Futuro Ancestral nos Estudos Organizacionais:
ressacralização da existência através do "Movimento da *Flecha*"

Frederico Dornellas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - fredericodmq@gmail.com
Isadora Sant'Ana - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - isadora.ana@sga.pucminas.br
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais armindo.teodosio@gmail.com

Resumo
As sociedades ocidentais tem produzido crises ambientais, sociais, econômicas, políticas, culturais e também de sofrimento mental. Muito disso vem da ontologia fundante do chamado Norte Global. Aprender com os saberes das comunidades tradicionais indígenas e quilombolas do Sul Global pode nos oportunizar formas outras de pensar a relação com o meio em que vivemos a partir de elementos ancestrais e desejos para o futuro. O presente artigo adota o modelo de ensaio teórico para discutir a partir da literatura de *Indigenous Knowledge* e *futuros desejáveis* uma forma de pensar a nossa existência-temporal a partir dos saberes ancestrais afro-pindorâmicos. O conceito chave explorado é o do "Movimento da Flecha"*,* alegoria para refletir sobre a interconexão entre passado, presente e futuro entre indivíduos, meio ambiente e espiritualidade. As contribuições do artigo são a de Compreender que povos afrodescendentes (rurais e urbanas) podem ser incluídas na literatura de *Indigenous Knowledge;* incluir a proposta conceitual da *Flecha* na literatura de *futuros desejáveis; e* ressignificar as reflexões sobre *futuros desejáveis* a partir de ontologias e epistemologias contracoloniais.

Introdução

As sociedades contemporâneas vivem um adoecimento progressivo da sua esfera psíquica, social e ambiental por causa de um deslocamento do sentido da vida para o acúmulo financeiro e conquista de bens materiais como metas a serem atingidas em uma cultura da performance e desempenho (Han, 2017). A ordem social passa a ser guiada pelo culto à individualidade e competitividade no lugar do pertencimento comunitário e sentido da existência. Esse modo de vida reificado não é o único manifestado ao redor do mundo e existem formas outras de viver com sinergia entre vida humana, meio ambiente, espiritualidade e vida social (Acosta, 2016; Gudynas, 2014; Quijano, 2014; Waters, 2022). Cosmologias ancestrais indígenas e afrodiaspóricas emergem como base para reconfigurar a relação entre existência, comunidade e o sagrado (Krenak, 2019; Kopenawa & Albert, 2015; Ribeiro, 2017; Brown & Oliveira, 2025; Santos, 2015).

Os estudos sobre *Indigenous Knowledge* buscam compreender quais são as ontologias indígenas e quais são os conflitos ambientais e epistêmicos que os indígenas vivem na contemporaneidade (Sherpa *et al.*, 2026; Dolabela, 2025; Valverde & Wiziack; Daher *et al.*, 2025). Mesmo que existam protocolos de consulta ou estruturas do Estado para lidar com a causa indígena, os povos tradicionais ainda precisam defender o seu direito de existir (Babau, 2021). Isso é feito primordialmente a partir de uma temporalidade cíclica, na qual a estrutura colonial do passado é reconhecida nos dias de hoje, devendo ser enfrentada para que o futuro seja ressignificado (Krenak, 2019; Kopenawa & Albert, 2015; Brown & Oliveira, 2025).

A preocupação com o futuro também é presente dentro dos Estudos Organizacionais, mas por tradição tem uma grande influência da tecno-ciência de planejamento estratégico, *forecasting* e compreendendo passado, presente e futuro de forma linear (Wright, 2025). Pelo alto grau de incerteza e imprevisibilidade dos cenários, atrelado a um apego material pelo futuro, é possível encontrar uma crise do imaginário nos estudos sobre futuros (Wenzel *et al.*, 2025). Uma das miradas interpretativas dessa crise é a de que a sociedade ocidentalizada só sonha com aquilo que não tem (Kopenawa & Albert, 2015). Ao mesmo tempo, é preciso tomar cuidado ao pensar os futuros desejáveis porque a utopia de um povo pode ser a distopia de outro (Gümüsay & Reinecke, 2022).

Partindo dessas perspectivas, este ensaio teórico discute o conceito de *Flecha* ancestral como um arcabouço teórico para compreender como as cosmologias ancestrais geram dinâmicas afetivas e institucionais que possibilitam a ressacralização da existência e a imaginação de futuros coletivos desejáveis. A análise apresenta a seguinte estrutura: Em primeiro lugar determinamos o Brasil como contexto empírico para compreender o surgimento e formas de coexistência de racionalidades distintas. Em seguida, apresentamos algumas cosmovisões indígenas brasileiras e afro-diaspóricas e como elas conectam o sagrado, a temporalidade e coesão social. Após a reflexão das ancestralidades tradicionais, discutimos as possibilidades de diálogo e intersecção na literatura de *Indigenous Knowledge*. Esse é o gancho teórico-filosófico para iniciarmos as primeiras conexões com os Estudos Organizacionais de futuros desejáveis e regenerativos. Por fim, destacamos que os conhecimentos afrodiaspóricos também podem subsidiar os estudos de *Indigenous Knowledge* e apresentamos a *Flecha* como metáfora conceitual para representar direção temporal, memória ancestral e abertura ao futuro para que possamos re-sacralizar nossa existência, de forma a reforçar a natureza relacional nas organizações e reconectar a ancestralidade com a prática de criar o futuro.

Indigenous Knowledge nos Estudos Organizacionais

O campo de conhecimento denominado internacionalmente como *Indigenous Knowledge* têm se dedicado a discutir, de forma geral, três grandes temas: Ontologias Indígenas, Justiça Epistêmica (Sherpa *et al.*, 2026) e Governança Climática (Dolabela, 2025). Essa discussão está permeada por uma crítica direta ao antropocentrismo, ao capitalismo e aos modos de vida de uma sociedade autodestrutiva com o ambiente em que ela vive (Valverde & Wiziack, 2025; Banerjee, 2021); por formas e mecanismos para a proteção e preservação dos corpos-territórios indígenas (Silva, 2023); e por uma necessidade decolonizar práticas de produção de conhecimento, reprodução de verdades e formas de agir-pensar a sustentabilidade (Daher *et al.*, 2025; Sherpa *et al.*, 2026).

Quando falamos de povos indígenas, nos referimos a um amplo grupo de etnias, povos e culturas diversas, que apresentam variadas formas de existir. Um ponto de convergência entre elas é a de compreender a vida e coexistência do ser humano com o meio ambiente de forma integrada. Humanos, animais e espíritos teriam a mesma essência e tem a sua própria experiência de mundo, portanto, não existiria um mundo único, mas vários mundos coexistindo (Viveiros de Castro, 1998; 2015). Essa reflexão sustenta a necessidade de pensar a realidade não a partir de uma compreensão na qual ser humano é centro da vida e domina o mundo, mas na qual ele é mais um elemento dentro de um conjunto maior da existência (Valverde & Wiziack, 2025).

A realidade material da existência indígena e da coexistência com outros mundos é conflituosa, principalmente ao se deparar com racionalidades coloniais que compreendem a natureza como objeto a ser manipulado para geração de lucro, enquanto seres humanos e não-humanos poderiam ser sacrificados para esse objetivo. Isso faria com que as estruturas de pdoer

dos povos colonizadores como o Estado, a universidade e o mercado sejam incapazes de integrar e respeitar os sistemas de conhecimento e existência indígena sem que os transformem em *tokens*, produtos, serviços, propaganda ou outras mercadorias e objetos de controle (Sherpa *et al.*, 2026; Daher *et al.*, 2025; Silva, 2023). Isto ocorre também porque nos foi imposta uma abordagem colonizadora europeia sobre nossa forma de pensar, agir e compreender a vida, nos levando a crer que os ensinamentos e estruturas vindas da Europa são melhores do que aqueles que vêm da África e do que já existia nas Américas, em Abya Yala[1].

Compreendendo as deficiências estruturais para garantir o direito de existir dos povos indígenas (Babau, 2021) é que as experiências concretas de proteção e ampliação das suas vidas podem gerar práticas instituintes, autônomas e de sobrevivência (Weiss *et al.*, 2024). Isso se fundamenta pela própria compreensão dos povos indígenas sobre como compreendem a temporalidade de seus territórios, negando a linearidade e pensando sobre o que almejam para para superar problemas coloniais e contra a hegemonia do chamado "Capitaloceno" (Baker *et al.*, 2025; Valverde & Wiziack, 2025).

Por meio da valorização e exercício da sua autonomia e expressão de suas cosmovisões é que os povos indígenas têm buscado a justiça e regeneração dos seus territórios (Weiss *et al.*, 2024; Dolabela, 2025). Esse é um movimento de defesa das suas existências e que ao mesmo tempo uma busca uma desconstrução da Colonialidade do Saber e do Poder dentro das instituições ocidentais. Isso é feito principalmente por uma inversão no método de escuta do outro: compreendendo a realidade indígena a partir dos seus próprios olhares e não mais impondo métodos e processos de categorização da subjetividade tradicional.

Isso produz perspectivas e elucida tensões na produção de conhecimento no campo dos *Indigenous Knowledge*, como as formas de inclusão da questão indígena sem reforçar estigmas, trabalhar uma "ciência aberta" ao mesmo tempo em que se preserva o saber indígena, e não articular violência ontológica e práticas institucionais para prevenir danos. Essas tensões são enraizadas em choques de racionalidade, já que o saber indígena está pautado em coletividade e conservação ambiental milenar, em contraponto ao saber ocidental e categorizado, que estimula competição individual e a imposição de métricas de promoção da Sustentabilidade sem considerar de forma consistente a realidade dos territórios.

Apesar do conflito paradigmático entre essas racionalidades, o campo de produção de conhecimento sobre *Indigenous Knowledge* ainda busca maior consistência empírica e aproximação da realidade indígena para operacionalizar participação política e transformações estruturais, como as tensões em torno do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climática - IPCC (Sherpa *et al.*, 2026). Oportunidades do campo estão na criação de modelos de relacionamento e trabalho que não apenas incluam o indígena, mas que permitam que a ontologia indígena reformule e ressignifique as compreensões que temos por "progresso", "tempo" e "natureza". A alternativa passa a ser não validar o saber indígena, mas aprender com ele como revalidar a própria ciência e as formas de vida ocidentais.

Futuros nos Estudos Organizacionais

Daher *et al.* (2025) e Valverde & Wiziack (2025) criticam a tradição da visão de sonho como algo individualista e egóico, na direção da potência humana para criar o futuro em conexão com a ancestralidade. As autoras visam abrir possibilidades de estudar a relação do sonhar indígena de Kopenawa e Albert (2022) como algo aberto a entender o desejo dos outros

[1] Abya Yala significa "terra madura", "terra viva" ou "terra que floresce" na língua do povo Kuna, e se refere ao continente americano antes da colonização (Felipe, 2023). O termo é usado por alguns povos indígenas e movimentos sociais como um símbolo de identidade, respeito e resistência, representando a terra ancestral que acolhe a todos.

seres e da floresta, uma espécie de ontologia da alteridade. Um sonho poderia ser compartilhado e discutido para fomentar e criar ferramentas de ação coletiva e colaboração.

A perspectiva de sonho coletivo e colaboração social também encontra conexão prática e teórica nas literaturas de futuros desejáveis (Gümüsay & Reinecke, 2024). Para além da teorização sobre probabilidades de futuros e investigação de dados passados para detectar tendências sobre o futuro, os autores defendem uma postura de imaginar rupturas, novas possibilidades guiadas por valores de justiça social, regeneração e bem-estar humano atreladas a uma cocriação envolvendo os atores sociais.

Essa tensão paradigmática sobre como o futuro deve ser construído surgiria principalmente pela falência do planejamento estratégico, do poder gerencial e acadêmico, panóptico, com alto controle e hierarquização e altamente linear, que teria contribuído para a construção de crises contemporâneas (Wenzel *et al.*, 2025). Nesse sentido, a discussão sobre o futuro passa a ser não apenas uma categoria pré-existente a ser prevista, mas uma construção social a ser produzida e encenada no presente (Wickert, 2025). O debate sobre neutralidade em agir ou agir com intencionalidade passaria então a guiar importantes tensões dentro da literatura no campo dos Estudos Organizacionais.

Não obstante, o conflito epistemológico mais comum dentro do campo é o de dizer que a discussão sobre criar futuros é "vinho velho em garrafa nova", já que os estudos de planejamento estratégico de cenários existem há pelo menos 40 anos (Wright, 2025). Entretanto, a compreensão de que o futuro é um terreno de incertezas e o presente passa por uma crise do imaginário é consenso entre as literaturas (Wickert, 2025; Wright, 2025; Wenzel *et al.*, 2025). A dificuldade de pensar futuros também é potencializada pela falta de rigor especulativo na academia (Gümüsay & Reinecke, 2022) e a exclusão de vozes marginalizadas no processo de construção dos futuros (Comi *et al.*, 2025; Barret *et al.*, 2022).

A crise do imaginário é potencializada pela falência do modelo tradicional de gestão, linear e fundado em um futuro previsível e determinável a partir de decisões fundadas em predições estatísticas. As ferramentas técnicas-gerencias perderam a sua capacidade de domesticar a incerteza. Como vivemos um cenário de crises interconectadas, o futuro não consegue mais ser gerido e se tornou um problema do presente (Wenzel, 2025). Além disso, a universidade não é mais a responsável por protagonizar a inovação metodológica de transformação da realidade e sim as *Big-Techs*. Isso faz com que o nosso cotidiano e o futuro subsequente seja orientado apenas pela lógica algorítmica e de maximização dos lucros, de forma distópica e não desejada pela sociedade (Gümüsay & Reinecke, 2022).

Dessa forma ocorre um esvaziamento de visões alternativas e a crise de estrutura das instituições fazem com que o pensamento acadêmico e da sociedade fique preso apenas ao que já existe, e nunca sobre reflexões do que *ainda não é* ou *do que poderia ser.* O exercício de uma "imaginação plausível" então passa a ser a possibilidade prática-epistêmica dentro dos campo de *future making* (Wenzel, 2025) que os autores vislumbram como alternativa de imaginação social e política, não apenas do que é provável mas também desejável (Gümüsay & Reinecke, 2022). A crise do imaginário pois é o estado de paralisia criativa onde a sociedade reconhece que as receitas do passado não funcionam mais, mas também não conseguem vislumbrar rotas de fuga ou caminhos alternativos para legitimar um futuro melhor.

O que amplia essa paralisia é justamente a incerteza. Esta não é mais apenas um conceito filosófico mas uma experiência vivida. O grande desafio para vivê-la é definir a forma de compreender os impactos dela na nossa vida. Uma das formas é a partir da lógica Knightiana (Knight, 1921) onde a incerteza é distinguida entre risco, onde as probabilidades podem ser calculadas e a incerteza verdadeira onde o futuro é essencialmente imprevisível, desconhecido e incalculável. Assim, Wright (2025) defende que o conhecimento científico é insuficiente e os atores devem confiar no seu próprio juízo para guiar as ações ao invés de acreditar fielmente que podem criar um futuro só porque têm uma visão clara sobre algo.

Existe pois um dilema de paradigma mais cético diante da incapacidade de prever o futuro em contraposição a uma postura de esperança onde a academia e as pessoas podem se articular para mapear e criar de forma plausível aqueles futuros que são desejáveis que aconteçam, ao mesmo tempo em que se evita e combate os futuros distópicos e apocalípticos (Gümüsay & Reinecke, 2022; Comi *et al.*, 2025; Wenzel, 2025). Para que de fato isso aconteça por meio de uma justiça social e epistêmica, Comi *et al.* (2025) defendem que as pessoas mais vulnerabilizadas e marginalizadas devem contribuir de forma metodológica na emancipação das pessoas, uma vez que um futuro que é desejável para um público pode ser distópico para outro.

Nisso reside uma importante oportunidade de investigação do campo, uma vez que a literatura sobre futuros em administração é predominante com autores do Norte Global. A possibilidade de pensar futuros desejáveis a partir do Sul Global e com lógicas além da linearidade temporal passado-presente-futuro, principalmente por meio de povos tradicionais, pode nos ajudar a pensar como a agência humana e a serendipidade operam formas interconectadas para superar os desafios e regenerar problemas que ora pareciam insolúveis.

Conhecimentos Afro-Pindorâmicos[2]

Ao olharmos atentamente para a história do nosso país, compreendemos a vivência brasileira como laboratório civilizacional para o pluralismo ontológico, uma vez que devido ao seu processo de colonização, congregamos em um mesmo espaço a presença paradoxal de racionalidades indígenas, afro-diaspóricas e do Norte Global. Essa diversidade pode ser observada por estudos genéticos que comprovam que o Brasil é o mais miscigenado do mundo (Nunes *et al.*, 2025; Imagem 1). Algumas literaturas analisaram o fenômeno da miscigenação positivamente, afirmando ter sido necessária para a "neutralização" das discrepâncias entre povos colonizadores e colonizados, aliviando assim os conflitos raciais (Freyre, 2003). Todavia, a realidade é outra: o mesmo estudo também reforça a história de violência do país, já que 71% da herança genética masculina veio do europeu e 77% da herança genética feminina veio das indígenas ou africanas (Nunes *et al.*, 2025). Esses dados comprovam que a população do Brasil foi forjada através do estupro sistemático de mulheres indígenas e africanas por homens europeus, fato que complexifica ainda mais nosso passado e presente e reforça a colonialidade dos nossos saberes e culturas.

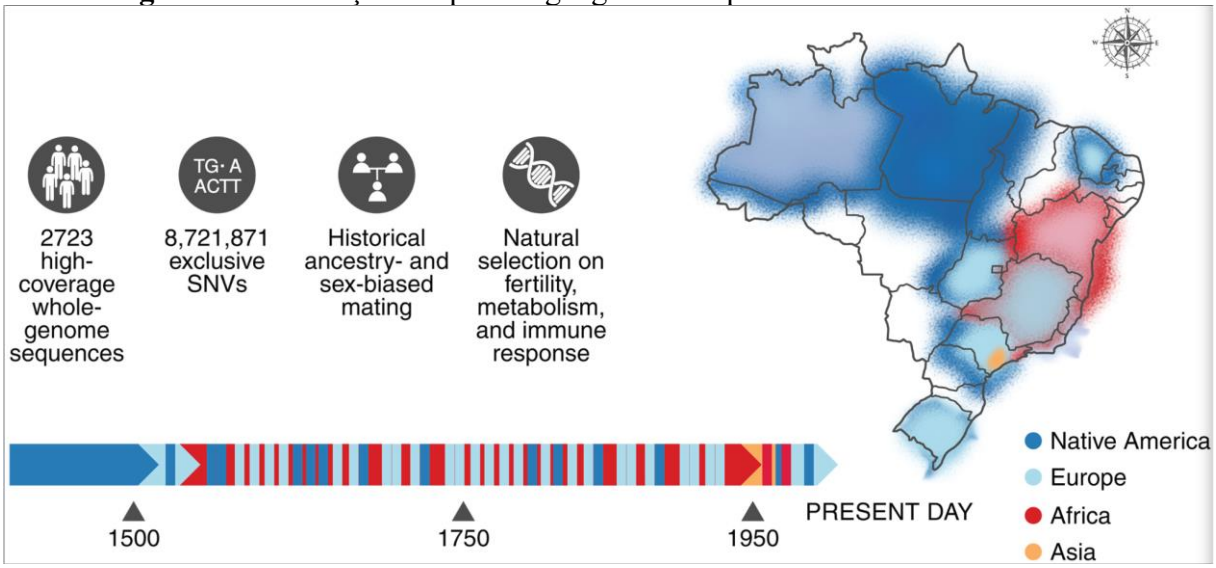
> A escravização de pessoas africanas e indígenas baseia-se na lógica europeia "como parte de uma estrutura de poder que implicava a dominação colonial europeia sobre o restante do mundo" (Quijano, 1992, p. 444). A visão eurocêntrica do mundo pressupõe sua divisão em uma dicotomia central hierárquica do "Humano X Não humano" (Lugones, 2014), a qual pode depois se desdobrar em outras (Cultura X Natureza, Sujeito X Objeto; Santos, 2018). Pressupõe-se então a superioridade hierárquica da raça branca (Humano), em oposição à subjugação de todas as outras (Não humano), o que justificaria por si só a exploração e escravização de todos os povos não brancos. (Oliveira, 2025, p. 18)

Nesse contexto, o legado do processo sócio-histórico de violência e colonização produziu um grande apagamento étnico dos povos originários e a supressão da sua manifestação cultural. A cultura ocidental se coloca como central ao sistema-mundo e despreza as demais,

[2] Denominação cunhada por Nego Bispo (2015, p. 19-20) para os povos da região da chamada América do Sul — abarcando negros, indígenas e quilombolas — em oposição a denominação colonial. Também utiliza "colonização afro-pindorâmica" para nomear a colonização das Américas.

rotulando-as como primitivas, subdesenvolvidas, pré-modernas, criando assim uma hierarquização e assimetria dos conhecimentos (Dussel, 2016), e no Brasil não foi diferente.

Imagem 1. Distribuição temporal e geográfica da predominância étnica no Brasil.



Fonte: Nunes *et al.* (2025).

Entretanto, a sabedoria ancestral ainda resiste ressignificando nossos modos de vida em busca de uma regeneração sócio-ambiental-espiritual. Ao falarmos de ancestralidade, tendemos a pensar no Pindorama pré-colonial, onde todos os povos indígenas viviam em harmonia e comunidade; ou então na "Mãe África", este território quase místico de onde poderíamos recuperar nossas origens e tradições "africanas" (como se fossem um só grupo, uma só sociedade). Todavia, resumir o elemento "ancestral" da nossa cultura apenas a um passado idílico e distante pode dificultar nossa compreensão do fenômeno e aplicação de princípios e práticas ancestrais; ademais, tende a deslegitimar esses saberes como antigos logo ultrapassados, inúteis.

Propomos uma nova perspectiva da ancestralidade, como algo que "transita entre vínculos étnico-culturais e experiências vividas por um grupo humano, seja nos saberes cultuados, seja no trabalho, na espiritualidade ou na própria cultura do grupo" (Alves & Filice, 2021, p. 4), constituindo aspectos da vida cotidiana que retomam e se inspiram em práticas antigas, são passadas de geração em geração, e podem ser modificadas com o tempo. As ancestralidades às quais nos referimos estão relacionadas à vivência dos sujeitos e são constantemente tecidas nas práticas, histórias, movimentos, ritos, memórias e *vida* dessas pessoas. Este princípio "é uma realidade viva em que, pela lembrança e o não-esquecimento, mantém os antepassados reverenciados, presentes, atuantes" (*ibid.,* p. 11). Assim,

> ao pensarmos em ancestralidade, em quilombos, em resistência, propomos adotar uma lente da processualidade, da movimentação e da cotidianidade. São nas pequenas coisas que o ancestral habita: nos causos das/dos mais velhas/os, no pretuguês das falas, nos batuques dos ritmos brasileiros, nos costumes culinários, nas giras dos terreiros, nas histórias e contos narrados, nos provérbios importados. Claro, também nos grandes rituais religiosos, nos povos tradicionais que ainda resistem [...], na "volta às raízes"; mas não só, nem tão longe. Falar de ancestralidade nos remete a modos de existir, a movimentos de reintegração e prática de valores pré/de/contracoloniais, a reelaborações

de costumes e vivências historicamente renegados, mas resistentes. (Oliveira, 2025, p. 28)

Dessa forma, ao trazermos as cosmovisões indígenas e afrodiaspórica para dialogar com os Estudos Organizacionais, pretendemos não somente recuperar memórias passadas vítimas do epistemicídio, mas também - e principalmente - propor dinâmicas afetivas e institucionais que possibilitem a ressacralização da existência e a imaginação de futuros coletivos desejáveis, através de princípios cosmológicos e práticos em prol de uma vida menos adoecida.

Cosmovisão Indígena nos Territórios Brasileiros

O Brasil tem por volta de 391 etnias e 279 línguas indígenas (IBGE, 2025). Isso por si só reforça a potência sobre diversidade de visões e também a impossibilidade de se construir uma visão única para todos os povos. Entretanto, a partir da fala de algumas lideranças indígenas podemos identificar a forma em que algumas comunidades indígenas sentem e pensam os elementos da temporalidade, relações sociais e espiritualidade de forma integrada. Iniciaremos com Célia Xakriabá (2025) e a metáfora da *Flecha*, para representar que quando miramos para algum lugar ou desejamos um objetivo, precisamos nos conectar ao nosso passado, história e ancestralidade para nos situarmos bem nos dias de hoje, assim como fazemos para soltar a *Flecha* em uma caçada; a puxamos para trás para depois atingir o alvo.

A reflexão sob as perspectivas integradas de vida também são presentes nas falas de Kopenawa e Albert (2015) ao narrar a experiência do sonhar indígena para os Yanomamis; para eles os sonhos e os desejos para o futuro são interligados com uma coexistência harmônica do ser humano com a natureza e seus entes queridos já falecidos que dialogam entre si por meio da espiritualidade mediada pelos espíritos encantados. Isso é condição básica para a saúde mental e social de um coletivo, o que na visão de Kopenawa e Albert (2015), a raiz do adoecimento ocidental é estar em um ciclo vicioso sobre sonhar e desejar bens materiais sem vida que ainda não temos.

Pensamento similar está presente também nas reflexões de Ailton Krenak (2020) ao defender que a vida não é útil e devemos nos reconectar com as formas de coexistir com a natureza e o ambiente coletivo ao invés de degradá-lo incansavelmente para produzir coisas que não precisamos. Ao mesmo tempo Krenak (2022) reforça que o futuro muitas vezes nos é apresentado a partir de cenários apocalípticos e desesperançosos, mas temos a capacidade de encontrá-lo no hoje, uma vez que se queremos continuar existindo, precisamos lembrar do que a natureza construiu até os dias de hoje que nos fez estar vivos.

Cosmovisão Afrodiaspórica

Essa torção da temporalidade também é presente no pensamento Iorubá, raiz filosófica dos movimentos de Aquilombamento no Brasil. Um ditado que desenha essa lógica é o de que Exú matou um pássaro ontem com uma pedra que jogou hoje, de forma a abrir a possibilidade para pensar a regeneração de problemas ou desafios do passado ainda hoje, ao mesmo tempo que assenta novos caminhos para o amanhã. É como se o ritmo do tempo fossem passos de dança ao invés de linhas lineares. Não obstante, Djamila Ribeiro (2017) reforça que a lógica iorubá é das complexidades, encruzilhadas e sobreposições, onde os elementos da vida se somam entre si de forma complementar e entrecruzada, em oposição à lógica binária de juízo de valor ou de oposição.

O arco e a *Flecha* também fazem parte da filosofia iorubá representada pelo Orixá Oxóssi. Este, é conhecido como o caçador de uma *Flecha* só que para atingir seus objetivos usa da fé e planejamento para superar a força bruta. Para isso, é importante a alimentação espiritual com busca por conhecimento e conexão com a natureza. Ao mesmo tempo, podemos e precisamos lembrar que a *Flecha*, as palavras ou atos uma vez disparados, ditos ou consumados não podem mais retornar, de forma que se conecta também com a busca por superar desafios e realizar sonhos com clareza nas decisões.

Outro princípio que nos ajuda a nos conectar com nosso passado para pensar presentes e futuros possíveis, desatrelada da opressão europeia e mais vinculada às ancestralidades tradicionais é o *Sankofa*: provérbio ganês composto pelos termos *sanko* (voltar, retornar) e *fa* (olhar, buscar, pegar), significa justamente retornar ao passado para ressignificar o presente e construir o futuro (Carvalho, 2023), ou "voltar e apanhar o que foi deixado para trás". Representado por um pássaro com a cabeça voltada para trás, segurando um ovo (que representa o conhecimento) no bico, enquanto caminha para frente (Imagem 2 - Sankofa), é um símbolo não apenas de resistência, mas de valorização dos saberes ancestrais e sua importância para contemplar futuros mais desejáveis.

Imagem 2. *Sankofa*



Fonte: Google Imagens, 2026.

É assim pois que os povos quilombolas exerceram seus modos de vida com confluência, circularidade e reciprocidade e criaram projetos civilizatórios alternativos à lógica colonial (Santos, 2015). É também nesse contexto que nasce a capoeira no Brasil: uma alternativa cultural criada pelos escravizados-refugiados onde eles podiam treinar golpes de luta em forma de dançar e cantar-rezar as suas espiritualidades por meio de músicas sem que pudessem ser percebidos pelos capatazes e senhores de engenho (Curió, 2019; Pinheiro, 2010). A espiritualidade, a arte e cultura aqui se tornam estratégias mobilizadoras de preservação e regeneração da vida em contraponto à perseguição e violência colonial. Não obstante, ao estudar a vida da matriarca quilombola Rosinha (2025) podemos observar que mesmo diante a todas as dificuldades financeiras da vida dela, podia faltar comida ou casa adequada, mas nunca faltava amor e alegria em casa.

A influência de saberes tradicionais africanos e afrodiaspóricos neste contexto contracolonial se faz particularmente relevante, em especial no que tange a valorização das vidas humanas e não-humanas, o respeito à natureza e a retomada de conhecimentos ancestrais. Tais princípios dialogam com as discussões atuais do *indigenous knowledge*, haja vista que tanto as culturas indígenas quanto afrodiaspóricas e quilombolas se contrapõem e resistem às imposições colonizadoras ocidentais. Nêgo Bispo (Santos, 2023), por exemplo, critica a noção moderna de *desenvolvimento* e propõe o *envolvimento* com todos os seres da Terra, como uma “fuga do monismo ontológico em prol da adoção de um pluralismo ontológico, isto é, o

reconhecimento da existência de múltiplos modos de existir/ser" (da Silva & Marreiro, 2024, p. 4).

Os conhecimentos dos povos tradicionais, tanto indígenas quanto afrodiaspóricos, como os quilombolas, promovem o contracolonialismo ao resgatar culturas e modos de vida pré-coloniais, preservá-los, adaptá-los à contemporaneidade e reinseri-los como práticas viáveis e em oposição à lógica aniquiladora eurocêntrica, que respeitem a natureza, os modos-outros de existir e a convivência entre todos os seres. Por este motivo, convidamos a pensar o *Indigenous Knowledge* não apenas como a compreensão das cosmologias ancestrais indígenas, mas como a aplicação prática de princípios e valores afro-pindorâmicos como tentativa de decolonizar e contracolonizar a perspectiva euroocidental incutida no nosso cotidiano.

"Movimento da *Flecha*"

Um ponto importante de tensionamento presente nas formas de ser-viver e pensar o futuro a partir das lógicas do Norte Global é a crise do imaginário em um cenário de incertezas. Isso existe principalmente porque o futuro para eles não é algo coletivo, mas um terreno em disputa por hegemonia de saberes, controle de recursos naturais e humanos para a manutenção de uma cultura sob a outra. O futuro então passa a não ser algo desejado e aberto para toda a comunidade, mas produto de uma reunião restrita de atores em centralidade de poder que passam a escolher o que se torna mais viável financeiramente a curto prazo.

Essa não é uma realidade que é dada na pós-modernidade, mas construída historicamente nas colônias africanas e latinas de forma secular. A colonialidade da vida nada mais é que a negação de uma forma de existência em detrimento de um projeto de futuro e sociedade que se enquadra nos padrões pré-estabelecidos do império. Não obstante, a utopia de uma cultura passa a ser a distopia de outra.

O que se entende por crise do imaginário hoje nos estudos de futuros dentro da administração, nada mais é do reflexo da dificuldade dos povos ocidentalizados em pensar sobre a sua própria existência. Como bem enfatizaram Kopenawa & Albert (2015), eles só sonham com o objetos materiais que não tem, por isso nunca estão satisfeitos. Contemplam apenas a falta e sua angústia e por isso se impõe incisivamente sobre os recursos naturais e existência de outros povos de uma maneira incessante. Reificaram e monetizaram a própria existência, inserindo a racionalidade em um plano separado do relacionamento com os outros e com o meio ambiente, esvaziando-se de si.

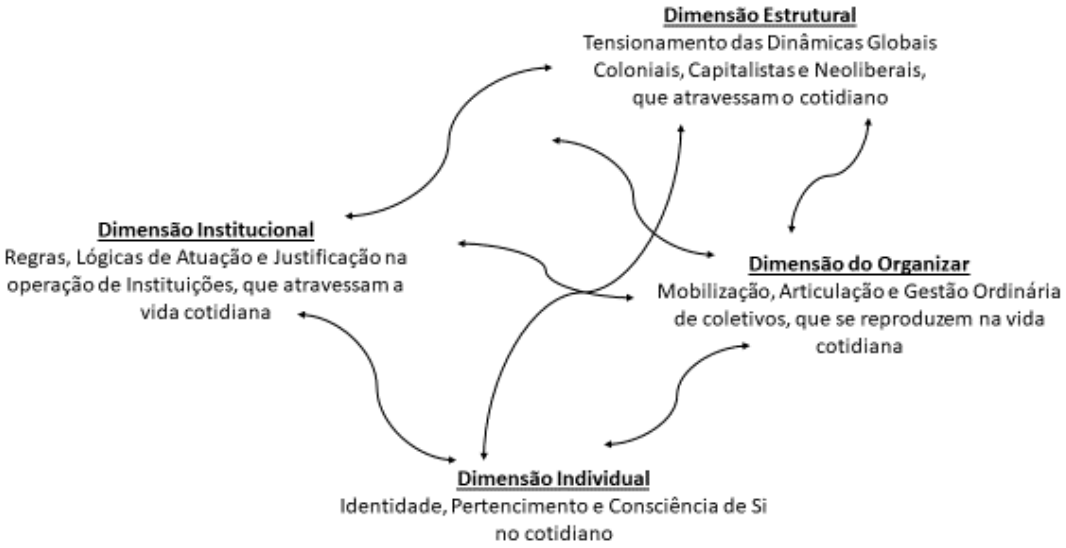
Essa incerteza sobre a existência é ressignificada de uma forma outra pelo saber tradicional que integra o passado, presente e futuro. A segurança de saber os ensinamentos ancestrais, atrelado ao reconhecimento do processo socio-histórico de violência e colonização vivido, faz com que seja muito claro o presente e futuro que eles desejam, inclusive aqueles que não desejam. A maior incerteza e insegurança passa a ser então com relação ao desejo e futuro dos outros que representam diretamente uma ameaça ao modo de vida desses povos.

A fim de proporcionar uma melhor sistematização e compreensão dos elementos abordados até o momento, apresentamos um *framework* teórico. Por meio da recuperação da ancestralidade das cosmologias indígenas e afrodiaspóricas, podemos implementar no nosso cotidiano elementos das tradições, espiritualidades e territórios contracoloniais, como é o caso do "Movimento da *Flecha*": esses modos-outros de viver nos dá novas direções éticas e ontológicas e nos faz deslumbrar outros futuros possíveis, tanto para as organizações quanto para a sociedade de maneira geral.

A partir dos conceitos apresentados sobre os saberes tradicionais na Administração e as cosmovisões indígenas e afrodiaspóricas, compreendemos que o "Movimento da *Flecha*" ancestral pode contribuir para as diversas camadas do nosso contexto ocidental-colonizado. De

fato, adotar princípios do *Indigenous Knowledge* nos ajuda a pensar não apenas futuros desejáveis, mas também presentes alternativos e possíveis. A Imagem 3 , denominada Dimensões do "*Movimento da Flecha*" nos Estudos Organizacionais, apresenta tais contribuições em cada camada do cotidiano: 1) Dimensão Individual; 2) Dimensão do Organizar; 3) Dimensão Institucional; 4) Dimensão Estrutural.

Imagem 3. Dimensões do "*Movimento da Flecha*" nos Estudos Organizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Contemplando as subjetividades dos sujeitos envolvidos neste processo de recuperação e implementação de conhecimentos tradicionais no cotidiano, entendemos que os processos de subjetivação, ou seja, o modo de ser e estar no mundo enquanto sujeito, podem ser influenciados positivamente. Isso se dá uma vez que, ao darmos espaço para que vivências diversas se expressem, possibilitamos um diálogo a partir "de conformação da(s) diferença(s) como potência(s) criadora(s) e de uma comunidade aberta a filiação multiétnica comportando semelhanças, mas principalmente singularidades ao amálgama da identidade negra" (Santos, Rigotti & de Farias, 2024, p. 12) e indígena. Tal movimento estimula o senso de pertencimento e de comunidade dos grupos tradicionais, fortalecendo as subjetividades e ressignificando os modos-outros de existir na sociedade ocidental monolítica.

> Ao recuperarmos princípios e estilos de vida ancestrais, comuns a outras pessoas e povos, podemos nos deparar com um sentimento de pertencer àquele(s) grupo(s), influenciando a maneira de nos inserir em uma ou mais coletividades... Ao nos sentirmos pertencentes a um grupo, nos identificamos e nos conectamos com aquele conjunto de pessoas, moldando nossas relações e transformando nossos processos subjetivos, ao mesmo tempo em que somos capazes de impactar outras vivências e envolver outras subjetividades. Desta forma, a identificação e reconhecimento com o próprio grupo promove o sentimento de pertencimento e de interiorização de características do grupo à própria subjetividade. (Oliveira, 2025, p. 28-29)

Ainda falando de pertencimento, podemos ampliar nossos olhares e considerar as afetações do conceito da *Flecha* ancestral no coletivo, em especial no que tange às comunidades indígenas e afrodescendentes. Graças a elas, ou melhor, **junto delas**, somos capazes não apenas de repensar nossa organização social, mas também de manter vivos valores e práticas contracoloniais em tempos de hegemonia opressiva ocidental/europeia/branca/colonial. Quanto ao primeiro ponto, evidenciamos que pertencer a uma comunidade, principalmente se socialmente oprimida, "é fundamental para compreender as relações de poder e opressão em cada contexto social" (Oliveira, 2025, p. 29) e aprender sobre processos de (r)existência desses grupos; ao considerarmos os ensinamentos ancestrais desses grupos, podemos, enquanto sociedade, acessar tanto as desigualdades sofridas por elas reconhecendo seu apagamento histórico quanto nos educar sobre possibilidades de romper com esta realidade. Já sobre a contracolonialidade nesses contextos, sustentamos que uma das ferramentas mais eficazes para combater a colonialidade dos nossos costumes é a união das práticas contracoloniais já presentes na nossa cultura, juntamente com um processo consciente de decolonização dos outros aspectos e esferas sociais. Como bem disse Nego Bispo, "no dia em que os quilombos perderem o medo das favelas, que as favelas confiarem nos quilombos e se juntarem às aldeias, todos em confluência, o asfalto vai derreter!" (Santos, 2023, p. 45).

Para as instituições, o "Movimento da *Flecha*" passa a ser uma possibilidade de cosmologia de reorganização do propósito da organização que possibilita a ressignificação do posicionamento do coletivo em conexão com o meio ambiente e os atores ao seu redor. Isso vale também para a pensar o grupo de pessoas-trabalhadores como sujeitos ativos da co-construção do futuro, ao contrário de manter a lógica de reificação e recursos humanos tradicional da teoria de futuros enraizada no planejamento estratégico. A incorporação de cosmologias tradicionais e do Sul Global passa a ser uma fissura na lógica colonial da maximização do lucro e esgotamento dos recursos naturais a todo custo. Contribui também, para além de pensar novos modelos negócios reconectados com a regeneração territorial, possibilita também novos designs organizacionais cooperativos e com modelos de cultura que possibilitam o erro e aprendizado de forma saudável.

Isso não se trata somente de re-pensar o setor privado, mas também as instituições públicas que tem por objetivo cuidar do futuro da sociedade, os mecanismos de terceiro setor para os blindar de replicar lógicas coloniais, a universidade para não se manter como instrumento oficial da colonialidade do saber, as instituições religiosas e até mesmo as nossas dinâmicas familiares para que não sejam replicadoras da colonialidade do poder.

Compreendemos que toda *Flecha* disparada tem seu alvo, e uma vez disparada a *Flecha* não volta mais. Embasados na racionalidade ancestral e conectada com a busca pela reparação de um passado colonial, apontamos que o efeito principal do movimento da *Flecha* é a **cura** individual, social, ambiental e institucional. Para além disso, apontamos que atingido esse objetivo e o caráter irreversível das nossa ações no tempo, a construção de **legado** é consequência de uma ação bem lançada, uma vez que isso possibilita a perenidade da intervenção lançada hoje, mas reverberando no futuro com novos desdobramentos e acionamentos, como novas ondas se formam após o surgimento de uma primeira.

Por fim, a proposta de "Movimento da *Flecha*" ancestral traz também contribuições para o sistema ocidental de maneira mais ampla, tendo em vista que tais elementos constituem alternativas não-ocidentais para problemas criados pelo sistema capitalista e colonialista. Auguramos que, desta forma, possamos criar e aplicar soluções para o adoecimento do planeta e dos seres vivos, pensando em confrontar o ímpeto imperialista de produzir, consumir e acumular. Neste cenário, falamos de uma decolonização, não de contracolonização, por entender ser muito difícil, se não impossível, contracolonizar um sistema intrinsecamente colonial: através da decolonização, partimos ainda de uma realidade colonializada e buscamos

“destituir subjetivamente as ideologias colonizadoras” (Mollica & Bispo, 2023, p. 299) impostas nas nossas práticas cotidianas.

Todas essas contribuições podem ser consideradas pautadas na chamada “Transmodernidade”, indicando todos os aspectos que se situam "além" (e também, cronologicamente, "anteriores") das estruturas valorizadas pela cultura euro-americana moderna, e que atualmente estão em vigor nas grandes culturas universais não europeias e foram se movendo em direção a uma utopia pluriversal. (Dussel, 2016, p. 63)

Em outras palavras, a transmodernidade envolve o diálogo entre culturas, ultrapassando o espaço limitado do discurso euroocidental e considerando outras cosmovisões, tendo sempre em consideração a assimetria existente entre essas culturas. Com a intenção de diminuir esse degrau que separa a cultura ocidental-colonizadora das demais, reforçamos a valorização do “Movimento da *Flecha*” ancestral e dos conhecimentos tradicionais afro-pindorâmicos. Assim, incentivamos a reparação histórica do epistemicídio, que por tanto tempo deslegitimou e assassinou culturas-outras, ao mesmo tempo em que promovemos a transversalidade das cosmovisões e existências que seguem outras lógicas, na esperança de que isso pode nos oportunizar formas outras de pensar a relação com o meio em que vivemos a partir de elementos ancestrais e desejos para o futuro.

Considerações Finais

Resgatamos neste momento, a compreensão metafórica da *Flecha* presente tanto nos ensinamentos indígenas como nos afrodiaspóricos. O movimento de resgate à memória ancestral e aos valores culturais/espirituais de um povo para compreender o futuro e reparar suas feridas históricas é interconectado. Da mesma forma, se propõem as compreensões de criação de futuros desejáveis, sonhos compartilhados e mobilizações de paixões feliz da contemporaneidade.

A partir dessa organização, compreendemos as possibilidades de reconectar a ancestralidade com os futuros organizacionais, por meio da proposta de uma ressacralização dos modos de existência, subsidiada pela visão integrada do ser humano com sua ancestralidade, temporalidade, coesão social e relacionamento com a natureza. Dessa forma, é condição básica compreender as organizações contemporâneas a partir da sua ontologia relacional, e por sequência, instrumento regenerativo no processo dialético do tempo. Por mim, compreendemos o futuro ancestral como emergente da cosmologia dos povos, desconstruindo padrões de colonização históricos ao mesmo tempo em que se constrói um futuro regenerativo.

Destacamos a contribuição deste ensaio teórico para a literatura de *Indigenous Knowledge* ao apresentar o “Movimento da Flecha” como um arcabouço conceitual em comum para comunidades indígenas e de povos afrodescendentes. Reforçamos então a necessidade de incluir o saber tradicional quilombola e afrodescendente na literatura de *Indigenous Knowledge*, pois em países com legado colonial, os povos possuem ancestralidades tradicionais. Mesmo com cosmologias diferentes entre as etnias, existe grande similaridade na forma de pensar a não-linearidade do tempo, o coletivismo e o equilíbrio com a natureza.

Esses pressupostos são fundamentais para pensarmos a contribuição do nosso artigo para o campo dos estudos sobre futuros, que possuem lacunas referentes a crise do imaginário e o cenário de incertezas. Propomos, por meio deste artigo, o estabelecimento de uma cosmologia que pensa o futuro de forma ancestral, coletiva e que auxilia na desconstrução de lógicas coloniais e distópicas para sociedades outras.

As lacunas do estudo estão na busca de uma homogeneização do saber tradicional frente a sua diversidade e a ausência de coleta de dados primários por se tratar um ensaio teórico. As sugestões de novos estudos são: compreender como se dá esse fenômeno em quilombos urbanos

(Bairros periféricos); investigar a adaptabilidade do *framework* da *Flecha* em instituições ocidentalizadas; e potencializar práticas contracoloniais a partir do *framework* da *Flecha*.

Referências

Acosta, A. (2016). *O Bem Viver: uma oportunidade para imaginar outros mundos* (T. Breda, Trad.). Autonomia Literária; Elefante.

Alves, A. F., & Filice, R. C. G. (2021). Ancestralidade africana na afrodiáspora: conhecimento, existência e vida. *RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade, 7*(1).

Baker, M., Ormiston, J., & Cutcher, L. (2025). A question of time: Overcoming temporal tensions in collective Indigenous entrepreneurship through temporal work. *Business & Society*, 1–31. https://doi.org/10.1177/00076503251356471

Barrett, P., Kurian, P., Cretney, R., Blackett, P., Le Heron, E., & Le Heron, R. (2022). Participatory processes and the evolution of environmental agendas in estuary restoration: The Maketū case. *New Zealand Journal of Marine and Freshwater Research*, *56*(3), 340–352. https://doi.org/10.1080/00288330.2022.2086586

Brown, M., & Oliveira, S. (Anfitriões). (2025). Célia Xakriabá: uma voz indígena no Congresso [Episódio de podcast]. In *Mano a Mano*. Spotify Studios. https://open.spotify.com/episode/5TG6t15OqUl8fpzzQIizt4

Campos, M. A., & Guilhen, A. C. (2025). A declaração de emergência climática no Brasil e no mundo: Uma abordagem crítica às saídas tecnocráticas e o apontamento do território como categoria fundamental para o enfrentamento da crise climática. Revista Campo de Públicas, 4(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.17809044

Carvalho, P. (2023). *Sankofa: ideias ancestrais para a construção de futuros possíveis.* Amarello. https://amarello.com.br/2023/12/cultura/sankofa-ideias-ancestrais-para-a construcao-de-futuros-possiveis/

Comi, A., Mosca, L., & Whyte, J. (2025). Future making as emancipatory inquiry: A value-based exploration of desirable futures. *Journal of Management Studies*, *62*(6), 2468–2481. https://doi.org/10.1111/joms.13227

da Silva, A. G. R., & Marreiro, M. V. (2024). Ecologia e ontologia quilombola e o contracolonialismo de Nêgo Bispo. *Revista Inter-Legere, 7*(41), c38492-c38492.

Da Silva, C. T. (2023). Um emaranhado confuso: Antropologia pública, terras indígenas e mitos ruralistas no Brasil atual. Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. *Ciências Humanas, 18*(2), e20220063. https://doi.org/10.1590/2178-2547-BGOELDI-2022-0063

Daher, S., Stocco, L. C., & Suruí, G. W. P. (2025). When sustainability initiatives and Indigenous realities meet: Ontological violence in the case of the "Paiter Suruí Carbon Credit REDD+ Project". *Business & Society*, 1–35. https://doi.org/10.1177/00076503251396758

Deleuze, G., & Guattari, F. (1996). *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia* (Vol. 3; A. Guerra Neto, A. L. de Oliveira, L. C. Leão & S. Rolnik, Trads.). Editora 34.

Dolabela, H. (2025). Litigância climática e ativismo indígena: Uma perspectiva a partir do caso brasileiro. *Revista Campo de Públicas, 4*(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.17409256

Durkheim, É. (1912). *As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Martin Fontes.

Dussel, E. (2016). Transmodernidade e interculturalidade: interpretação a partir da filosofia da libertação. *Sociedade E Estado, 31*(1), 51–73. https://doi.org/10.1590/S0102-69922016000100004

Felipe, M. A. (2023). Da colonialidade do ver ao cinema indígena: apontamentos sobre a (contra) colonialidade em Abya Yala. *Revista de Antropologia, 66*, e201158.

Freyre, G. (2003). *Casa-grande & senzala: Formação da família brasileira sob o regime da*

economia patriarcal (48ª ed.). Global.
Han, B.-C. (2017). *Sociedade do cansaço* (E. P. Giachini, Trad.; 2ª ed.). Vozes.
Kopenawa, D., & Albert, B. (2015). *A queda do céu: palavras de um xamã Yanomami* (B. Perrone-Moisés, Trad.). Companhia das Letras.
Krenak, A. (2019). *Ideias para adiar o fim do mundo*. Companhia das Letras.
Krenak, A. (2020). *A vida não é útil*. Companhia das Letras.
Krenak, A. (2022). *Futuro ancestral*. Companhia das Letras.
Mollica, M., & Bispo, F. S. (2023). Contracolonialismo digital como método psicanalítico. *Oeste, 10*(2).
Nunes, K., Araújo Castro e Silva, M., Rodrigues, M. R., Lemes, R. B., Pezo-Valderrama, P., Kimura, L., ... & Hünemeier, T. (2025). *Admixture's impact on Brazilian population evolution and health. Science, 388*(6748), eadl3564.
Oliveira, I. S. (2025). *Aquilombamentos digitais: Processos de subjetivação e negritude em interações no Instagram.* Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais.
Pinheiro, P. C. (2010). *Capoeira de Besouro* [Álbum]. Quitanda/Biscoito Fino.
Praticando Capoeira. (2019). *Documentário Mestre Curio Capoeira Angola Part 1*. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=yR3njuUK47Y]
Quijano, A. (1992). Colonialidad y Modernidad-racionalidad. In H. Bonillo (Org.), *Los conquistados* (pp. 437-449). Bogotá: Tercer Mundo Ediciones; FLACSO.
Ribeiro, D. (2017). *O que é lugar de fala?* Letramento; Justificando.
Salles, D., Mattos, B., & Santini, M. (2024). "Deus, Pátria, Família e Liberdade": a radicalização política no ecossistema de mídia evangélica digital no Brasil. *Mídia E Cotidiano, 18*(1), 25-52.
Santos, A. B. dos (Nego Bispo). (2015). *Colonização, quilombos: modos e significações*. INCTI/UnB.
Santos, A. B. dos (Nego Bispo). (2023). *A terra dá, a terra quer*. São Paulo: Ubu Editora/PISEAGRAMA.
Santos, R. N., Rigotti, V. R., & de Farias, F. R. (2024). Negritude e diferença: uma proposta de abordagem teórica. *Cadernos Cajuína, 9*(2), e249235-e249235.
Sherpa, P. Y., Reed, G., Carmona, R., & Chakraborty, R. (2026). *Recommendations for the ethical and equitable engagement of Indigenous Knowledge Systems within the IPCC.* University of British Columbia; Assembly of First Nations; International Work Group for Indigenous Affairs; Tohu Indigenous Analytics.
Spinoza, B. de. (2009). *Ética* (T. Tadeu, Trad.). Autêntica.
Valverde, L. H. O., & Wiziack, S. R. C. (2025). Ecologia profunda e cosmologias indígenas: Por uma educação ambiental profunda na América Latina. *Revista Territorial*, 195–224
Viveiros de Castro, E. (2015). Who is afraid of the ontological wolf? Some comments on an ongoing anthropological debate. *The Cambridge Journal of Anthropology, 33*(1), 2–17. https://www.jstor.org/stable/26370550
Waters, J. (2022). An Indigenous process method for conducting the literature review. *Journal of Australian Indigenous Issues, 26*(3-4), 53–54.
Weiss, T., Lounsbury, M., & Bruton, G. (2024). *Survivalist organizing in urban poverty contexts*. Organization Science.
Wenzel, M., Cabantous, L., & Koch, J. (2025). Future making: Towards a practice perspective. *Journal of Management Studies*, *62*(6), 2427–2451. https://doi.org/10.1111/joms.13222