

Conformidade-Resistência Sulista em Administração do Desenvolvimento: desafiando subalternização/colonialidade epistêmica com action learning

ALEXANDRE A FARIA
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/EBAPE

VITOR YOSHIHARA MIANO
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

Conformidade-Resistência Sulista em Administração do Desenvolvimento: desafiando subalternização/colonialidade epistêmica com *action learning*

Southern Compliance-Resistance in Development Management: challenging epistemic coloniality/modernity through action learning

RESUMO

O trabalho investiga práticas alternativas no contestado contexto da subalternização Norte-Sul do campo de Administração do Desenvolvimento no Brasil. Como investigação decolonial que corporifica o tema investigado, a pesquisa abraça a abordagem de *action research* para a co-produção (hiper)reflexiva de processos e resultados de pesquisa focados em um programa internacional de *action learning* executado por três organizações do desenvolvimento no Academia-Organização. Sob uma perspectiva do Sul Global, dinâmicas de conformidade-resistência são abordadas em três contextos interdependentes e interconectados: organizacional, relacional, e individual. A análise destaca dinâmicas de conformidade-resistência vividas por participantes e acadêmicos em um contexto da ascensão simultânea da contra-revolução gerencialista comandada pelo Norte Global estadunidense e de emergência-reexistência sulista de organizações do desenvolvimento hibridistas. *Action learning* emerge como desafio potencial ao gerencialismo estadunidense e à subalternização do campo de AD na academia e na prática, enquanto que os desdobramentos do programa de *action learning* e da abordagem de *action research* se apresentam como expressões transmodernas de co-construção de alternativas em sociedades desenvolvimentistas sulistas.

Palavras-chave: Administração do Desenvolvimento, desenvolvimento, gerencialismo, *action learning*, *action research*.

ABSTRACT

This work investigates an alternative educational practice embedded in a context of Development Management (DM) subalternization both in teaching and research in Brazil. This research was based on the action research approach, promoting the (hiper)reflexive co-construction of research processes and its results in order to study a action learning program developed by three organizations in the Organization-Academia nexus. From a Global South perspective, conformity-resistance dynamics were analyzed in two interdependent and interconnected contexts: organizational and individual. The program evidenced resistance-compliance dynamics in the focal organization due to the simultaneous rise of neoliberal counter-reforms and the emergence/reexistence of development organizations. As could be seen, *action learning* emerges as a potential challenge for the US-led managerialism and for the DM subalternization both in academia and in praxis. Furthermore, the action learning program results and the action research approach presented themselves as transmodern expressions of co-construction of alternatives for education in development societies.

Keywords: Development Management, development, action learning, action research, managerialism.

INTRODUÇÃO

Administração do Desenvolvimento (AD) é um dos possíveis caminhos para países e sociedades em desenvolvimento ou emergentes em uma duradoura era de império e descolonização/desocidentalização (Andrews, 2021; Mignolo e Walsh, 2018; Sousa Santos, 2018). Enquanto países centrais continuam praticando múltiplos tipos de desenvolvimento em âmbitos doméstico e internacional por meio de diversas organizações tais como instituições financeiras, organizações internacionais, universidades, think tanks, NGOs, e corporações

transnacionais (Schaaf, 2013), países classificados como emergentes protagonizam uma nova e contestada era do desenvolvimento (Pieterse, 2012) ou século do desenvolvimento (Macekura e Manela, 2018) que continua marginalizado pelo sistema dominante de escolas de negócios. Mais especificamente, o campo de AD tem sido marcado em décadas recentes por dinâmicas de apropriação e invisibilização comandadas por instituições poderosas do Norte e subalternização em e por escolas de administração/gestão no Sul e no Norte.

Decretado como morto no final dos anos 1980 por instituições do neoliberalismo contra-revolucionário capitalista que nos EUA anunciaram o fim do desenvolvimento e da história em uma era de descolonização/desocidentalização e impérios (Mignolo e Walsh, 2018), os campos de ‘Desenvolvimento’ e ‘Desenvolvimento Internacional’ foram historicizados na América Latina e outros contextos como elementos centrais da matriz colonial de dominação estadunidense pós-Guerra imposta ao Terceiro Mundo. Sob a perspectiva crítica do Sul, desenvolvimento é a face sedutora de uma estratégia de recolonização epistêmico-material do resto do mundo por trás da construção da hegemonia neoimperial estadunidense como um novo centro emancipador - i.e., EUA como estado pós-colonial liderando a era de pós-imperialismo eurocêntrico - da modernidade capitalista (Mignolo, 2011; Escobar, 1995, 1984).

Ainda que o conhecimento dominante em AD seja estadunidense e eurocêntrico (Dwivedi, 1990; Thomas, 1990), nem todas as teorias-práticas do desenvolvimento reproduzem a matriz de colonialidade totalizante denunciada por teóricos latino-americanos da decolonialidade nos anos 1980-90s (Escobar, 1984; 1995), em paralelo à decretação do fim do desenvolvimento e estatismos pela contra-revolução neoliberal comandada pelos EUA com foco em dissidentes internos e revolucionários externos (ver McEwan, 2019). Teóricos do pós-desenvolvimento ressaltam que pesquisadores e praticantes que trabalham em desenvolvimento inevitavelmente reproduzem um ‘discurso do desenvolvimento’ que assume como verdade a superioridade do Norte sobre o Sul e desenvolvimento estilo Ocidental como a norma (Kapoor, 2004).

Sociedades e corpos sulistas situados tanto no Norte quanto no Sul geográficos também produziram e continuam produzindo e regenerando ideias e modos de conhecer-fazer-viver em ‘desenvolvimento’ (Cooke e Faria, 2013; Saldaña-Portillo, 2003) e, teorias-práticas em “AD” correspondentes informadas por diversas modalidades da práxis decolonial de cumplicidade subversiva (Grosfoguel, 1996; 2005) que tanto reproduzem quanto desafiam modelos hegemônicos que promovem subdesenvolvimento, elitismo, racismo, sexismo, dentre outras dimensões da colonialidade/modernidade Eurocêntrica desafiada por corpos sulistas engajados em dinâmicas relacionais de resistência-re-existência (Gulrajani, 2010; Abdalla e Faria, 2018) dentro e fora de universidades e escolas de negócios neoliberalizadas em ruínas e sob contestação crescente tanto no Norte quanto no Sul (Fleming, 2021, 2019; Ibarra-Colado, 2006; Mumby et al., 2017). Esse campo marginalizado de teorizações práxicas em AD desafiam a teorização pós-desenvolvimentista classificada como radical por autores críticos tanto no Norte quanto no Sul (Gulrajani, 2010), a qual é tida também como exemplo de latinoamericano-centrismo por autores que defendem uma virada decolonial ampla e práxica que vai além da América Latina e binarismos duradouros (Maldonado Torres, 2011; 2016; 2020).

A despeito da subalternização de AD nos âmbitos de ensino e pesquisa no Brasil, acadêmicos continuam lutando contra a hegemonia imperial dos campos de administração de empresas e de administração pública comandados pelos EUA que nega e apropria-contém ‘alternativas práxicas’ em AD em países predominantemente desenvolvimentistas (ver Nkomo, 2015). Pesquisadores que resistem participam direta ou indiretamente de dinâmicas de conformidade-resistência ou cumplicidade subversiva em organizações ‘hibridistas’ de desenvolvimento (Faveret, 2017). Por meio de pesquisa-ação reflexiva (e hiper-reflexiva, ver

Kapoor, 2004) investigamos um programa de aprendizagem protagonizado por subalternos nos âmbitos organizacional e acadêmico que mobilizam intervenções práticas de resistência-conformidade cotidiana (McEwan, 2019).

Neste mister, o objetivo do presente trabalho é investigar um programa de *action learning* desenvolvido no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES em colaboração com instituições acadêmicas do Sul e Norte com o propósito de desafiar a radical gerencialização da organização e da academia em anos recentes impulsionada pela contestada subalternização epistêmica de AD. Sob uma perspectiva do Sul Global, dinâmicas de conformidade-resistência são abordadas em dois contextos interdependentes e interconectados: organizacional e individual. No contexto organizacional há dois aspectos principais: manutenção ou resgate da práxis desenvolvimentista e contradições correspondentes em uma organização pública de desenvolvimento que protagoniza pressões gerencialistas e ataques neoliberais a desenvolvimentismos de estado em países e sociedades do Sul Global classificadas como ‘emergentes’. No contexto do indivíduos, dinâmicas de conformidade-resistência evidenciaram conflitos entre aceitação de ferramentas gerencialistas e de metas de curto prazo como medida de performance simultaneamente a resistência conformada a processos decisórios tecnicistas, mecanismos gerencialistas de controle, e decrescente capacidade geo-política de auto-organização via AD para acomodação transformacional de papéis impostos ao banco e às políticas públicas para desenvolvimento.

Esta pesquisa-ação foi elaborada por meio de co-criação de processos e resultados (Peters & Robinson, 1984; Reason & Bradbury, 2001; Reason & Torbert, 2001; Antonacopoulou, 2009) e segue em curso desde 2014. Os ‘dados’, tidos como resultados epistêmico-empíricos, foram obtidos de duas maneiras: em reuniões dentro e fora da organização focal, com os pesquisadores atuando tanto como participantes como observadores das discussões; em entrevistas semi-estruturadas com membros de diversos níveis hierárquicos da organização focal. Boa parte de sua relevância deve-se ao engajamento com tensões e contradições em AD protagonizadas por identidades desenvolvimentistas e processos de corporatização neoliberalizante. Essas tensões se reproduzem em diversos níveis, em especial no que diz respeito às distintas gerações de funcionários que protagonizam dinâmicas de resistência e reafirmação da subalternização de AD nos âmbitos organizacional e acadêmico.

Este trabalho se organiza da seguinte forma: na próxima seção será descrita sumariamente a difusão da AD e como este pode ser entendido no Sul Global por meio de perspectivas coexistentes. Por um lado, intensifica a colonialidade epistêmica no campo da gestão, privilegiando o mercado e o management estadunidense e, por outro e através de reflexão/ação crítica, abre espaços para o questionamento deste mesmo conhecimento e construção de novos conhecimentos mais adequados às realidades de países emergentes. A terceira parte aborda *action learning* como proposta hibridista de resistência-conformidade em AD nos âmbitos da organização e da academia, com especial foco em dinâmicas de mudança-continuidade protagonizadas por desenvolvimentismos e neoliberalismos. Esta discussão será contextualizada à organização pública, foco do programa, e sua relação com outras instituições acadêmicas ou não. Na seção seguinte, dinâmicas da práxis conformidade-resistência vividas por participantes e acadêmicos são descritas e analisadas. Por último, a conclusão aponta limitações e potencialidades deste estudo para movimentos alternativos ao gerencialismo contra-revolucionário no Norte e Sul .

2. ADMINISTRAÇÃO DO (PARA O) DESENVOLVIMENTO E O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

Vivemos uma duradoura era de descolonização/desocidentalização e impérios (Andrews, 2021; Mignolo e Walsh, 2018; Sousa Santos, 2018). Nesse contexto, o

multifacetado campo de AD comandado pelos EUA no pós-Guerra (...) foi supostamente exterminado da América Latina e outros países do Terceiro Mundo pela contra-revolução neoliberal pós-1968 formalmente inaugurada no Chile a partir do início dos anos 1970. Após ter sido exterminado no meio acadêmico com a militarização anti-comunismo da universidade acompanhada de radical neoliberalização do campo de gestão no Chile (Cotroneo e Costa, 2010), ter sido oficialmente enterrado pelos proponentes da revolução neoliberal no início dos anos 1990 (Sachs, 1989), e submetido então a críticas decoloniais radicais feitas por autores pós-desenvolvimentista do Sul Global (Escobar, 1995), o campo de AD juntamente com os campos de ‘desenvolvimento’ e ‘desenvolvimento internacional’ continuam sendo mobilizados por uma poderosa indústria do desenvolvimento liderada pelo Norte (Kothari, 2019) em paralelo e em resposta à explosão na Ásia desenvolvimentista liderada pela China em âmbitos nacional e internacional (Jabbour, 2012).

O conhecimento dominante de AD emerge no pós-Guerra com a ascensão de dois protagonistas imperiais globais: EUA e União Soviética. Com o lançamento do Plano Marshall, Truman institucionalizou em seu discurso de posse a política externa de ajuda a países menos desenvolvidos da Ásia, África e América Latina por meio de um regime que substituiria as políticas imperiais européias por políticas de desenvolvimento, combatendo assim os riscos de expansão ideológico-territorial do comunismo nos países do Terceiro Mundo (Willis, 2021). No âmbito de relações internacionais havia o pressuposto de que um regime anti-comunismo de prosperidade seria crucial para a expansão neoimperial do capitalismo estadunidense. Neste contexto de disputa geo/corpo-política por espaços internacionais os EUA assumem então o comando na construção do contestado campo de AD (Santos *et. al.*, 2020). Essa contestada contra-narrativa histórica engloba abordagens epistemológicas e metodológicas diversas não apenas de dominação e conformidade, mas também de resistência (McEwans, 2019) à expansão/consolidação da hegemonia estadunidense via teorias e políticas de modernização/desenvolvimento e múltiplas intervenções práticas cotidianas que vão além do binarismo revolução-reforma marginalizadas tanto pela ‘história oficial’ do Norte Global quanto pela contra-narrativa dominante do Sul Global. Amparado pela transferência de conhecimento para o Terceiro Mundo por *experts* de países ‘desenvolvidos’, as teorias/práticas de AD foram fomentadas com base no entendimento de que a gestão efetiva do/no mundo subdesenvolvido por meio de organizações públicas e privadas deveria priorizar conhecimento, treinamento e habilidades especializadas produzidas no Primeiro Mundo, liderado pelos EUA (McLaren, 2011).

Segundo o mesmo padrão de globalização caracterizado pelas relações Norte-Sul e pela contestada hegemonia estadunidense, políticas e teorizações de desenvolvimento neste período passaram por duas etapas segundo a literatura nortista: uma caracterizada por traços keynesianos entre 1950-1975; outra caracterizada pelas diretrizes do Consenso de Washington entre 1980-2000 (Pieterse, 2012). Enquanto a primeira se fundamenta na burocratização organizacional e em um papel mais ativo do Estado como indutor/executor do crescimento econômico, a última atribui a direção do processo de desenvolvimento ao mercado e elenca o gerencialismo como solução para elevar eficiência e eficácia do aparelho estatal.

Este segundo período também deslocou o foco de formulações das políticas de desenvolvimento dos cenários nacionais para instituições internacionais, agências de desenvolvimento e organizações não-governamentais em consórcio com instituições de países em desenvolvimento (Pieterse, 2012) em paralelo a dinâmicas desenvolvimentistas cada vez menos governáveis na (e a partir) da Ásia liderada pela China (Jabbour, 2012). Neste movimento de contra-revolução do desenvolvimento no qual tanto formulação como execução de políticas de desenvolvimento deixam de ser alvo de debate, ocorre uma radical subalternização do campo de AD que também refletiu no meio acadêmico.

No Sul Global, escolas de gestão assimilam discursos gerencialistas neoliberais que reafirmam a matriz colonial estabelecida pela modernidade Eurocêntrica como padrões universais com suporte da normalização da violência em âmbitos nacional e internacional que predominantemente inibe movimentos acadêmicos de resistência (Mandiola e Costa, 2010); por sua vez, no Norte liderado pelos EUA as múltiplas dimensões éticas, sociais e políticas das teorias foram colocadas no segundo plano com a ascensão hegemônica do capitalismo neoliberal (Fotaki & Prasad, 2015) e normalização do regime de acumulação via despossessão (Harvey, 2007) em paralelo em resposta à ascensão do Sul Global liderado por países desenvolvimentistas asiáticos (Jabbour, 2012) controversamente classificados por instituições euro-americanas como tanto países e mercados emergentes quanto potências ascendentes perigosas (Lipton, 2017). A importância geopolítica da disseminação de um campo anti-estatismo de gestão para as dinâmicas de subalternização, cooptação e extermínio do campo de AD em países periféricos foi além do binarismo Norte-Sul e impactou radicalmente as maneiras de administrar e pensar gestão em países da Europa, e por que não dizer também dos EUA, por meio de contestados processos de ‘americanização’ estadunidense (Alcadipani, Khan, Gantman & Nkomo, 2012).

Grande parte da literatura produzida pela esquerda (Rist, 2008) continua condenando desenvolvimento como artefato imperial imposto pelo Governo Truman a partir do famoso e infame Ponto IV. Autores associados a diferentes versões de estruturalismo na América Latina desafiam essa perspectiva crítica informa debates no Norte (Rist, 2008) por meio de um argumento predominantemente latino-americanista de que “*we must place the 1945-90 development debates the context of the longue durée of Latin American history*” (Grosfoguel, 1996: 134). Por meio de uma teorização decolonial radical que incorpora dimensões estruturalistas que se confundem com nativismo e anti-eurocentrismo eurocêntrico (McEwans, 2019) desenvolvimentismo é definido como “uma dimensão ideológica central da economia-mundo capitalista” comandada na América Latina por membros da elite creolla opressora de indígenas, negros e mestizos de castas mais inferiores (Grosfoguel, 1996).

Vivemos entretanto uma era de globalizações e modernidades que continua resistindo a binarismos persistentes reproduzidos tanto pela ideia de fim da história enunciada pela face neoliberal do império estadunidense (Fukuyama, 1989) quanto pela ideia enunciada pela face neorealista do império de que o choque anti-ocidente de civilizações é inevitável (Huntington, 1996). A frágil posição dos EUA no comando da (contra-)revolução neoliberal do capitalismo que decretou prematuramente o fim do desenvolvimento (Harvey, 2007) se acentuou drasticamente no contexto da pandemia da COVID 19, levando o governo dos EUA a abertamente adotar políticas desenvolvimentistas em resposta a uma ascensão anti-capitalista em escala global (Harvey, 2020) impulsionada pela contestada China desenvolvimentista (Mahbubani, 2020).

Historicamente, organizações de desenvolvimento desprezadas pelos campos dominantes da administração/*management* tanto desestabilizam quanto reafirmam a matriz colonial do poder (Quijano, 2007) por meio de práticas cotidianas mobilizadas por subalternos que subvertem obedecendo (Grosfoguel, 1996) com eventual suporte de acadêmicos ‘resistentes’ e modalidades transformacionais de aprendizagem (Sandoval, 2000) que misturam conhecimentos eurocêntricos que reproduzem a matriz de colonização epistêmica (Ibarra-Colado, 2006) e modos de conhecer-fazer conectados a tradições locais que respondem contrariamente e vão além dos binarismos hierárquicos Sul-Norte e objeto/sujeito - tais como as diferentes modalidades da pedagogia do oprimido (Freire, 1972), das teorias da dependência (dos Santos, 2020), da ética da libertação (Dussel, 2013), e das praxes feministas do terceiro mundo informadas por consciências fronteiriças de pensar-fazer (Anzaldúa, 2015; Mignolo e Walsh, 2018).

Em resposta ao prematuro e enganoso discurso de fim do desenvolvimentismo promovido por instituições neoliberais durante os 1990s suportado pelo virtual extermínio de AD na academia de administração, organizações híbridas desenvolvimentistas crescem em importância em diferentes cantos do mundo, particularmente nos países dos BRICS (Pieterse, 2018) que protagonizam reprodução das dinâmicas hegemônicas, mobilização de dinâmicas contra-hegemônicas e também contra-revolucionárias. Longe de ser pacífico, este crescimento foi acompanhado por tentativas de contra-reforma de nos campos de AD e governança global liderados pelos EUA (Cooke & Faria, 2013), de negação, subalternização e apropriação de desenvolvimentismos hibridistas do Sul Global com vistas a ampliar a diversidade e o escopo do desenvolvimentismo do neoliberalismo neoimperial (Harvey, 2007).

O resgate da relevância ‘práxica’ do campo de AD também ganhou momento com a mudança de perfil de globalização a partir dos anos 2000, no qual países em desenvolvimento - em especial os BRICS - ascenderam no contexto do capitalismo global em transição ao mesmo tempo em que crises atingiram dois dos epicentros da modernidade - EUA e Europa. Este novo momento foi caracterizado por um aquecimento nas relações Sul-Sul, queda de credibilidade das agências internacionais (em especial as lideradas pelos EUA como Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional), maior representatividade de países emergentes na política global e pela retomada de políticas de caráter keynesiano na condução econômica (Pieterse, 2012).

No entanto, para além destas distinções, o campo de AD não buscou apenas um retorno ao padrão estatista vigente entre 1950-1975, mas sim a construção de outras possibilidades que superem deficiências dos modelos anteriores e que combatam a colonialidade epistêmica subjacente à ambos. Autores argumentam em favor de uma Administração Crítica ou Pós-Colonial/Decolonial do Desenvolvimento - uma administração mais democrática, tolerante e autocrítica (McEwan, 2019; Gulrajani, 2010; Abdalla e Faria, 2018). Essa praxis alternativa de conformidade subversiva altera o entendimento epistêmico dominante sobre desenvolvimento ao desvelar o poder do pluralismo em termos de engajamento político-econômico e cultural cotidiano, objetivando equidade, justiça e sustentabilidade.

As escolas de negócios que outrora negavam participação do campo da gestão liderado pelos EUA na crescente desigualdade socioeconômica são convocadas agora a refletir sobre as relações entre neoliberalismo, a iniquidade socioeconômica (não apenas mais entre países Norte-Sul, mas também dentro de países do Norte) e a administração (Fotaki & Prasad, 2015), assim como a refletir sobre desenvolvimento(s) e como as práticas organizacionais hegemônicas podem contribuir para intensificar ou mesmo gerar esta iniquidade. Ainda, são convocadas a refletir sobre outras formas marginalizadas de gestão, invisibilizadas pela colonialidade/modernidade, em novas perspectivas pós-desenvolvimentistas. Estas novas formas abrem possibilidades e fazem parte de outros modelos que não somente contornam os padrões Norte-Sul mas também refletem sobre as relações Sul-Sul e os equívocos da compreensão do Sul como um todo uniforme (Alcadipani *et. al.*, 2012). O foco não se trata portanto da substituição dos antigos panteões, mas sim a abertura para diversos mundos possíveis.

Neste contexto, modelos hegemônicos de ensino e pesquisa em administração interagem dinamicamente como alternativas de AD subalternizadas. A corrente empirista e (pós)positivista hegemônica no campo da pesquisa (Reason & Torbert, 2001), defensora da separação entre cientista e objeto (ou sujeito) e baseada na construção unilateral de conhecimentos universais, também é desafiada por práticas transformativas, mútuas e voluntárias, como no caso de pesquisas ‘qualitativas’ voltadas para a ação informadas pela práxis de conformação subversiva permitindo que praticantes e pesquisadores se engajem em dinâmicas de conformidade-resistência. Programas alternativos de educação promovem

resistência e reemergência de teorias-práticas de AD que cotidianamente ajudam a recuperar esse campo multifacetado que historicamente reafirma e resiste a dinâmicas simultâneas de subalternização epistêmica na academia e de gerencialismo em organizações do desenvolvimento. Na próxima seção descrevemos nossa pesquisa-ação com foco em programa de *action learning* para o BNDES dentro de um contexto mais amplo e duradouro de pesquisa-ação focado nas tensões entre governo desenvolvimentista versus governança privada, dependência por liderança versus auto-organização, administração técnica versus administração política.

3. PESQUISA-AÇÃO EM AD

Participamos e investigamos um programa de aprendizagem-ação por meio de uma perspectiva transformacional em pesquisa-ação (Elden e Chisholm, 1990) que era mais adequada ao contexto do que a perspectiva revolucionária protagonizada pela pedagogia do oprimido publicada por Paulo Freire no final dos anos 1960 (Freire, 1968). Mais especificamente, assim como gestores da organização participamos de dinâmicas práxicas de conformidade-resistência em AD por meio de uma perspectiva transmoderna/mestiza/oposicional que permite sermos tolerantes a contradições e ambiguidades cotidianas (Dussel, 2013; Sandoval, 2000; Anzaldúa, 2015). Como pesquisadores transmodernos em gestão/organizações - um afro-mestiço, um mestizo europeu, e um 'mestizo creollo' a partir do Sul Global não-imperialista/não-supremacista engajado com a preservação da vida da maioria em escala global - nosso objetivo não é o de reafirmar a duradoura vilanização de teóricos e praticantes de desenvolvimento (ver Esteva et al., 2013). Tampouco é de glorificar e romanticizar 'soluções locais' igualadas a 'goodness', tais como o próprio programa que aqui investigamos, pela literatura crítica e pós-desenvolvimentista; o problema dessa literatura para nós não é somente o de reproduzir o lado racista/patriarcal do campo de desenvolvimento e ao mesmo tempo ignorar a face de cumplicidade da posicionalidade de 'rejeição' em relação ao dominador (Kapoor, 2017) materializada por discursos extremos que se legitimam mutuamente há décadas em grande parte em detrimento dos 'sujeitos subalternos' (Kapoor, 2004). Nessa investigação nos posicionamos como sujeitos subalternos privilegiados e engajados com dinâmicas cotidianas de resistência-conformidade que vão além do binarismo reforma-revolução por meio de praxis da cumplicidade subversiva (Grosfoguel, 1996).

O grupo de pesquisadores é constituído por um pesquisador que participa da co-construção do programa desde 2014, de um pesquisador focado na investigação do programa durante execução em ano mais recente, e um pesquisador que se juntou ao grupo no contexto de radicalização ultra-neoliberal da direita radical no Brasil. As interações envolveram observação participante e não-participante (Silverman, 2013) em distintas reuniões de trabalho dentro e fora do nexos organização-academia (OA) ao longo de cinco anos, observações não-participantes e entrevistas semi-estruturadas com alunos do programa e coordenadores do programa no nexos OA ao longo de quatro meses, pesquisa de reconstrução de memória no nexos OA pelo terceiro pesquisador por quatro meses.

Para além da posicionalidade reflexiva, essa pesquisa tenta desafiar a tradicional "hierarquia" entre pesquisadores e pesquisados nos desenhos mais típicos de pesquisa-ação predominantes no norte global, por meio de um desenho que reconhece o lócus empírico como igualmente epistêmico e vice-versa. Correspondentemente, investigamos não apenas a organização focal, mas sim o nexos OA ao reconhecermos que tanto a organização como a academia são constituintes do quadro duradouro de subalternização do campo de AD e dinâmicas de resistência-conformidade informada pela práxis de cumplicidade subversiva (Grosfoguel, 1996).. engajando a pesquisa e seus pesquisadores numa abordagem de co-construção dos dados, promovida nas interações e intervenções dos envolvidos na

reconstrução da construção social de sentido. Indivíduos eram estimulados a colaborar e compartilhar suas percepções acerca dos resultados encontrados, levantando assim novas discussões e disparando a emergência de novas temáticas imbuídas no ambiente organizacional. As discussões envolviam não apenas o aprendizado organizacional, os paradoxos e dinâmicas de conformidade-resistência mas envolveram também as aproximações e métodos de pesquisa dentro do contexto de investigação de amplas dinâmicas entre organizações de desenvolvimento.

O corpus epistêmico-empírico desta investigação resulta de dois métodos interconectados, ambos envolvendo dinâmicas de interação entre participantes do programa de *action learning*, objetivando identificar paradoxos organizacionais e sua relação com dinâmicas político-emocionais dos participantes inseridos em disputas protagonizadas por organizações do desenvolvimento em países em desenvolvimento em um contexto de decadência da Administração Pública simultânea à contra-reforma gerencialista. Com base abordagem descrita nesta seção, alguns desdobramentos. aspectos político-emocionais emergentes dos paradoxos organizacionais com os quais os participantes do programa de *action learning* foram debatidos e analisados coletivamente, incluídos não os aspectos da organização focal mas como os reflexos do próprio desenvolvimento da pesquisa e do processo de co-criação. A próxima seção contextualiza a organização focal na disputa entre a contra-reforma neoliberal liderada tanto pela hegemonia do gerencialismo estadunidense no campo da administração intensificada pela ascensão de um governo de extrema direita no Brasil em contraste com emergência-existência de organizações hibridistas e desenvolvimentistas do Sul Global. Em sequência, dinâmicas de conformidade-resistência discutidas e/ou disparadas pelo programa de *action learning* pesquisado e os conhecimentos co-construídos com os participantes são apresentados.

4. BNDES E ACADEMIA DESAFIANDO SUBALTERNIZAÇÃO EPISTÊMICA EM AD COM ACTION LEARNING

Para melhor compreensão dos desdobramentos do programa investigado faz-se necessário contextualizar o BNDES e suas dinâmicas de conformidade-resistência intensificadas com a contra-revolução neoliberal. Como organização hibridista do Sul Global esta também é permeada de paradoxos organizacionais e tensões que corporificam dinâmicas de resistência-conformidade. Devido à reflexividade e hiper-reflexividade abraçadas pelo grupo de pesquisadores/participantes, as relações político-emocionais, dentro e fora do nexos academia-organizações (AO), requer a contextualização a seguir.

4.1. Contextualização do e no (a partir do) BNDES

Assim como outras organizações híbridas do Sul Global emergente, administradores do BNDES vivem dinâmicas cotidianas de conformidade-resistência geradas por movimentos simultâneos de ascensão contra-revolucionária do gerencialismo e de emergência-reexistência (McEwan, 2019; Pieterse, 2018). A compreensão dessas dinâmicas é relevante para o campo de AD visto que esta organização continua sendo um ator crucial em termos de políticas públicas e administração do desenvolvimento tanto no Brasil como em contexto internacionais mais amplo (Faveret, 2017).

Mesmo com a entrada de grandes corporações no sistema de capitalismo dependente, governos na Ásia e América Latina mobilizam movimentos contra-hegemônicos e mantêm a presença de bancos governamentais que, em alguns casos, cresceram em tamanho e relevância (Culpeper, 2012). Forças neoliberais pressionam estas organizações a subalternizarem AD internamente e agirem como organizações privadas, de acordo com racionalidade instrumental mercado-cêntrica que oculta o lado colonialista dessa modernização hiper-globalista (Mignolo, 2011). Em resposta contra-revolucionária radical a dinâmicas de

conformidade-resistência, tem sido crescente a pressão pela privatização de bancos públicos e corporatização gerencialista dos remanescentes em países emergentes (Marois, 2016).

O BNDES é um dos bancos públicos mais pressionados pela financeirização do capitalismo global e institucionalização da ideologia neoliberal e reformas contra-revolucionárias correspondentes (Marois, 2016). Esta pressão cresceu após 2016 devido à reorientação político-econômica do governo federal em direção à uma agenda ultra-neoliberal radical, sendo ainda intensificada e ampliada após a eleição de um presidente de extrema direita em 2018. Em um primeiro momento, o movimento anti-estatismo renovado focou a minimização de instituições públicas e institucionalização de soluções mercado-cêntricas; em seguida, assistimos a uma crise profunda de legitimidade na Administração Pública e no campo de AD por meio de acusações públicas anticorrupção e criminalização das práticas de administração e perseguição a ‘esquerdopatas’ e ‘comunistas em universidades públicas (Hunter e Power, 2019).

Durante seu histórico, o BNDES passou por várias discussões sobre seus objetivos e o seu papel como banco de desenvolvimento; o contexto atual reflete um quadro radical de desmemorização e questionamentos manufaturados sobre o que seria desenvolvimento para esta organização e outros bancos públicos. A resposta do (contra-reformista) governo, também imposta ao BNDES, é retomar e reafirmar as mesmas soluções propostas pelo desenvolvimentismo neoliberal ajudando a construir profunda crise de legitimidade na esfera pública. As condições de possibilidade para debates sobre desenvolvimento tornam-se decrescentes enquanto aumentam forças sócio-organizacionais para conversão de resistência e contestação em conformidade consensual.

O BNDES protagoniza dinâmicas de resistência-consentimento que têm correspondência com um sistema híbrido neoliberal-desenvolvimentista também observado em outros países emergentes (Pieterse, 2012; McEwan, 2019). Infelizmente, estas dinâmicas de consentimento-resistência são usualmente preteridas pela academia subalternizada na região (Cotroneo e Costa, 2010; Faria e Abdalla, 2017). Parte dos conflitos internos do BNDES também derivam da ‘gestão’ da hegemonia estadunidense nos padrões de ensino e pesquisa em administração no país e na região. Essa hegemonia é promovida e contestada por um sistema educacional mercado-cêntrico e anti-desenvolvimentista amparado por um regime neoliberal de colonialidade epistêmica (Ibarra-Colado, 2006) que normaliza o gerencialismo universalista tanto na América Latina como em outras regiões do Sul Global tanto no Norte quanto no Sul geográficos (Faria *et al.*, 2010). São evidentes, mas caladas, as dinâmicas de resistência-conformidade no BNDES tanto nos aspectos mais amplos da organização assim como em práticas internas cotidianas por meio das quais a organização administra desenvolvimento hibridamente. Faz-se necessário evitar aproximações radicais que podem ser contraproducentes ao intensificar a situação de subdesenvolvimento no contexto amplo e/ou reforçar as práticas hegemônicas universalistas neoliberais. Isto demanda a discussão não apenas de práticas alternativas de AD como também práticas alternativas de construção de conhecimento no campo, dentro e fora das universidades, dentro e fora das organizações de desenvolvimento.

Como alternativa ao ‘tradicional’ ensino de administração, em países em desenvolvimento, praticantes e acadêmicos mobilizam dinâmicas de resistência-conformidade típicas de AD por meio de *action learning* (Mughal, 2020). Esta abordagem estimula os indivíduos a enfrentarem desafios organizacionais e sociais, buscando uma aprendizagem contínua e interativa, com finalidade transformacional (Pedler & Abott, 2013). Sob uma perspectiva crítica (Vince *et al.*, 2018), aprendizagem-ação revela e mobiliza reflexões, conhecimentos subalternizados, e relações de poder não somente na organização mas também nos programas específicos. Ao invés de considerar estas ocorrências como problemas, a literatura crítica produzida no Norte Global contempla tais paradoxos como manifestações

inerentes às organizações, nas quais as potencialidades do *action learning* tanto podem estimular como limitar a aprendizagem e/ou a transformação das rotinas e relações da organização. A compreensão destas dinâmicas contraditórias mas interdependentes auxilia na superação de abordagens hegemônicas que, ao polarizar os elementos em disputa, ignoram ou camuflam sua interdependência. No caso do BNDES e em seu nível macro, um paradoxo evidente é a presença de elementos contraditórios no contexto organizacional tais como desenvolvimentismo *versus* neoliberalismo. Como descrito na análise de Faveret (2017) acerca do acrônimo da organização, esta é, antes de tudo, um banco. Mas um banco em uma condição de organização desenvolvimentista em um país em desenvolvimento. Característica que, destarte, imbrica uma ambivalência típica de AD, a qual internaliza e rejeita a transferência Norte-Sul do *managerialism* tanto em organizações quanto na academia.

Para além da compreensão destas dinâmicas, diversos métodos de pesquisa ou de ensino buscam não apenas a co-construção de conhecimento como também o compromisso de co-produção de soluções práticas. Como será exposto na seção subsequente, estes paradoxos organizacionais também permeiam o ambiente interno da organização. Cabe, portanto, compreender o contexto no qual se desenvolvem a fim de aumentar o entendimento dos indivíduos sobre seu ambiente e fomentar a aprendizagem individual e organizacional. O presente trabalho discute uma destas iniciativas, um programa de *action learning* desenvolvido pela academia junto ao BNDES, através de pesquisa qualitativa orientada à ação. Em seguida, algumas das respostas a este programa colaborativo de *action learning* são descritos e analisados com foco em três dimensões: dinâmicas organizacionais de conformidade-resistência; efeitos políticos-emocionais do programa junto aos membros da organização; impactos da temporalidade (i.e., diferença inter-geracional).

4.2. Desdobramentos do Programa

O programa colaborativo informado por contradições e ambiguidades transformacionais descrito no presente trabalho coloca em prática os princípios contestados e desafiadores de *action learning* (Pedler *et. al*, 2005) que desafiaram tanto o gerencialismo universalista como as a corrente empirista e (pós)positivista hegemônica no campo da pesquisa (Reason & Torbert, 2001) sob uma perspectiva em AD e ‘desenvolvimento’ no Sul Global que vai além do binarismo reforma-revolução (Grosfoguel, 1996). Não sendo a tradicional transferência de conhecimentos hierarquizada e institucionalizada nas relações professor-aluno ou pesquisador-objeto (ou sujeito), o programa promoveu maior integração entre os conceitos acadêmicos que buscam compreender os fenômenos da experiência corporativa identificados e debatidos pelos participantes. Ao final, o pesquisador foi capaz de se afastar do empirismo positivista dominante - baseado na operacionalização, mensuração e generalização de resultados- no campo da pesquisa em direção à uma ação colaborativa com diferentes participantes engajados na co-criação de conhecimento (Antonacopolou, 2009). Conforme descrito por alguns participantes durante as reuniões, a prática de co-criação facilitou o intercâmbio entre o mundo corporativo e acadêmico ao ser baseado na prática real dos participantes.

Sendo um programa de *action learning* focado predominantemente na co-produção de soluções práticas (Elden & Chisholm, 1993), dois dos objetivos mobilizados diferentemente por constituintes do nexos era promover o impacto da aprendizagem para além dos participantes - i.e., socializando a aprendizagem-ação não-gerencialista para diversas unidades da organização - e encorajar a recuperação da práxis de conformidade subversiva em AD. Dinâmicas político-afetivas se manifestaram e foram percebidas pelos participantes como relevantes para discussões e para o efetivo alcance desses objetivos. Narrativas destacam a dificuldade de disseminação de discussões transformativas acerca do papel do banco e do ‘desenvolvimento’ visto que o programa abarcava equipes reduzidas de participantes, ainda

que tivesse formado um pequeno número de gestores sênior que atuavam como monitores. Esta difusão esbarrava em barreiras institucionais anti-AD tais como a promoção de uma cultura de consenso, imposição de práticas gerencialistas, e barreiras criadas pela diferença inter-geracional.

Questões desenvolvimentistas são suprimidas pelo foco no curto prazo característico dos métodos gerenciais hegemônicos que compelem os funcionários da organização ao alcance de indicadores mensuráveis imediatistas. Tendo em vista o atingimento das metas estabelecidas, os participantes destacaram como os indivíduos na organização optam por silenciar a iniciar novas discussões, o que afeta negativamente dinâmicas de resistência-conformidade no ambiente corporativo. A pressão dos indicadores objetivos conduz à uma imobilidade e conformidade, refletindo uma assimetria entre as práticas gerencialistas e os princípios de AD em uma organização para o desenvolvimento. Se, em um primeiro momento, o foco no curto prazo e em medidas objetivas reduzia as interações de discussões críticas acerca das práticas organizacionais, reflexões mais amplas indicaram que a modernização administrativa distorcia os valores originais do banco, em especial em detrimento do espírito público e compromisso com o desenvolvimento. Ao analisarem os paradoxos organizacionais, termo usado por teóricos de *action learning* no Norte Global (Vince *et. al.*, 2018) para descrever o que no Sul Global chamamos de dinâmicas de resistência-conformidade informadas pela práxis cotidiana de conformidade subversiva - são destacadas a tendência à reações defensivas quando as tensões paradoxais se manifestam, com predominância do polo mais afim às rotinas e habilidades predominantemente tecnicistas/economicistas, o que reafirma mais do que desafia o *status quo* gerencialista. O comportamento organizacional é condicionado à escolhas ditas "seguras", com o objetivo de evitar 'equivocos individualizados'. Essas dinâmicas 'superficiais' vividas na organização ajudavam a camuflar dinâmicas de conformação-resistência informadas pela práxis de cumplicidade subversiva. No entanto, tendo identificado e compreendido alguns dos paradoxos organizacionais presentes no banco - assim como a influência do programa de *action learning* nas tensões internas - alguns participantes buscaram resgatar as complexidades do desenvolvimentismo em resposta cotidiana à massiva imposição de conhecimento gerencialista. Para além da discussão e por meio de mobilizações hiper-reflexivas em colaboração com acadêmicos das escolas de negócios engajados com AD, participantes buscaram incorporar conteúdos heterogêneos do *action-learning* em práticas organizacionais, considerando as pressões neoliberais e desenvolvimentistas como parte de uma tensão organizacional-acadêmica presente e persistente. A postura binarista - conformidade com um lado e resistência com o oposto (ou vice-versa) - coexiste então com outras alternativas radicais-reformistas que buscam a co-construção de alternativas ao *status quo* que buscam tanto superá-lo como dialogar com este.

A tensão entre o pólo desenvolvimentista e o pólo gerencialista-neoliberal, ao invés de ser abraçada como característica inerente à organização, é camuflada por uma cultura de consenso, prática usual do *management* estadunidense. As questões desenvolvimentistas - inerentemente complexas e, portanto, passíveis de diversas contradições internas - e sua disputa com práticas gerencialistas de uma organização sobre pressões neoliberalizantes ganham pouco de debate devido ao imposto "consenso". Não somente estas, mas os aspectos políticos e emocionais inerentes à vida organizacional são acobertados pela promoção de uma aparente ausência de conflitos individuais e/ou organizacionais (Vince *et al.*, 2018), conforme destacado pelos participantes do programa. Ao promover um espaço no qual o dissenso era não apenas saudável como desejado, reflexões mobilizadas pelo programa de *action learning* evidenciaram aos participantes o estado de conformidade dominante nonexo A-O, disparando discussões orientadas à ação cotidiana informada pela práxis cotidiana de conformidade

subversiva que desafiaram e reafirmaram o status quo por meio de recuperação incremental de AD.

Ao estimular o debate ao invés do consenso, ideais diferentes que emergiram e ressurgiram ajudaram a recuperar teorias-práticas que não eram ‘gerencialistas’, mas também de AD. Ademais, para os indivíduos do nexo A-O estas experiências também promoveram a superação de angústia e falta de confiança nos antecedentes e desdobramentos de ações políticas transformacionais. Uma mudança fundamental foi recorrentemente exposta: a mudança de percepção do outro não como um inimigo mas como a possibilidade de criação de um grupo heterogêneo em diferença que atua solidariamente tendo em vista um propósito comum prevalente: a recuperação da legitimidade da organização do (para o) desenvolvimento dentro da própria organização e também no nexo A-O. Ao incorporar participantes de diversos níveis hierárquicos e promover um ambiente no qual discussão e (hiper-)reflexão eram permitidos e encorajados, o programa contribuiu para equilibrar as tensões entre integração *versus* hierarquia e liderança e auto-organização ao promover fluxos de comunicação menos restritos que reincorporam a dimensão política da AD.

Ao refletir sobre a difusão da aprendizagem como práxis para além do programa, identificou-se a necessidade de socialização destes debates nos âmbitos da organização e da academia. Alguns participantes descobriram que métodos e racionalidade gerencialistas não apenas restringem essa possibilidade de socialização; estes também restringem um desenho sulista de *action learning* que vai além da ideia predominante no Norte de que as organizações, e não a academia, são constituintes de problemas classificados como ‘paradoxos organizacionais’. Em contrapartida, essa conscientização prática acerca dos paradoxos presentes no BNDES favoreceu a identificação de que dinâmicas de conformidade-resistência poderiam transformar gerencialismo neoliberal em processos transformacionais de aprendizagem e/ou organizacionais via recuperação da práxis de conformidade subversiva. A partir desse entendimento baseado em praxis de pensar-refletir-fazer mobilizadas principalmente por participantes com inclinação feminista, alguns participantes recuperam uma praxis radical-reformista que ajuda na recuperação da tolerância de AD a contradições e ambiguidades; em outras palavras, o programa permitiu o reconhecimento de tensões protagonizadas por pressões gerencialistas hegemônicas e alternativas desenvolvimentistas como constituintes centrais e permanentes, ao invés de problema ou paradoxo contingencial, para um nexo A-O em busca da recuperação de AD.

As dinâmicas de conformidade-resistência abordadas se manifestaram em uma perspectiva ampla, envolvendo a missão e os valores organizacionais do BNDES e sua relação com os governos, e numa perspectiva intraorganizacional, refletindo os embates entre práticas emergentes e o gerencialismo universalista e imediatista. No entanto, os participantes do programa de *action learning* identificaram mais uma fonte de tensão especificamente relacionada aos padrões de ensino de distintas "gerações" de funcionários. Um fator demarcou grupos e perspectivas correspondentes em relação aos papéis historicamente cumpridos por organizações de desenvolvimento e mediados por AD como campo multifacetado. A dinâmica de temporalidade cria dois mundos dentro e fora do banco, um grupo fortemente influenciado pelos ideais modernizadores da organização enquanto gestores mais antigos que percebiam e vivenciaram as consequências negativas da subalternização de AD e Administração Pública. Similarmente a dinâmicas protagonizadas por dois dos autores deste artigo, o grupo de gestores mais antigos se via preocupado com a capacidade de reflexão crítica da maioria de componentes da organização fortemente impactados pelo quadro de colonizabilidade/subalternização epistêmica em AD.

Esta pesquisa foi mobilizada por meio de múltiplas dinâmicas de conformidade-resistência dentro e ao redor do nexo A-O, amparadas e em interação com modesta mas crescente literatura acerca dos diversos tipos e tradições de AD em sociedades

emergentes que tanto prejudicam como estimulam o campo (Lipton, 2017, Pieterse, 2000). A presente investigação confirma que diferentes modalidades de *action learning* - mobilizadas sob diferentes maneiras tanto no Sul como no Norte Global - emergem como desafios potenciais ao gerencialismo estadunidense assim como à subalternização do campo de AD na academia e na prática. Deste modo, *action learning* se apresenta como uma relevante práxis de ensino informada pelo padrão de conformidade subversiva tanto no contexto de AD como para as particularidades dos (diversos/distintos) países emergentes.

EM BUSCA DE CONCLUSÕES

Nos campos da pesquisa e do ensino em Administração observamos crescente obediência-contestação de dinâmicas de normalização do managerialism/gerencialismo em escala global em uma era de império e descolonização/desocidentalização em escala global. Críticas crescentes direcionadas à radicalização da diferença colonial em escala global reproduzida pelo discurso neoliberal informam a emergência de movimentos contra-hegemônicos e também a recuperação de alternativas tais como a práxis cotidiana de conformidade subversiva mobilizado pelo nexos A-O em torno da des-subalternização do campo de AD. Dinâmicas de conformidade-resistência correspondentes, ilustradas por essa investigação, são observadas em sociedades ‘sulistas’ emergentes cada vez mais globalizadas ou transnacionalizadas (Faria et al, 2010).

Essa investigação fez parte de um amplo projeto colaborativo organização-academia, com foco no entendimento de como programa específico de *action learning* impactaria dinâmicas políticas e emocionais sobre indivíduos que lidam com contextos de conformidade-resistência inseridas no embate desenvolvimentismo-gerencialismo no campo da administração/gestão em busca da recuperação transformacional de AD que vai além do binarismo reforma-revolução. Esse programa academia-organização encoraja participantes e acadêmicos que ensinam, pesquisam e praticam administração a se engajarem em dinâmicas de co-criação coletiva de conhecimento e modos de conhecer-fazer, por meio de de (hiper-)reflexões críticas e não-críticas sobre conhecimento e práticas de AD. No campo da AD, estas práticas não necessariamente conduzem a melhores organizações nem a melhores gestores, mas desestabilizam e reforçam as dinâmicas de conformidade-resistência mais amplas informadas pela práxis da conformidade subversiva.

Apesar de modesta em termos de escopo, essa pesquisa contribui para necessários debates sobre a relevância de *action learning* em AD sob uma perspectiva ‘internacional’ a partir da América Latina como expressão transmoderna de co-construção de alternativas em educação em sociedades desenvolvimentistas (Nkomo, 2015) acompanhada de contradições em um mundo em que diversos mundos coexistem, colidem e coalescem. No sentido mais amplo, essa investigação argumenta que pesquisas-ação focadas em *práxis* de resistência-conformidade vividas por praticantes e acadêmicos em contextos hibridistas de aprendizagem-desaprendizagem em que descolonização e recolonização coexistem podem ajudar a desafiar o dramático quadro de subalternização epistêmica protagonizado pelo gerencialismo neoliberal em escala global. Esperamos que essa investigação seja relevante para promover diálogos com outros movimentos em AD que desafiam o anti-humanismo gerencialista no Sul e o gerencialismo anti-democrático no Norte.

Além dos resultados para a organização e para os participantes do programa, o pesquisador foi capaz de aprender e desaprender como um investigador orientado à ação também inserido dentro de dinâmicas de conformidade-resistência dentro do ambiente acadêmico (Abdalla & Faria, 2017). Finalmente, cabe destacar que os participantes não apenas contribuíram para o presente estudo mas foram constantemente impactados por este.

REFERÊNCIAS

- Abdalla, M. M., & Faria, A. (2017). Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(4), 914-929.
- Abdalla, M., & Faria, A. (2018). Local Development versus Neoliberal Globalization Project: Reflecting on Market Oriented Cities. *Revista De Administração Pública*, Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/75438>
- Alcadipani, R., & Faria, A. (2014). Fighting Latin American marginality in “international” business. *Critical Perspectives on International Business*.
- Alcadipani R, Khan FR, Gantman E, Nkomo S. (2012). Southern voices in management and organization knowledge. *Organization*. 19(2):131-143.
- Antonacopoulou, E. (2009). Impact and scholarship: Unlearning and practising to co-create actionable knowledge. *Management Learning*, 40(4), 421-430.
- Bresser-Pereira, L. C. (2016). Reflexões sobre o novo desenvolvimentismo e o desenvolvimentismo clássico. *Revista de Economia Política*, 36(2), 143.
- Carneiro, R. (2019). A agenda econômica anacrônica do Governo Bolsonaro. *Brazilian Keynesian Review*, 5(1), 154-173.
- Cooke, B. (2003). A new continuity with colonial administration: participation in development management. *Third World Quarterly*, 24(1), 47-61.
- Cooke, B. (2004). The managing of the (third) world. *Organization*, 11(5), 603-629.
- Cooke, B., & Faria, A. (2013). Development, Management and North Atlantic Imperialism: For Eduardo Ibarra Colado. *Cadernos Ebape. Br*, 11(2), I-XV.
- Cotroneo, M., & Costa, P. (2010). Chilean management education: rhetoric of pragmatism, consumerism, individualism and elitism. *Cadernos Ebape*, 8(2), 370-387.
- Culpeper, R. (2012). Financial sector policy and development in the wake of the global crisis: The role of national development banks. *Third World Quarterly*, 33(3), 383-403.
- Dar, S., & Cooke, B. (Eds.). (2008). *The new development management: critiquing the dual modernization*. London: Zed Books.
- Dos Santos, T. (2020). *Teoria da dependência: balanço e perspectivas*. Insular Livros.
- Dwivedi, O. P. (1990). Development administration: Its heritage, culture and challenges. *Canadian Public Administration*, 33(1), 91-98.
- Elden, M., & Chisholm, R. (1993). Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. *Human Relations*, 46(2), 121-142.
- Escobar, A. (1995). *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Esteva, G.; Babones, S.; Babciki, P. (2013). *The future of development: A radical manifesto*. Policy Press.

- Faveret, P. (2017). Change and continuity at Brazilian development bank. In: Murphy, Jonathan. & Jammaulamadaka, N. (Eds). *Governance, resistance and the post-colonial state: management and state building social movements*. New York : Routledge
- Fleming, P. (2019). Dark academia: Despair in the neoliberal business school. *Journal of Management Studies*, 57(6): 1305-1311.
- Fleming, P. (2021). *Dark Academy: How Universities Die*. London: Pluto.
- Fotaki, M., & Prasad, A. (2015). Questioning neoliberal capitalism and economic inequality in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 556-575.
- Grosfoguel, R. (1996). From Cepalismo to neoliberalism: A world-systems approach to conceptual shifts in Latin America. *Review* (Fernand Braudel Center), 131-154.
- Gulrajani, N. (2010). New vistas for development management: examining radical–reformist possibilities and potential. *Public Administration and Development: International Journal of Management Research and Practice*, 30(2), 136-148.
- Jabbour, E. (2012). *China hoje: projeto nacional, desenvolvimento e socialismo de mercado*. São Paulo: Anita Garibaldi: Fundação Maurício Grabois.
- Kapoor, I. (2004). Hyper-self-reflexive development? Spivak on representing the Third World ‘Other’. *Third World Quarterly*, 25(4), 627-647.
- Kapoor, I. (2017). Cold critique, faint passion, bleak future: Post-Development’s surrender to global capitalism. *Third World Quarterly*, 38(12), 2664-2683.
- Kothari, U. (Ed.). (2019). *A radical history of development studies: Individuals, institutions and ideologies*. Zed Books Ltd.
- Harvey, D. (2007). Neoliberalism as creative destruction. *Annals of the American academy of political and social science*, 610(1), 21-44.
- Harvey, D. (2020). Anti-capitalist politics in the time of COVID-19. *Jacobin Magazine*, 20.
- Hochstetler, K., & Montero, A. P. (2013). The renewed developmental state: The national development bank and the Brazil model. *Journal of Development Studies*, 49(11), 1484-1499.
- Hunter, W., & Power, T. J. (2019). Bolsonaro and Brazil's illiberal backlash. *Journal of Democracy*, 30(1), 68-82.
- Mahbubani, K. (2020). *Has China won?: the Chinese challenge to American primacy*. Hachette UK.
- Marois, T. (2016). State-owned banks and development: Dispelling mainstream myths. In *Handbook of Research on Comparative Economic Development Perspectives on Europe and the MENA Region* (pp. 52-73). IGI Global
- McEwan, C. (2019). *Postcolonialism, Decoloniality and Development*. 2nd ed. Abingdon, Oxon: Routledge.

- McLaren, P. G. (2011). James Burnham, The Managerial Revolution, and the development of management theory in post-war America. *Management & Organizational History*, 6(4), 411-423.
- Mughal, F. (2020). When global meets local: Action learning, positionality and postcolonialism. *Management Learning*, 1350507620936237.
- Mumby, D., Thomas, R., Martí, I., & Seidl, D. (2017). Resistance redux. *Organization Studies*, 38(9), 1157-1183
- Nkomo, S. M. (2015). Challenges for management and business education in a “Developmental” state: The case of South Africa. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 242-258.
- Peters, M., & Robinson, V. (1984). The origins and status of action research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(2), 113-124.
- Pieterse, J. N. (1998). My paradigm or yours? Alternative development, post-development, reflexive development. *Development and change*, 29(2), 343-373.
- Pieterse, J. (2012). Twenty-first century globalization: A new development era. *Forum for Development Studies*, 39, 3, 367-385.
- Pieterse, J. N. (2018). *Multipolar globalization: emerging economies and development*. New York, NY: Routledge.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2001). *Handbook of action research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reason, P., & Torbert, W. (2001). The action turn: Toward a transformational social science. *Concepts and transformation*, 6(1), 1-37.
- Santos, E. L., Santos, R. S. & Braga, V. (2020). *Administração do Desenvolvimento: História, Teorias e Perspectivas*. Curitiba, Brasil: Editora Appris.
- Schaaf, R. (2013). *Development organizations*. London: Routledge.
- Steger, M. B., & Roy, R. K. (2010). *Neoliberalism: A very short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Thomas, A., 1996. What is Development Management? *Journal of International Development*, Volume 8, No 1, pp. 95 – 110.
- Vince, R., Abbey, G., Langenhan, M., & Bell, D. (2018). Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection. *Management Learning*, 49(1), 86-106.
- Willis, K. (2021) *Theories and Practices of Development*. London: Routledge.