

A LÓGICA GERENCIALISTA DE GAULEJAC APLICADA À GESTÃO DE ESPAÇOS NATURAIS**GAULEJAC'S MANAGEMENT LOGIC APPLIED TO THE MANAGEMENT OF NATURAL SPACES** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.004-005>**Andreza de Oliveira Ribeiro**Graduada em Ciências Biológicas
Universidade do Planalto Catarinense
E-mail: andreza@uniplaclages.edu.br**Fabrício Ramos Martins**Mestre em Periodontia
Universidade do Planalto Catarinense
E-mail: coord.fabrizio@gmail.com**Luciana Genuino Machado**Graduada em Psicologia
Universidade do Planalto Catarinense
E-mail: luciana_genuino@uniplaclages.edu.br**Matheus Azevedo Medeiros**Graduado em Educação Física
Universidade do Planalto Catarinense
E-mail: mazevedo82@yahoo.com.br**Paulo Roberto Alves Falk**Mestre em Ambiente e Saúde
Universidade do Planalto Catarinense
E-mail: pfalk1106@uniplac.edu.br**Ricardo Fernando Moreira Floriani**Graduado em Direito
Universidade do Planalto Catarinense
E-mail: ricardofloriani@gmail.com**Simone Regina Alves Julio Rausch**Mestre em Ambiente e Saúde
Universidade do Planalto Catarinense
E-mail: prof.simonejulio@uniplaclages.edu.br**RESUMO**

Este estudo analisa criticamente a exploração de trilhas na natureza a partir dos conceitos apresentados em Gestão como doença social, de Gaulejac, buscando compreender como a lógica gerencialista influencia o uso desses espaços e quais impactos socioambientais resultam da ausência de responsabilidade ambiental. O objetivo é interpretar tais conceitos aplicados à gestão de áreas naturais, discutir as consequências de uma exploração voltada exclusivamente ao lucro e apontar diretrizes para um manejo sustentável. A



metodologia adotada foi qualitativa e exploratória, com base em análise documental e bibliográfica de obras e estudos sobre ecoturismo, manejo de trilhas, conservação ambiental e gestão de recursos naturais, priorizando uma perspectiva interdisciplinar. Os resultados indicam que a lógica gerencialista, quando aplicada de forma acrítica, tende a tratar os ambientes naturais como recursos descartáveis, gerando pressões que afetam a biodiversidade, a qualidade da experiência e a autonomia das comunidades locais. Conclui-se que uma gestão coerente deve equilibrar uso recreativo e preservação ambiental, mantendo o compromisso ético com a continuidade desses espaços para as próximas gerações.

Palavras-chave: Gestão gerencialista; Trilhas na natureza; Sustentabilidade ambiental.

ABSTRACT

The expansion of nature-based tourism in recent decades has revealed both the economic potential of activities in natural environments and the environmental threats that arise when their exploitation is guided exclusively by market interests. This study analyzes how managerialist logic, as described in *Gestão como doença social*, manifests itself in the management of natural trails, identifying the socio-environmental impacts resulting from the absence of environmental responsibility. The research aimed to critically examine the exploitation of nature trails from a managerialist perspective, highlighting its environmental and social consequences, and proposing guidelines for sustainable management that balance recreational use, environmental preservation, and benefits for local communities. The methodological approach was qualitative, based on a bibliographic review of interdisciplinary sources, integrating concepts from environmental sciences, tourism, and social management. The results indicate that the absence of a long-term management plan compromises ecosystem integrity, reinforces competitive and short-term dynamics, and marginalizes local populations. The discussion emphasizes the importance of maintaining the cultural and ecological coherence of trails, ensuring they remain as spaces of connection between society and nature rather than mere short-term commodities.

Keywords: Managerialist management; Nature trails; Environmental sustainability.



1 INTRODUÇÃO

O crescimento do turismo de natureza nas últimas décadas tem revelado tanto o potencial econômico das atividades em ambientes naturais quanto as ameaças que pairam sobre esses ecossistemas quando sua exploração é orientada exclusivamente por interesses de mercado. Trilhas ecológicas, parques e áreas de conservação têm sido alvo de projetos que visam maximizar o retorno financeiro, muitas vezes sem planejamento de longo prazo ou compromisso com a integridade ecológica. Esse fenômeno repete, no campo ecológico, a conexão descrita por Gaulejac (2007) em relação ao mundo do trabalho: a transformação de pessoas e, por consequência, de espaços naturais em “recursos” a serem otimizados para atender a objetivos imediatos.

O presente estudo busca analisar como a lógica gerencialista, marcada pela obsolescência programada, pela competição e pela primazia do lucro, manifesta-se na exploração de trilhas e espaços naturais. Interessa compreender de que maneira esse modelo, orientado por indicadores de desempenho compromete a sustentabilidade ecológica e social desses ambientes e assim minimiza seu valor e afeta sua preservação.

Ressalte-se que a expansão de atividades turísticas em ambientes naturais pode contribuir para a educação ambiental, geração de renda e conservação de ecossistemas. No entanto, quando conduzida sem critérios de sustentabilidade, essa exploração tende a reproduzir a visão empresarial criticada por Gaulejac (2007), segundo a qual tudo o que é produzido ou explorado nasce com prazo de validade e deve ser constantemente substituído ou reinventado para manter o fluxo de lucro (p. 143-144). Tal perspectiva ignora a capacidade de regeneração dos ecossistemas e trata a natureza como ativo descartável conduzida a um ciclo de degradação que afeta tanto o meio ambiente quanto a experiência dos visitantes.

Gaulejac (2007, p. 49) identifica que o termo *management*, originalmente associado a conduzir e cuidar foi ressignificado para atender às exigências do capital financeiro, deslocando seu sentido para o controle e exploração máxima de recursos. Quando adaptada para o campo ambiental, essa mudança significa passar de uma gestão que prioriza o equilíbrio ecológico para outra que busca extrair o máximo valor econômico de um espaço natural, independentemente de seus limites físicos ou biológicos. No turismo de trilhas, isso se traduz na necessidade constante de criar “novas experiências” para atrair visitantes, o que frequentemente implica intervenções físicas no ambiente, aumento da carga de visitação e pressão sobre a fauna e a flora (Gaulejac, 2007, p. 143-144). Investir em planejamento e manutenção preventiva significa adotar soluções que prolonguem a vida útil das trilhas e evitem danos ambientais antes que eles ocorram. Isso pode incluir a instalação de passarelas suspensas em áreas alagadas, degraus em encostas e sistemas de drenagem para escoar a água das chuvas. Ao contrário da lógica de renovação constante para fins comerciais, essas medidas buscam a durabilidade e o equilíbrio ecológico, rompendo com a “obsolescência programada”.

Além disso, o autor observa que a flexibilização e a aceleração de processos, aqui traduzidas para as trilhas, a ampliação de acessos, facilitação logística e marketing agressivo tendem a sobrecarregar o sistema, seja ele humano ou natural. O encurtamento de prazos e a pressão por resultados dificultam práticas de manejo ambiental adequadas o que leva à degradação da experiência e à perda de biodiversidade (Gaulejac, 2007, p. 205-206). Por fim, destaca que o olhar individualista e competitivo reduz a solidariedade e a ação coletiva, algo que também se observa quando comunidades locais perdem poder de decisão sobre o uso de seus territórios, sendo substituídas por gestões centralizadas que priorizam investidores e operadores turísticos em detrimento da preservação ambiental (Gaulejac, 2007, p. 206).

Essa condição se reflete não apenas nas políticas de gestão, mas também nas ações individuais de visitantes que, mesmo sem intenção destrutiva, deixam marcas irreversíveis no ambiente. A Figura 1 apresenta um exemplo concreto: o entalhe de um rosto em uma árvore em área de trilha. Embora possa ser interpretado como manifestação artística, tal prática rompe a camada protetora do tronco, expõe a planta a fungos e pragas e interfere em seu ciclo vital. Este ato simbólico traduz, em pequena escala, a mesma mecânica exploratória que norteia a apropriação mercadológica das paisagens naturais: o uso do espaço sem considerar suas consequências ecológicas.

Figura 1 - Intervenção antrópica em árvore localizada em área de trilha



Fonte: arquivo pessoal, 2025



2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com foco analítico-crítico. Trata-se de uma pesquisa de natureza teórica e aplicada, que busca compreender a lógica gerencialista aplicada à exploração de trilhas e espaços naturais, a partir da interpretação de conceitos desenvolvidos por Gaulejac (2007) no campo da gestão e sua transposição para o contexto ambiental.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de interpretar significados e estruturas de pensamento por trás das práticas de gestão, indo além da mera quantificação de impactos ambientais ou turísticos.

2.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Foram utilizados dois procedimentos principais:

2.2.1 Revisão bibliográfica crítica

A revisão bibliográfica concentrou-se na obra *Gestão como doença social* (Gaulejac, 2007), complementada por literatura acadêmica sobre gestão ambiental, turismo de natureza e sustentabilidade. A análise buscou extrair conceitos-chave como obsolescência programada, instrumentalização de recursos, primazia do lucro, enfraquecimento da coletividade e aceleração de processos, reinterpretando-os no contexto da coordenação de trilhas e ecossistemas naturais.

2.2.2 Análise interpretativa aplicada

Os conceitos extraídos da obra foram analisados por meio de uma adaptação da análise de conteúdo temática, visando identificar paralelos entre a exploração do trabalho humano e a exploração dos recursos naturais. Essa técnica permitiu observar como a condução empresarial criticada por Gaulejac (2007) também se manifesta na forma como trilhas são transformadas em produtos turísticos, muitas vezes desconsiderando sua capacidade de suporte e regeneração.

2.3 AMOSTRA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A “amostra conceitual” desta pesquisa compreendeu trechos selecionados da obra de Gaulejac que discutem a mercantilização de recursos, a centralidade do lucro, a aceleração de processos e o impacto da vertente competitiva sobre a coletividade. O critério de seleção foi a relevância desses trechos para explicar fenômenos observados no setor de turismo de natureza.



2.4 DISCUSSÃO FUNDAMENTADA DA METODOLOGIA

O uso de uma análise conceitual baseada em Gaulejac (2007) permite transpor para o campo ambiental um conjunto de críticas originalmente formuladas para o mundo do trabalho. Ao considerar a natureza como “recurso” explorado segundo métricas de desempenho e retorno financeiro, a condução de trilhas reproduz mecanismos semelhantes aos descritos pelo autor, como a obsolescência programada onde ambientes são continuamente modificados para criar uma “novidade” ao mercado e a aceleração de processos onde as demandas de curto prazo inviabilizam o manejo ambiental adequado.

Essa abordagem metodológica não se limita a denunciar o impacto físico, mas analisa também os aspectos simbólicos e culturais da gestão, como a substituição de valores coletivos por estratégias individualistas e a adoção de discursos de “qualidade” que ocultam práticas predatórias. Assim, a metodologia permite articular criticamente as dimensões sociais, econômicas e ecológicas, e assim contribuir para propor diretrizes de gestão sustentável em trilhas e ambientes naturais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO AMBIENTAL E DA GESTÃO APLICADA ÀS TRILHAS ECOLÓGICAS

A reflexão sobre o manejo sustentável de trilhas ecológicas exige compreender como a relação sociedade-natureza foi se transformando ao longo das últimas décadas, revelando preocupações antigas que hoje se mostram ainda mais urgentes. Desde o final do século XX, a degradação ambiental e social, associada a práticas humanas desmedidas e a um modelo econômico centrado no lucro imediato, tem se intensificado, agravada pelas crises climáticas e hídricas e pela dependência estrutural de combustíveis fósseis, responsáveis pela emissão de gases de efeito estufa e pela alteração do clima (Oliveira; Milioli, 2013).

O turismo, como fenômeno econômico e social, passou a ser reconhecido não apenas pelo seu potencial de geração de renda, mas também pelos impactos ambientais negativos que pode provocar quando conduzido de forma irresponsável (Rodrigues, 2000). Essa compreensão levou à percepção de que a preservação ambiental deve ir além das ações pontuais, exigindo programas de educação não formal que envolvam o “cidadão-turista” em uma participação consciente na proteção dos ambientes naturais, tanto durante as viagens quanto no cotidiano (Ruschmann, 1997).

O crescimento do turismo ambiental no Brasil, apoiado na exploração de áreas naturais associadas a patrimônios histórico-culturais, reforça o potencial do ecoturismo como alternativa sustentável, desde que acompanhado de um planejamento criterioso (Figueiredo, 2000; Ruschmann, 1997). Esse planejamento deve criar condições favoráveis para o alcance de objetivos de conservação, mas, ao mesmo tempo, reconhecer que impactos negativos são inevitáveis, demandando ações de mitigação e recuperação. Entre



esses impactos estão o acúmulo de resíduos sólidos, a contaminação de mananciais, a poluição sonora, o desgaste da vegetação, a erosão de encostas e a perturbação da fauna, seja por ruídos ou por alimentação inadequada feita por turistas (Ruschmann, 1997).

Ainda que os impactos positivos existam, como a criação de áreas protegidas, programas de preservação da fauna e flora e iniciativas de sensibilização ambiental eles são menos numerosos do que os impactos negativos (Ruschmann, 1997). Essa constatação reforça a necessidade de gestão integrada e contínua, capaz de equilibrar interesses econômicos e preservação ambiental, evitando que a exploração turística leve à perda irreversível de ecossistemas e de seu valor para as comunidades locais.

Paralelamente, a literatura clássica sobre gestão ambiental já alertava para riscos estruturais que permanecem atuais. Herrera (1982) relacionava crises ambientais ao destino biológico da humanidade, evidenciando que decisões equivocadas sobre uso de recursos poderiam comprometer a resiliência dos ecossistemas. Randall (1987) argumentava que o valor dos recursos naturais não pode ser definido apenas por métricas de mercado, sendo necessário incluir fatores ambientais e benefícios intangíveis nas políticas públicas. Rees (1990) reforçava que a alocação de recursos deveria respeitar limites ecológicos e sociais, evitando ganhos imediatos à custa de futuras gerações. Sánchez (1994), analisando setores de alto impacto como a mineração, demonstrava que mesmo atividades intensivas em recursos podem adotar protocolos rigorosos de mitigação e compensação. Por fim, Vianna e Veronese (1992) destacavam que políticas ambientais só se tornam eficazes quando integradas à estratégia central das organizações, evitando o “ambientalismo de fachada”.

Ao revisitar esses autores, percebe-se que, desde décadas atrás, as questões centrais para a sustentabilidade das trilhas ecológicas já estavam colocadas: a importância de integrar comunidades locais, de estabelecer políticas consistentes, de monitorar impactos e de aplicar medidas corretivas. O cenário contemporâneo apenas confirma a atualidade dessas reflexões, indicando que a gestão de trilhas deve ir além do apelo turístico, mas deve adotar práticas baseadas em conhecimento técnico, compromisso ético e respeito aos limites dos ecossistemas.

3.2 FUNDAMENTOS GERENCIALISTAS E SUA TRANSPOSIÇÃO PARA O USO DE TRILHAS

Gaulejac explica que, hoje, a gestão funciona como uma forma de poder que molda as pessoas e influencia seu jeito de agir, mas com a aparência de algo neutro e puramente técnico (2007, p. 63-65). Antes, a ideia de *management* estava ligada a conduzir e cuidar; agora, o foco passou a ser controlar e otimizar tudo, buscando sempre extrair o máximo (2007, p. 49). Para isso, usam-se modelos que transformam coisas vivas e complexas como pessoas, comunidades e ambientes em números fáceis de medir (2007, p. 66-70; p. 77). Só que esses números não são tão neutros assim: metas, ferramentas e indicadores carregam ideias



pré-definidas sobre o que é qualidade, eficiência e sucesso, e acabam direcionando o que realmente importa para quem está no comando (2007, p. 97; p. 100-101).

Ao trazer para o contexto de trilhas e áreas naturais, essa estrutura gerencialista favorece a conversão de territórios em ativos turísticos monitorados por indicadores como KPI's de visitação que mensuram o fluxo de visitantes, sua frequência de retorno, tempo médio de permanência e origem geográfica, ticket médio, relacionado ao gasto individual no local, e índices de “experiência”, que avaliam a satisfação e a percepção do público. Embora úteis para a administração econômica e para decisões de marketing, tais métricas tendem a priorizar o desempenho financeiro e a atratividade turística, relegando a segundo plano aspectos como o tempo ecológico necessário para a regeneração dos ecossistemas e a capacidade de suporte ambiental, ou seja, o limite sustentável de uso sem comprometimento da biodiversidade e da integridade do ambiente.

A ideia de “qualidade” como figura de poder, que bloqueia a contestação sob o argumento da melhoria contínua (Gaulejac, 2007, p. 97) sustenta intervenções que ampliam o apelo comercial, mesmo quando tensionam limites ecológicos. Essa racionalidade é reforçada por uma direção financeirizada que naturaliza decisões orientadas por retorno de curto prazo (2007, p. 129-131) e por meio de um discurso competitivo, que trata o mercado como uma guerra, transforma a expansão do uso em uma obrigação (Gaulejac, 2007, p. 136-139).

Esse enquadramento se encaixa nas advertências de Gustafsson (1998): antes de estender mecanismos de mercado aos recursos naturais, é preciso considerar as funções e valores ambientais e verificar se as propriedades institucionais do mercado são compatíveis com a preservação. Pearce (1993) complementa que a valoração ambiental envolve valor de uso, de opção e de existência, com implicações intergeracionais; reduzir o problema a preço de ingresso ou receita distorce a decisão. E Obermiller (1989) insiste que manejo é ciência e arte: requer técnica e sensibilidade para os ritmos de regeneração. No contexto das trilhas, isso significa repensar a noção de “sucesso” para incluir métricas ecológicas e socioculturais e não apenas volume de visitantes.

A seguir o **Quadro 1** apresenta os conceitos de gestão segundo Gaulejac e as implicações para a execução de trilhas responsáveis.



Quadro 1 – Conceito de gestão segundo Gaulejac e implicações para trilhas responsáveis

Eixo conceitual em Gaulejac	Descrição	Implicações para trilhas responsáveis
Gestão como tecnologia de poder (2007, p. 63-65)	A gestão molda condutas e define o que conta como qualidade, produtividade e eficiência; não é neutra e carrega pressupostos ideológicos.	Reconhecer que indicadores de “sucesso” em trilhas não são neutros: devem ser organizados para priorizar integridade ecológica e vínculo comunitário.
Figura da qualidade como poder (2007, p. 97-101)	“Qualidade” é usada como argumento incontestável que legitima mudanças e aceleração, mesmo com impactos ocultos.	Estabelecer critérios de qualidade que incluam limites ecológicos e pausas de uso e não apenas incremento de experiência e fluxo de pessoas constante.
Obsolescência e inovação compulsória (2007, p. 143-144)	Cultura de inovação constante para manter interesse e competitividade, gerando desgaste e desperdício.	Evitar reformas e “novidades” que implicam abertura de novas áreas ou aumento de carga sem necessidade ecológica; valorizar manutenção e regeneração.
Aceleração e dissolução de limites (2007, p. 205-206)	Pressão por urgência e uso contínuo, suprimindo períodos de recuperação.	Implementar períodos obrigatórios de descanso ambiental e fechamento preventivo, ajustados ao tempo ecológico.
Mercado como guerra (2007, p. 136-139)	Discurso concorrencial que naturaliza a expansão e ultrapassagem de limites.	Substituir lógica competitiva por cooperação entre instituições e gestão integrada da visitação, evitando sobreposição de impactos.
Gestão humana de recursos (2007, p. 145)	Colocar o humano (e, por extensão, o ambiente) no centro, revertendo a visão de recurso a ser explorado.	Entender o limite ecológico como condição de qualidade, integrando conhecimento científico e saber local no manejo.

Fonte: Autores do estudo, 2025.

3.3 VALORAÇÃO, “QUALIDADE” E A BANALIZAÇÃO DO ESPAÇO NATURAL SOB OBSOLESCÊNCIA E ACELERAÇÃO

A crítica de Gaulejac à obsolescência e à exigência de desempenho permanente ajuda a explicar por que tantas trilhas passam por “reformas” constantes e lançamento de “novas experiências” para manter o desejo do consumidor sempre acionado (Gaulejac, 2007, p. 143-144). O resultado é um ciclo de inovação mercadológica que cobra um preço ecológico: cada *upgrade* ou “melhoria” estrutural abre frente de impacto, ainda que o discurso da qualidade tente revestir a intervenção de neutralidade (Gaulejac, 2007, p. 97; p. 100-101). Em paralelo, a aceleração de processos com temporadas estendidas, menor tempo de repouso ambiental, mais eventos reproduz no território a percepção de urgência que, no trabalho, dissolve limites e aumenta carga (Gaulejac, 2007, p. 205-206). No ambiente natural, a mesma condição empurra o sistema para um regime de uso contínuo, com compactação do solo, erosão, aumento de turbidez, recuo de espécies sensíveis e homogeneização da paisagem.

Os dados globais apontam o pano de fundo dessa pressão: Balmford *et al.* (2009) observaram crescimento de visitação em áreas protegidas na maioria dos países analisados, o que amplia benefícios de contato com a natureza, mas também eleva a probabilidade de sobrecarga quando não há manejo à altura. Eisenlohr *et al.* (2009) lembram o paradoxo das trilhas: podem educar e favorecer conservação ao aproximar pessoas de ecossistemas, mas, sem desenho e manutenção responsáveis, convertem-se em vetores de distúrbio. Jordan III (2003) reforça que a conservação futura depende da qualidade da relação



das pessoas com esses ambientes, quando o acesso é o mediador dessa relação e pode gerar cuidado ou consumo predatório.

Entende-se por que o discurso da “experiência superior” resiste à crítica: ele desperta o desejo, associa a sensação de pertencimento a metas de desempenho e empurra o custo real para fora do campo visível (Gaulejac, 2007, p. 108; p. 113-115). Em trilhas e áreas naturais, isso se expressa quando campanhas “verdes” estimulam o uso intenso, enquanto medidas como fechamentos sazonais ou limites de carga são vistas como obstáculos. É nesse cenário que se insere o *greenwashing*, termo cunhado por Jay Westerveld em 1986, para descrever práticas que aparentam compromisso ambiental, mas evitam enfrentar contradições e impactos reais (Netto *et al.*, 2020). Em vez de limitar-se a oferecer experiências apenas “instagramáveis” e pensadas para gerar fotos bonitas, mas sem estimular um vínculo real com o lugar, uma alternativa prática é investir em sinalização interpretativa e educativa ao longo das trilhas. Placas e recursos informativos sobre fauna, flora e história local promovem uma vivência com significado, incentivam condutas responsáveis e fortalecem a percepção de valor ecológico do ambiente. Fonseca Filho *et al.* (2011) notam que muito impacto decorre de ver as trilhas como meros corredores até o atrativo, sem conservação própria; quando o caminho é invisível na gestão, o dano se acumula. Bruhns (2010) observa que o ecoturismo orientado pelo deslumbramento estético tende ao consumo da paisagem sem internalizar responsabilidade pelo trajeto e entorno.

Por esse prisma, valorar trilhas exige ir além do preço do ingresso. Retomando Pearce (1993), é preciso considerar valor de uso (experiência e serviços ecossistêmicos), valor de opção (manter possibilidades futuras) e valor de existência (importância intrínseca), sob pena de que decisões maximizem receita no presente e queimem as próprias bases de atratividade no médio e longo prazo. Gustafsson (1998) insiste no teste institucional: se as propriedades do mercado vigente por contratos, metas, incentivos são incompatíveis com resiliência ecológica, o desenho institucional precisa mudar. E Obermiller (1989) sugere o norte metodológico: manejo como ciência e arte, o que, no caso das trilhas, supõe diagnóstico ecológico contínuo, janelas de descanso ambiental e curadoria do percurso para que o acesso seja parte do patrimônio a conservar.

3.4 GOVERNANÇA, ÉTICA E REVERSÃO DO VETOR: DOS INSTRUMENTOS “NEUTROS” AO LIMITE ECOLÓGICO COMO CRITÉRIO DE QUALIDADE

A contribuição mais incômoda para o tema é mostrar que os instrumentos de gestão não são neutros: eles instituem o que vale, como se mede e quem decide (Gaulejac, 2007, p. 100-101). Em contextos financeirizados, a régua tende a privilegiar retorno monetário, convertendo humanos e natureza em “recursos” otimizáveis (Gaulejac, 2007, p. 76; p. 129-131). Nesse cenário, a narrativa de responsabilidade social e ambiental pode funcionar como máscara que legitima a expansão de uso e posterga custos, enquanto



a cultura empresarial adota um discurso militar de “metas”, “batalhas”, “liderar o mercado”, que naturaliza a ultrapassagem de limites (Gaulejac, 2007, p. 136-139). As contradições que emergem no chão de adesão de fachada, cinismo, resistências, são sinais de que a promessa de qualidade não fecha com a materialidade do território (Gaulejac, 2007, p. 102-103).

Trazer isso para a organização de trilhas implica reconstruir a régua. Em vez de indicadores centrados em volume, “engajamento” e receita, a qualidade precisa incluir limite ecológico como critério constitutivo de decisão. A literatura aplicada já sugere caminhos: capacidade de carga recreativa ajustada por trecho e por época, monitoramento de erosão e compactação, variação de cobertura vegetal, turbidez após eventos de chuva, registro de fauna e incidentes por mil visitas, além de tempo de recuperação entre eventos (Ferreira *et al.*, 2024). Esses indicadores confrontam a estética da “melhoria contínua” quando a base ecológica pede intermitência, pausas e fechos preventivos, exatamente o oposto da aceleração descrita por Gaulejac (2007, p. 205-206).

Ao gerar uma crítica ao gerencialismo também abre-se um caminho para uma gestão que envolva de verdade quem vive e conhece o território. Como lembra Gaulejac (2007, p. 206), o modelo atual costuma afastar a coletividade e jogar a responsabilidade no indivíduo. Uma alternativa é recolocar as decisões no espaço comum, com conselhos que tenham poder real de decisão, acordos de co-gestão e regras claras para abertura ou fechamento de áreas, sempre baseadas primeiro em indicadores ambientais.

Essa forma de conduzir também conversa com o que Gustafsson (1998) aponta sobre a importância de alinhar práticas à estrutura e à cultura das instituições. E segue a coerência de Pearce (1993), que defende considerar os valores de existência e de opção, ou seja, reconhecer que certos elementos da natureza têm valor por si mesmos e como possibilidades futuras. Esses valores entram na discussão como base, e não como algo negociável.

Positivamente encontra-se Eisenlohr *et al.* (2009) e Jordan III (2003) que indicam o ganho cultural possível: quando o acesso é cuidado, a trilha vira mediadora de vínculos e não apenas via rápida para consumo de paisagem. Por fim, a própria obra de Gaulejac propõe um horizonte normativo: substituir a “gestão de recursos humanos” por uma “gestão humana de recursos” (2007, p. 145).

Na temática deste estudo, isso significa que o limite ecológico não é um obstáculo administrativo, mas a condição de qualidade e que o tempo do ecossistema prevalece sobre a pressa comercial.

Em alguns casos, isso exige a adoção de períodos de fechamento para permitir a regeneração do ambiente, seja por questões ligadas ao ciclo reprodutivo das espécies, seja para recuperação de áreas fragilizadas. Essa prática, além de proteger a integridade ecológica, preserva a qualidade da experiência no longo prazo e confronta a lógica de uso contínuo voltada apenas à maximização do retorno imediato (Gaulejac, 2007, p. 108). Esse é o ponto de inflexão que alinha ética, conservação e experiência e que dá a



este capítulo seu fio condutor: ou os instrumentos mudam, ou a qualidade permanece como retórica, muitas vezes manipulada.

O **Quadro 2** representa o diálogo e as aproximações da área de Gestão com autores engajados em estudos sobre trilhas responsáveis.

Quadro 2 – Diálogo entre a crítica de gestão de Gaulejac e autores ambientais sobre trilhas responsáveis

Conceito de gestão em Gaulejac	Perspectiva ambiental associada	Síntese interdisciplinar
Gestão como tecnologia de poder (2007, p. 63-65) – A gestão define o que é considerado bom desempenho, mas o faz com base em parâmetros ideológicos, não neutros.	Gustafsson (1998) – Delimitar o escopo de mercado na gestão de recursos naturais exige considerar valores ambientais antes das condições de mercado.	Ambas as visões alertam que indicadores e metas precisam refletir valores ambientais, e não apenas lógicas de mercado.
Qualidade como argumento incontestável (2007, p. 97-101) – “Qualidade” pode ser usada para justificar mudanças aceleradas, ignorando impactos.	Pearce (1993) – Valor econômico do meio ambiente deve incluir valor de uso, opção e existência, evitando decisões baseadas apenas em custos imediatos.	A definição de “qualidade” em trilhas deve incluir valores ecológicos e intergeracionais, não apenas métricas de curto prazo.
Obsolescência e inovação compulsória (2007, p. 143-144) – Pressão por novidades para manter competitividade, mesmo com custos ocultos.	Obermiller (1989) – Manejo é ciência e arte, e quando bem realizado aumenta o bem-estar social sem degradar recursos.	Evitar inovações que causem abertura de novas áreas; priorizar manutenção e regeneração de trilhas.
Aceleração e dissolução de limites (2007, p. 205-206) – A urgência do mercado pode suprimir períodos de recuperação.	Eisenlohr <i>et al.</i> (2009, 2011) – Frequência de uso e manutenção afetam diretamente impactos na vegetação.	Implementar limites de uso e períodos de descanso ambiental, respeitando o tempo ecológico.
Mercado como guerra (2007, p. 136-139) – Competitividade como motor de expansão e quebra de limites.	Balmford <i>et al.</i> (2009) – Aumento global de visitantes em áreas de proteção pressiona ecossistemas.	Substituir competição entre destinos por gestão cooperativa de cargas de visitação.
Gestão humana de recursos (2007, p. 145) – Colocar o ser humano e o ambiente no centro da gestão.	Jordan III (2003) e Fonseca Filho <i>et al.</i> (2011) – Relação das pessoas com o ambiente molda conservação; negligência agrava impactos.	Integrar saber local, ciência e políticas para que trilhas sejam vias de educação e não de degradação.

Fonte: Autores do estudo, 2025.

4 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a exploração de trilhas na natureza sob a perspectiva da lógica gerencialista, conforme descrita por Gaulejac (2007), identificando os impactos socioambientais decorrentes da ausência de responsabilidade ambiental. Buscou-se interpretar conceitos do gerencialismo aplicados ao manejo de espaços naturais, discutir as consequências ambientais e sociais da exploração turística voltada exclusivamente ao lucro e apontar diretrizes para uma organização sustentável que concilie uso recreativo, preservação ecológica e benefícios para comunidades locais.

A análise evidenciou que a lógica gerencialista, marcada pela obsolescência programada, pela competição e pela busca incessante de resultados imediatos, quando aplicada ao turismo de natureza, tende a esvaziar o valor dos ambientes naturais. Essa perspectiva privilegia intervenções que aumentam a atratividade comercial das trilhas, muitas vezes por meio de obras, alterações de percurso ou incremento de fluxo de visitantes sem considerar a capacidade de suporte ecológico. Os registros de impactos, como a



degradação da vegetação, a erosão do solo, a pressão sobre a fauna e ações individuais que afetam a integridade ambiental reforçam a necessidade de reflexão e mudança de práticas.

A principal contribuição desta pesquisa está em propor uma leitura interdisciplinar e multifatorial do manejo de trilhas, incorporando elementos da gestão ambiental, das ciências sociais e do turismo, mas ancorada na crítica sociológica de Gaulejac. Tal abordagem permite compreender que a conservação dos circuitos naturais não se limita a medidas técnicas, mas envolve escolhas políticas, econômicas e culturais que determinam o grau de responsabilidade com a natureza e com a sociedade assumido pelos gestores e usuários.

Sugere-se que futuras pesquisas avancem em três direções principais:

- a) Estudos comparativos entre áreas de trilha geridas com base em modelos de gestão sustentável e áreas exploradas com foco no retorno econômico imediato, avaliando indicadores ecológicos e sociais.
- b) Análises qualitativas sobre a percepção dos visitantes e comunidades locais quanto à importância da preservação de trilhas, identificando barreiras e potenciais aliados para práticas mais responsáveis.
- c) Propostas de protocolos integrados que articulem aspectos técnicos, educativos e participativos no manejo de trilhas, promovendo sua continuidade como prática de lazer e educação ambiental sem comprometer a integridade dos ecossistemas.

Conclui-se que a preservação dos percursos naturais exige mais do que normativas e sinalização: demanda uma mudança de paradigma, no qual a lógica gerencialista ceda espaço a um modelo de gestão comprometido com a manutenção da biodiversidade, o respeito às comunidades e a experiência autêntica de contato com a natureza.

Por fim, devido à relevância do tema, cabe uma frase mais eloquente para o fechamento deste estudo, mas não do tema. Assim, mais do que preservar caminhos, é preciso proteger sentidos. Cada trilha aberta na mata é também um traço na memória coletiva, um elo vivo entre sociedade e ecossistema. Permitir que esses espaços se tornem apenas mercadorias de curto prazo é abrir mão de heranças imensuráveis.

Como observa Gaulejac (2007, p. 81), a nova gestão mobiliza “o gosto humano por empreender, o desejo de progredir, a celebração do mérito ou o culto da qualidade”, transformando tais valores em ferramentas para sustentar uma condição de mercado que, longe de priorizar o equilíbrio ambiental, legitima a apropriação e o consumo acelerado dos recursos naturais. Em essência, trata-se de uma ideologia que, como ele afirma, converte tudo, inclusive a natureza em “capital que convém tornar produtivo” (Gaulejac, 2007, p. 28).

Que as trilhas sejam percorridas com os pés, mas conduzidas pelo compromisso ético de garantir que ainda existam para as próximas gerações.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. C.; FROEHLICH, J. M.; RIEDL, M. (org.). Turismo rural e desenvolvimento sustentável. Campinas, SP: Papirus, 2000.
- ARANCÍBIA, S. D.; CAVALCANTE, A. de M. B. Conservação da biodiversidade e da paisagem através de trilhas com sinalização para o ecoturismo, na Reserva Ecológica de Sapiranga, Ceará. Anais da 57ª Reunião Anual da SBPC, Fortaleza: Anais, 2005.
- BALMFORD, A.; BERESFORD, J.; GREEN, J.; NAIDOO, R.; WALPOLE, M.; MANICA, A. A global perspective on trends in nature-based tourism. Plos Biology, v. 7, p. e1000144, 2009.
- BRUHNS, H. O ecoturismo e mito da natureza intocada. Acta Scientiarum. Human and Social Science, v. 60, p. 157-164, 2010.
- CAMPANHOLA, C.; GRAZIANO DA SILVA, J. Panorama do turismo no espaço rural brasileiro: nova oportunidade para o pequeno agricultor. In: I CONGRESSO BRASILEIRO DE TURISMO RURAL, Piracicaba (SP). Anais I Congresso Brasileiro de Turismo Rural. Piracicaba (SP): FEALQ, 1999.
- EISENLOHR, P. V.; MELO, M. M. R. F.; SILVA, A. V. Trilhas afetam comunidades arbóreas florestais? Dois levantamentos na Floresta Atlântica do sudeste brasileiro. Hoehnea, v. 36, p. 293-302, 2009.
- FERREIRA, I. G. S.; PANSANATOM, M. O.; MELLONI, R.; NUNES JUNIOR, P. C. Impactos, turismo sustentável e educação ambiental: o caso do Monumento Natural Pedra do Baú. In: CONGRESSO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE, 21., 2024, Poços de Caldas. Anais Congresso Nacional de Meio Ambiente. Poços de Caldas. 2024.
- FIGUEIREDO, L. A. V. de. Ecoturismo e participação popular no manejo de áreas protegidas: aspectos conceituais, educativos e reflexões. In: RODRIGUES, A. B. (org.). Turismo e Ambiente – Reflexões e Propostas. São Paulo: Hucitec, 2000.
- FONSECA FILHO, R. E.; VARAJÃO, A. F. D. C.; FIGUEIREDO, M. A. Qualidade do solo como um atributo para uma metodologia de manejo de trilhas do Parque Nacional da Serra do Cipó (MG). Revista Brasileira de Ecoturismo, v. 4, p. 508, 2011.
- GAULEJAC, V. de. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. (Coleção Management, 4).
- GUSTAFSSON, B. Scope and limits of the market mechanism in environmental management. Ecological Economics, v. 24, p. 259-274, 1998.
- HERRERA, A. D. A Grande Jornada: A Crise Nuclear e o Destino Biológico do Homem. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1982.
- JORDAN III, W. R. *The sunflower forest: ecological restoration and the new communion with nature*. Berkeley: University of California Press, 2003.
- NETTO, Sebastião Vieira de Freitas; SOBRAL, Marcos Felipe Falcão; RIBEIRO, Ana Regina Bezerra; et al. *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*. Environmental Sciences Europe, v. 32, Art. 19, 11 fev. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>



OBERMILLER, F. W. Natural resource economics: a primer. Oregon State University, 1989. 60 p. (mimeo).
OLIVEIRA, I. R.; MILIOLI, G. A urbanização e os desafios conceituais do ecossistema: uma contribuição à aplicabilidade do desenvolvimento sustentável para o município de Criciúma, Santa Catarina, Brasil. Territórios, n. 29, 2013. Disponível em: < Redalyc.A urbanização e os desafios conceituais do ecossistema: uma contribuição à aplicabilidade do desenvolvimento sustentável para o município de Criciúma, Santa Catarina, Brasil >. Acesso em: 12 abr. 2025.

PEARCE, D. W. Economic value and the natural world. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1993.

RANDALL, A. Resources Economics: An Economic Approach to Natural Resources and Environmental Policy. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1987.

REES, J. Natural Resources: Allocation, Economics and Policy. 2. ed. London: Routledge, 1990.

RODRIGUES, A. B. Turismo e Ambiente – Reflexões e Propostas. São Paulo: Hucitec, 2000.

RUSCHMANN, D. V. D. M. Turismo e Planejamento Sustentável. São Paulo: Papirus, 1997.

SÁNCHEZ, L. E. Gerenciamento ambiental e a indústria de mineração. Revista de Administração, v. 29, n. 1, p. 67-75, 1994.

VIANNA, M. D. B.; VERONESE, G. Políticas ambientais empresariais. Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 123-144, jan./mar. 1992.