional não positivista e universal é uma forma de resistência dos países em desenvolvimento, mas que esse tema ainda é desconfortável para os estudiosos e praticantes das teorias tradicionais. De fato, os estudos publicados em revistas internacionais tiveram aplicação empírica ou contextualização cultural na África (3), Brasil (2), China (2), Nova Zelândia (1), Bangladesh (1) e Índia (1). Verificou-se, portanto, que os países em desenvolvimento podem ser fonte do protagonismo de uma nova teorização para as organizações que têm sido tratadas como *indigenous management*.

Desse modo, Rodrigues, González e Pádua (2012) e Jack *et al.* (2013) discutiram que as pesquisas em *management* são, preponderantemente, protagonizadas por pesquisadores norte-americanos, e que as pesquisas de outras regiões, como o Brasil, acabam não tendo impacto internacional. Jackson (2013), Rodrigues, González e Pádua (2012), Pio e Waddock (2020) consideraram que países como a China, Índia e Brasil poderão ganhar evidência acadêmica a partir de abordagens endógenas e êmicas (JACK *et al.*, 2013) de gestão, como o conhecimento indígena.

Para Rodrigues, González e Pádua (2012), uma nova teoria fundamentada na sabedoria indígena, poderia fornecer soluções para dilemas globais como a mudança climática e o crescimento populacional, em face da diminuição dos recursos naturais. Isso corrobora com a pesquisa de Juanwen, Quanxin e Jinlong (2012), sobre a capacidade dos povos indígenas em utilizar os conhecimentos tradicionais para conservação do meio ambiente. Pio e Waddock (2020) acrescentam que teorias de gestão baseadas na sabedoria indígena enfatizam os valores de relacionamento, as quais afirmam a vida, a responsabilidade por todo o sistema, a reciprocidade e redistribuição ou equidade.

No entanto, alguns pesquisadores observaram alguns fatores negativos sobre o modo pelo qual a sabedoria indígena vem sendo utilizada para servir à gestão das organizações. Li (2014) discutiu o excesso de importância dada ao sistema de pensamento milenar oriental *Yin e Yang* como base para a criação de teorias organizacionais. Para o autor, o *Yin-Yang* pode até inspirar, mas não pode orientar a pesquisa de gestão indígena chinesa como tem feito as principais metodologias ocidentais. Há quase 20 anos, Banerjee e Linstead (2004) criticaram a apropriação da sabedoria indígena para o mundo dos negócios. Para os autores, o que tem sido criado sobre gestão indígena é mais uma ‘caricatura’ do pensamento indígena do qual é mascarado e subvertido.

O outro tema central pelos quais diversos trabalhos foram classificados são estudos que se dedicaram às estruturas de governança e gestão de recursos naturais e de territórios indígenas (Quadro 5). Esses três temas estão entrelaçados nos textos de forma a dificultar a classificação deles separadamente. Para esse grupo, o termo *management* se refere ao modo pelos quais os indígenas e outros *stakeholders* se organizam, além dos métodos e instrumentos utilizados para o cuidado com o meio ambiente, bem como a segurança de seus territórios. Esses trabalhos se destacaram, justamente pela aplicação de métodos que auxiliaram as comunidades a melhorarem a gestão dos *commons*.

Quadro 5 - Classificação dos artigos: gestão de recursos naturais e territorial

Estruturas de governança e sistemas de gestão de recursos naturais, sustentabilidade e gestão territorial.	O papel do conhecimento indígena na gestão sustentável dos recursos naturais.	Juanwen, Quanxin e Jinlong (2012)
	Como uma comunidade indígena administrou as complexas ligações, incertezas e interações com a natureza enquanto explorava seu meio ambiente de maneira sustentável.	Kahui e Richards (2014)
	Avalia por meio do modelo de <i>Institutional bricolage</i> as interferências negativas das instituições burocráticas nos modos singulares da comunidade indígena em lidar com os processos de manejo florestal.	Nkemnyi <i>et al.</i> (2016)
	O papel fundamental das Terras Indígenas para a manutenção do clima Amazônico e a inter-relação entre povos indígenas.	Dourado <i>et al.</i> (2016)
	A Gestão Territorial das Terras Indígenas para articular estratégias e promover as potencialidades materiais e imateriais de um território.	Dias, Siqueira e Silva (2017)
	Aplicação do Modelo de Sistema Viável – VSM em comunidades indígenas na Amazônia com o objetivo de melhorar a governança comunitária e a sustentabilidade.	Espinosa e Duque (2018)
	Aplicação de análise SWOT + Hierarquia Analítica (AHP) para avaliar a percepções de <i>stakeholders</i> em relação a Gestão Baseada na Comunidade em um bem comum em Bangladesh.	Uddin <i>et al.</i> (2019)
	Analisa criticamente a função das Políticas de Gestão Territorial no Brasil sob a percepção de uma comunidade indígena.	Oliveira (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Observou-se que os pesquisadores empregaram ferramentas já experimentadas pelas organizações ocidentais. Porém, complementando-as com as vivências tradicionais indígenas no cuidado com recursos naturais, como bem constataram Juanwen, Quanxin e Jinlong (2012) ao estudarem comunidades indígenas, na província de Guizhou, sudoeste da China; bem como Kahui e Richards (2014) ao pesquisarem os indígenas Maori da Nova Zelândia.

Espinosa e Duque (2018) combinaram o Modelo de Sistema Viável (VSM) com metodologias participativas e criativas, além de ferramentas etnográficas para comunidades indígenas na Amazônia. O estudo ajudou a melhorar a compreensão das pessoas sobre como os conflitos, entre os valores tradicionais e modernos, estão relacionados com as estruturas de governança da comunidade. Uddin *et al.* (2019) avaliaram as percepções de quatro grupos principais de *stakeholders* sobre a Gestão de Base Comunitária de uma *Village Common Forests* em Bangladesh. Os autores empregaram a Análise SWOT combinada com o Processo de Hierarquia Analítica (AHP). Além desses, Kahui e Richards (2014) analisaram o Gerenciamento com Base em Ecossistemas dos indígenas Maori sob os princípios de Ostrom (1990). Nkemnyi *et al.* (2016), utilizaram o modelo de Bricolagem Institucional para compreender as relações entre as estruturas burocráticas e as estruturas tradicionais para a gestão de manejo florestal.

No Brasil, foram mais expressivos os estudos sobre as Políticas de Gestão Territorial. Dourado *et al.* (2016), Dias, Siqueira e Silva (2017) destacaram o papel dessas políticas como a Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas (PNGATI). Segundo os autores, a PNGATI é uma estratégia fundamental para a segurança de seus territórios e para a articulação menos assimétricas com as estruturas externas. Dourado *et al.* (2016) ainda ressalta a importância dos territórios indígenas para a manutenção do clima amazônico. “O equilíbrio climático se dá na medida em que as Terras Indígenas Amazônicas, junto com as Unidades de Conservação, representam mais da metade do estoque de carbono dessa floresta” (DOURADO *et al.*, 2016 p. 248). Porém, Oliveira (2020), ao estudar a comunidade Jacamin, em Roraima, identificou que as políticas de gestão territorial estavam mais preocupadas com a aplicação de ferramentas de gestão como os etnomapeamentos e etnozoneamentos do que em “considerar” as “cosmologias indígenas” como “ecologias”, seus universos mitológicos como acervo de planos para o uso da terra, e seus conhecimentos empíricos sobre o ambiente como etnociências (OLIVEIRA, 2020).

De fato, os estudos sobre estruturas de governança demonstraram que as relações interétnicas entre as comunidades e as estruturas ainda podem ser bastante frágeis. Outrossim, as estruturas continuam impondo seus modelos

de gestão de recursos naturais e negligenciam a contribuição dos atores e das instituições indígenas (NKEMNYI *et al.*, 2016). Uddin *et al.* (2019), por exemplo, ao estudarem a *Village Common Forests*, em Bangladesh, identificaram que havia baixa confiança das comunidades nas iniciativas públicas, sendo a precariedade da posse do território o motivo principal. Nkemnyi *et al.* (2016), ao estudarem as estruturas de governança para o manejo florestal, no Santuário de Vida Selvagem de Tofala Hill (THWS), Camarões, verificaram que as estruturas burocráticas introduzidas no sistema de gestão, retiraram grande parte do modo de vida da população indígena e desconsideraram as regras de conduta que, tradicionalmente, normatizavam a relação da comunidade. Além disso, as mesmas estruturas burocráticas não consideraram o poder das elites locais, influenciando, negativamente, as decisões das famílias indígenas. “Observou-se que o novo arranjo de manejo florestal no THWS, criou novas oportunidades para a má utilização de recursos florestais” (NKEMNYI *et al.*, 2016, p. 51).

Em relação às metodologias empregadas no acervo estudado, verificou-se que 50% dos pesquisadores realizaram revisões de literatura, e as pesquisas empíricas foram delineadas, preponderantemente, por meio de entrevistas em profundidade, combinadas com observação participante.

Ao se pesquisar os trabalhos resultantes de uma plataforma internacional com termos em inglês e uma nacional com termos em português, pôde-se notar uma discrepância significativa sobre o escopo dos estudos. Enquanto os artigos internacionais têm se dedicado a tentar provar uma nova teoria administrativa baseada na sabedoria dos indígenas (*indigenous management*), os pesquisadores brasileiros têm se debruçado mais sobre os aspectos de gestão que possam responder às necessidades relacionadas ao reconhecimento e segurança dos territórios habitados pelos povos indígenas. Esses últimos tendem a ser vistos como prioritários para os povos indígenas e para a comunidade científica, devido às inseguranças sobre a demarcação de territórios ainda não homologados e, até mesmo, de ameaças sobre áreas já demarcadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, nesta pesquisa, que as produções científicas relacionadas aos povos indígenas na área de gestão, concentram-se em dois campos de estudos. O primeiro grupo é um esforço recente dos pesquisadores em compreender o modo muito singular e endógeno pelos quais os povos indígenas – em sua grande maioria de países em desenvolvimento – “gerenciam” suas vidas e seus processos. Outrossim, alguns outros estudiosos buscam testar como esses princípios

poderiam ser utilizados com eficácia em organizações não indígenas, criando uma nova teoria em contraponto com o determinismo de uma teoria “universal” de gestão. Esse campo de estudo tem sido denominado de *indigenous management* e tem um trânsito maior nos periódicos internacionais de gestão e organização. Nesse sentido, *indigenous management*, para alguns autores, é o modelo *sui generis* que pode criar caminhos para que as produções científicas dos países mais periféricos alcancem algum tipo de protagonismo internacional, composta em sua grande maioria por norte-americanos.

O segundo grupo são os trabalhos dedicados à gestão de territórios indígenas ou de bens comuns (*commons*), bem como à gestão dos recursos naturais existentes nessas áreas. Os estudos de gestão em comunidades indígenas, no Brasil, concentraram-se neste segundo grupo. Neste campo de estudos, realçam as pesquisas sobre estruturas de governança e gestão comunitária com críticas frequentes às relações assimétricas entre os povos indígenas e os atores externos, bem como a abordagem *up down* oriunda normalmente dos agentes governamentais, ignorando práticas antigas e eficazes da sabedoria indígena em sobreviver do meio ambiente sem destruir ecossistemas.

Longe de encerrar as inúmeras possibilidades de estudos que entrelaçam a gestão e os povos indígenas, este artigo apenas sugere a reflexão sobre outras possibilidades e necessidades de novas pesquisas. Todavia, ficou nítido, neste estudo, a ausência de pesquisas relacionadas aos processos de produção de bens e serviços, como por exemplo, gestão de pessoas, gestão de processos, gestão da qualidade, bem como estudos sobre gestão democrática e empreendedorismo indígena. Do mesmo modo, poderia a literatura sobre a construção social dos mercados, comumente empregada aos agricultores familiares, dar conta de contribuir sobre a realidade dos povos indígenas em acessar mercados? Ou haveria outras facetas envolvidas?

Não que as realidades indígenas necessitem da simples transferência dessas técnicas ou conhecimentos, pelo contrário, as pesquisas em gestão podem encontrar, nas práticas indígenas, um campo fecundo para a inovação em bases mais sustentáveis. Além disso, talvez seja proveitoso para os povos indígenas se apropriarem e até adaptarem técnicas já utilizadas pelas organizações ocidentais, combinadas aos seus conhecimentos tradicionais. Logo, indaga-se: quão distante as áreas de administração e gestão estão dos povos indígenas brasileiros e de suas necessidades? O Instituto Insikiran da Universidade Federal de Roraima (UFRR) é um exemplo pioneiro que busca aproximar o ensino superior às especificidades socioculturais e profissionais dos povos indígenas, ao oferecer o curso de Gestão Territorial Indígena - GTI (CURSO GTI, 2009). Os estudiosos de administração e

gestão, todavia, devem estar atentos à singularidade das crenças, culturas e sabedoria tradicional indígena de forma a não banalizar, mas valorizar esses conhecimentos, não os colocando dentro de uma lógica meramente capitalista-utilitarista.

Esta revisão sistemática se propôs a levantar os temas de gestão em comunidades indígenas, buscando termos-chaves apenas nos títulos dos artigos. Para uma maior abrangência dos resultados, seria importante buscar os termos em outras seções, para além do título, assim como, realizar buscas por produções científicas em áreas específicas de gestão ou administração junto aos povos indígenas. As buscas por termos da língua inglesa, na plataforma WOS, não retornou com trabalhos realizados na América Latina, o que foi também uma limitação desta pesquisa. Estudar os modos de gestão empregados entre os povos indígenas brasileiros e dos demais países da América Latina, poderá ser bastante profícuo.

REFERÊNCIAS

- AZANHA, G. Etnodesenvolvimento, mercado e mecanismo de fomento: possibilidades de desenvolvimento sustentado para as sociedades indígenas no Brasil. In: SOUZA LIMA, A. C.; BARROSO-HOFFMANN, M. (org.). **Etnodesenvolvimento e políticas públicas, bases para uma nova política indigenista**. Rio de Janeiro: LACED, 2002. p. 29-37.
- BANERJEE, S. B.; LINSTED, S. Masking subversion: neocolonial embeddedness in anthropological accounts of indigenous management. **Human Relations**, [s. l.], vol. 57, n. 2, p. 221-247, 2004.
- BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BECKER, B. K. **Amazônia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1991.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2021.
- BRASIL. **Lei Nº 6.001, de 19 de dezembro de 1973**. Dispõe sobre o estatuto do índio. Brasília, DF: Presidência da República, [1973]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6001.htm. Acesso em: 26 maio. 2021.

CALEFFI, P. O que é ser índio hoje? A questão indígena na América Latina/Brasil no início do século XXI. **Diálogos Latinoamericanos**, [s. l.], n. 7, p. 20-42, 2003.

CASTELLI, P. G.; WILKINSON, J. Conhecimento tradicional, inovação e direitos de proteção. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 89-112, out. 2002.

CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. **Usina de Pesquisa**, [s. l.], 16 maio 2001. Disponível em: <http://www.usinadepesquisa.com/metodologia/wp-content/uploads/2010/08/meta1.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2021.

CAVALCANTE, A. U. M.; TANNÚS, S. P. Competitividade da cotonicultura em países selecionados. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 638-652, 2020.

CEPAL. Os povos indígenas na América Latina: avanços na última década e desafios pendentes para a garantia de seus direitos. **Comissão Econômica para a América Latina**, Santiago do Chile, 2014. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37773/1/S1420764_pt.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

CERTO, S. C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

CURSO de Gestão Territorial Indígena. Boa Vista: Núcleo Insikiran de Formação Superior Indígena-UFRR, ago. 2009. (Projeto Político-Pedagógico).

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através de tecnologia de informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, A. T. *et al.* Análise dos efeitos da rivalidade e do dinamismo na posição competitiva da firma. **Revista Brazilian Business Review**, [s. l.], vol. 17, p. 363-380, 2020.

DIAS, R. A.; SIQUEIRA, A.; SILVA, N. L. S. A Proposta de gestão territorial de Terras Indígenas como meio de se alcançar a sustentabilidade. **Revista Tamoios**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 24-36, 2017.

DOURADO, M. *et al.* A gestão ambiental e territorial de terras indígenas da Amazônia brasileira: uma questão climática. **Brasiliiana – Journal for Brazilian Studies**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 230-253, 2016.

ESPINOSA, A.; DUQUE C. Complexity management and multi-scale governance: a case study in an Amazonian indigenous association. **European Journal of Operational Research**, [s. l.], vol. 268, p. 1006-1020, 2018.

- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comendo, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1989.
- FERNANDES, R. A.; HANASHIRO, D. M. M. Explorando aspectos indígenas da gestão numa organização financeira: jeitinho e sociedade relacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 19, p. 328-347, 2015.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- GUZMÁN, E. S. Uma estratégia de sustentabilidade a partir da Agroecologia. **Agroecol. e Desenv. Rur. Sustent.**, Porto Alegre, v. 2, n. 1 p. 35-45, jan./mar. 2001.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- JACK, G. *et al.* Refining, reinforcing and reimagining universal and indigenous theory development in international management. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], vol. 22, n. 2, p. 148-164, 2013.
- JACKSON, T.; AMAESHI, K.; YAVUZ, S. Untangling African indigenous management: Multiple influences on the success of SMEs in Kenya. **Journal of World Business**, [s. l.], vol. 43, n. 4, p. 400-416, 2008.
- JACKSON, T. reconstructing the indigenous in African management research: implications for international management studies in a globalized world. **Management International Review**, [s. l.], vol. 53, n. 1, p. 13-38, 2013.
- JUANWEN, Y.; QUANXIN, W.; JINLONG, L. Understanding indigenous knowledge in sustainable management of natural resources in China. Taking two villages from Guizhou Province as a case. **Forest Policy and Economics**, [s. l.], vol. 22, n. 9, p. 47-52, 2012.
- KAHUI, V.; RICHARDS, A. C. Lessons from resource management by indigenous Maori in New Zealand: Governing the ecosystems as a commons. **Ecological Economics**, [s. l.], vol. 102, p. 1-7, 2014.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação - balanced scorecard**. 13. ed. São Paulo: Campus, 1997.

- KOLLING, P.; SILVESTRI, M. Reflexões sobre território e terra indígena: aspectos culturais, sociais e jurídicos. **ParaOnde!?**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 211-226, 2019.
- KRENAK, A. **Ideias para adiar o fim do mundo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- LEFF, E. Agroecologia e saber ambiental. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 36-51, 2002.
- LÉVI-STRAUSS, C. **Tristes trópicos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- LI, X. Can Yin-Yang Guide Chinese Indigenous Management Research? **Management and Organization Review**, [s. l.], vol. 10, n. 1, p. 7-27, 2014.
- LONG, N. **Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor**. Ciudad de México: CIESAS, 2007.
- MALIK, A. *et al.* Holistic indigenous and atomistic modernity: Analyzing performance management in two Indian emerging market multinational corporations. **Human Resource Management**, [s. l.], vol. 60, n. 5, p. 1-21, 2021.
- MARSDEN, D. Indigenous management and the management of indigenous knowledge. *In*: WRIGHT, S. (Ed.). **Antropology of organizations**. London: Susan Routledge, 2005. p. 39-53.
- MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- NKEMNYI, M. F. *et al.* Reconstituting the role of indigenous structures in protected forest management in Cameroon. **Forest Policy and Economics**, [s. l.], vol. 67, p. 45-51, 2016.
- OIT. **Convenção N° 169 da OIT sobre Povos Indígenas e Tribais**. Genebra: OIT, 1989. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/1989%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20Povos%20Ind%C3%ADgenas%20e%20Tribais%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20OIT%20n%20%C2%BA%20169.pdf>. Acesso em: 13 set. 2022.
- OLIVEIRA, A. R. Awnetypan amazad: políticas indígenas do habitar e gestão territorial-ambiental em terras indígenas. **Anuário Antropológico**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 25-46, 2020.

- OLIVEIRA, A. U. **A fronteira amazônica mato-grossense: grilagem, corrupção e violência**. São Paulo: Iandê Editorial, 2016.
- OSTERWALDER, A. **Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PEREIRA, M. J. A. Mulheres indígenas e migrantes: a experiência de comercializar produtos oriundos da economia solidária em mercados não solidários. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 1, n. 1, p. 145-153, 2011.
- PINTO, E. R. **Rondônia**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional: Archivos do Museu Nacional, 1917.
- PIO, E.; WADDOCK, S. Invoking indigenous wisdom for management learning. **Management Learning**, [s. l.], p. 1-19, 2020.
- PITRE-REDONDO, R.; CARDONA-ARBELÁEZ, D.; HERNÁNDEZ-PALMA, H. Proyección del emprendimiento indígena como mecanismo de competitividad en el postconflicto colombiano. **Rev. Investig. Desarro. Innov**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 231-240, 2017.
- PLEIN, C.; FILIPPI, E. E. Capitalismo, agricultura familiar e mercados. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 3, p. 98-121, set./dez. 2011.
- PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca e a vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- QUIJANO, A. El 'movimiento indígena' y las cuestiones pendientes en America Latina. **Tareas**, [s. l.], n. 119, p. 31-61, enero/abr. 2005.
- REDDING, G.; WITT, M. A. Advancing indigenous management theory: executive rationale as an institutional logic. **Management and Organization Review**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 179-203, 2015.
- RODRIGUES, S. B.; GONZÁLEZ, D. R.; PÁDUA, C. A. Indigenous or imported knowledge in Brazilian management studies: A quest for legitimacy? **Management and Organization Review**, [s. l.], vol. 8, n. 1, p. 211-232, 2012.
- SABOURIN, E. Gestão territorial e economia social e solidária: uma análise pela reciprocidade. **Guaju**, Matinhos, v. 1, n. 1, p. 3-26, jan./jun. 2015.

- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHNEIDER, S. Mercados e agricultura familiar. *In*: SCHNEIDER, S.; CONTERATO, M. A.; MARQUES, F. C. (org.). **Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural**. 1. ed. Porto Alegre: EDUFRGS, 2016. p. 93-140.
- SILVA, A. A. **Territorialidades e identidade do coletivo Kawahib da terra indígena Uru-Eu-Wau-Wau em Rondônia**: “orevaki are” (reencontro) dos “marcadores territoriais”. 2010. Tese (Doutorado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- SILVA, M. N. C.; GOMES, F. E. Empreendedorismo indígena: uma revisão de literatura. **Rev. Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 1, p. 4-25, jan./jun. 2022.
- STAVENHAGEN, R. Etnodesenvolvimento: uma dimensão ignorada no pensamento desenvolvimentista. **Anuário Antropológico**, [s. l.], v. 84, p. 11-44, 1985.
- TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Rio Claro, v. 6, n. 10, p. 89-98, 2007.
- UDDIN, M. N. *et al.* Stakeholders’ perception on indigenous community-based management of village common forests in Chittagong hill tracts, Bangladesh. **Forest Policy and Economics**, [s. l.], v. 100, p. 102-112, Nov. 2019.
- WILKINSON, J. Sociologia econômica, a teoria das convenções e o funcionamento dos mercados: para analisar os micro e pequenos empreendimentos agroindustriais no Brasil. **Ensaios FEE**, Londres, v. 23, n. 2, p. 805-824, 2002.

Texto submetido à Revista em 23.09.2021
Aceito para publicação em 21.09.2022