

CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO HUMANIZADA PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

CONTRIBUTIONS OF HUMANIZED MANAGEMENT FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen¹
Daniel Knebel Baggio²

Recebido em: 15/04/21

Aceito em: 30/04/2021

Resumo: A competitividade empresarial é fortalecida quando suas estratégias e ações contribuem para a melhoria do ambiente econômico, social e institucional dos territórios. Paralelo a isto, a gestão humanizada, por meio do movimento Capitalismo Consciente, constitui-se como diferencial valorativo e competitivo organizacional. Com base em tais aspectos, este trabalho propôs, mediante uma análise teórica, identificar as contribuições da gestão humanizada para os processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, utilizando como metodologia de coleta de dados pesquisa bibliográfica, e como metodologia de análise e de interpretação de dados, a análise de conteúdo. Foram identificadas proximidades e benefícios dos pilares da gestão humanizada quanto aos processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, bem como as organizações posicionadas na base desta inter-relação. Concluiu-se que a gestão humanizada, com seus pilares e estratégias devidamente planejados e implementados, constitui-se como estratégia de gestão valorativa e competitiva, voltada para o desempenho organizacional e, em consequência, para o desenvolvimento, em nível de mercado e sociedade, contribuindo para tornar o território mais conceituado, competitivo e sustentável.

Palavras-chave: Gestão humanizada; Capitalismo Consciente; Desenvolvimento territorial.

Abstract: Business competitiveness is strengthened when its strategies and actions contribute to the improvement of the economic, social and institutional environment of the territories. Parallel to this, humanized management, through the Conscious Capitalism movement, constitutes an organizational value and competitive differential. Based on such aspects, this work proposed, through a theoretical analysis, to identify the contributions of humanized management to the processes and dynamics of territorial development, using bibliographic research as a data collection methodology, and as a data analysis and interpretation methodology. , content analysis. Proximities and benefits of the pillars of humanized management were identified regarding the processes and dynamics of territorial development, as well as the organizations positioned at the base of this interrelation. It was concluded that humanized management, with its pillars and properly planned and implemented strategies, constitutes itself as an evaluative and competitive management strategy, focused on organizational performance and, consequently, on development, at the level of the market and society, contributing to make the territory more highly regarded, competitive and sustainable.

Keywords: Humanized management; Conscious Capitalism; Territorial development.

¹Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Bolsista Prosuc/Capes. Pesquisa sobre Gestão Humanizada, Desempenho Sustentável e Cooperativismo. E-mail: jucapssa@gmail.com. Este trabalho foi realizado com apoio da Coodenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, Código de Financiamento 001.

² Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Pesquisa sobre Governança e Responsabilidade Corporativa, Comportamento e Produtos Financeiros, Inovação e Ecossistemas de Inovação, e Comportamento e Relações Organizacionais. E-mail: baggiod@unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

Diante do cenário de competitividade, de constantes transformações que envolvem as dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de competitividade (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias diferenciadas surgem como alternativas para melhorar os contextos, as articulações entre os atores e as dinâmicas, de modo a construir vantagens sustentáveis para os territórios.

Em outras palavras, a competitividade das empresas é fortalecida quando as suas estratégias e as suas ações contribuem para a melhoria dos ambientes econômico, social e institucional dos territórios, onde a atividade produtiva ocorre e onde os produtos e os serviços são comercializados, uma vez que o ambiente tem a capacidade de afetar os efeitos da introdução de inovações e os resultados dos investimentos (PORTER; KRAMER, 2011).

Paralelo a isto, tem-se a gestão humanizada, aliada ao movimento Capitalismo Consciente e seus princípios – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – como diferencial valorativo e competitivo frente às dinâmicas organizacionais. Neste cenário, esta emergente forma de gestão tem como finalidade **buscar motivar** atividades produtivas, de resultados positivos e eficazes, promovendo o desenvolvimento dos processos internos organizacionais, bem como a otimização das relações estabelecidas entre as organizações e suas comunidades de atuação.

Considerando, portanto, a estreita associação da vantagem competitiva empresarial com a melhoria dos processos e dinâmicas – econômicos, sociais e institucionais – dos territórios, a gestão humanizada como estratégia valorativa e competitiva organizacional, e o fato de que, até o momento, não foram identificados estudos tratando diretamente da inter-relação da gestão humanizada com o desenvolvimento territorial; este artigo objetiva identificar as contribuições da gestão humanizada para os processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial.

Na sequência deste artigo, é apresentada a metodologia do estudo. Em seguida, são abordados os processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, os princípios e a relevância da gestão humanizada nas dinâmicas organizacionais e, propondo a inter-relação destas duas temáticas, as contribuições da gestão humanizada para os processos e dinâmicas

de desenvolvimento territorial. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências utilizadas.

METODOLOGIA

Este estudo é social e de abordagem qualitativa. Social, pois tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2019). Qualitativa, pois buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), com metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Referente aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, pois possibilita investigar novos achados e perspectivas, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (GIL, 2019). Assim, este estudo abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto ao contexto da gestão humanizada e sua aplicabilidade no desenvolvimento territorial. Descritiva, pois propõe descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2019).

Para a coleta de dados, foram utilizados dados secundários. Os dados secundários correspondem aos fatos que o pesquisador pode conseguir por meio de outras fontes e, também, de acervos já existentes (MINAYO, 2016). Com o objetivo de realizar uma análise teórica sobre as contribuições da gestão humanizada para os processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, utilizou-se como instrumento pesquisa bibliográfica, realizada principalmente em artigos e livros, de fontes nacionais e internacionais, sobre as temáticas abordadas neste estudo.

Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se análise de conteúdo. Este método atua em três polos cronológicos: pré-análise (seleção do material e definição dos procedimentos), exploração do material (implementação dos procedimentos) e tratamento dos dados e interpretação (geração de inferências e de resultados da investigação) (BARDIN, 2018).

Inserida neste método, utilizou-se análise categorial. Esta análise consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, descrição das categorias, e inferências e interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Neste caso, mediante as leituras realizadas, foram consideradas as análises

das categorias “desenvolvimento territorial” e “gestão humanizada” e de suas subcategorias, incluindo os fundamentos, contextos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, e os fundamentos e aplicações da gestão humanizada, com base nas temáticas abordadas e em suas inter-relações.

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: PROCESSOS E DINÂMICAS

No contexto competitivo e dinâmico em que as organizações estão e em conformidade com a Teoria da Firma – criada pelo economista britânico Ronald Coase em 1937 e que considera a relevância da empresa como unidade de produção de bens e serviços frente à oferta de mercado – as organizações constituem-se como agentes propulsores do desenvolvimento, podendo destacar-se como agentes de desenvolvimento endógeno, econômico e social.

O desenvolvimento endógeno é um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, levando à melhoria do nível de vida da população; e os recursos que compõem este potencial podem ser econômicos, culturais, político-institucionais ou humanos (BARQUERO, 2002).

Diante disto, as gestões ressaltam a necessidade de fomentar o dinamismo e as vantagens competitivas territoriais (OLIVEIRA, 2005). Neste quadro, os territórios assumem necessidade em desenvolver estratégias de afirmação, promoção e mobilização de recursos diversos, procurando atrair e fixar bens, capital humano, recursos financeiros e investimentos; alterando a representação espacial e influenciando a nossa percepção de realidade geográfica, econômica, social e organizacional sobre regiões e cidades (FERNANDES; GAMA, 2006). A contrapartida desse esforço é o aumento de receitas municipais, do produto interno e da geração de emprego decorrente dos capitais, dos eventos e das pessoas atraídas (OLIVEIRA, 2005).

Neste contexto, a cooperação entre organizações e seus *stakeholders* é fundamental. A cooperação é a capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas (BÜTTENBENDER, 2017). Desta forma, como estratégia territorial, a cooperação valoriza as relações humanas, aumenta a confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios não apenas para os membros de determinado grupo, mas para toda a sociedade.

93

Assim, o desenvolvimento cooperativo promove o desenvolvimento colaborativo em cooperação entre instituições, lideranças e cidadãos, contribuindo para maximizar rendas; melhorar a distribuição de renda social e regional; elevar a qualidade de vida da população; aumentar o investimento e capacidade social, científica e tecnológica de inserção competitiva; desenvolver programas de fomento, capacitação e integração; identificar potencialidades locais/regionais; executar programas estratégicos de desenvolvimento de inovação; assim como fortalecer e ampliar tecnologias de informação e conhecimento (BÜTTENBENDER, 2017).

Paralelo a isto, Bauer (1999) afirma que a imposição de adaptação do mercado às organizações proporcionou que atributos como flexibilidade e criatividade adquirissem mais importância, constituindo um cenário em que os produtos e os serviços costumam ser valorizados pela produtividade e pela capacidade inovativa. Neste caso, a inovação consiste não apenas a abertura de novos mercados, mas em novas formas de servir mercados já estabelecidos, por meio da criação ou melhoria de produtos e processos contínuos de aprendizagem, conhecimento e aperfeiçoamento no interior das organizações (TIDD; BESSANT, 2015).

Além disso, a interação entre agentes locais, com base na cooperação é que determina os rumos do crescimento local, sendo que a flexibilidade organizacional se dá por meio de uma rede de empresas especializadas, dotadas de grande capacidade de inovação e concretizadas por meio de relações horizontais no qual se processam a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de novos conhecimentos (OLIVEIRA, 2005). Afinal, modificações são contínuas e levam as organizações a buscarem estrategicamente e permanentemente novas competências a partir de um ciclo recorrente de inovações (WHITTINGTON, 2002).

Neste contexto, a evolução recente da importância e da natureza atribuídas aos processos de inovação (TIDD; BESSANT, 2015), tem implicações significativas para todos os que valorizam as dinâmicas territoriais. Para tanto, as empresas precisam se reorganizar para responder de maneira rápida e flexível às mudanças de mercado, implicando em uma nova organização territorial da produção de regiões vistas como unidade de produção integrada.

Levando ainda em consideração a relevância de uma abordagem transescalar como modelo de desenvolvimento, que considera o trabalho conjunto e articulado de diversas escalas espaciais, considerando as peculiaridades de cada porção territorial (BRANDÃO,

2012); pode-se inferir que a estratégia de desenvolvimento local torna-se válida como um complemento do desenvolvimento regional no âmbito de uma estratégia maior, baseada no conceito de desenvolvimento territorial. Isto é, as vantagens das palavras “espaço” e “território” apresentam-se evidentes: não se restringem ao fenômeno local, regional, nacional ou mesmo continental, podendo exprimir simultaneamente todas essas dimensões (VEIGA, 2002).

Também, junto com o reconhecimento da importância dos outros e novos espaços para o crescimento das economias regionais, o desenvolvimento pode ser considerado um processo de mudança estrutural e crescimento econômico no qual as organizações, a rede de relações entre atores e atividades, a dinâmica de aprendizagem e o sistema sociocultural são importantes no processo de mudança (OLIVEIRA, 2005). O território, nesta abordagem, é percebido como um agente de transformação social, um emaranhado de interesses comunitários, e não somente como um mero suporte físico voltado para objetos, atividades e processos econômicos.

Ao destacar a importância da inovação coletiva, bem como da organização socioterritorial na caracterização de diferentes trajetórias de desenvolvimento, reafirma-se que o padrão de competência territorial decorre de especificidades nas combinações de sinergias resultantes dos fatores de competitividade não territorializáveis e territorializados, sendo que tais sinergias costumam resultar em inovações que afetam o desenvolvimento das cadeias de valor do sistema territorial (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004).

Importa que os grupos atendam e desenvolvam estratégias que potenciem e tornem públicos os principais fatores de atratividade, como os *hard factors* – estabilidade econômica, níveis de produtividade, custos, serviços locais de apoio, localização, tecnologias e incentivos financeiros – e os *soft factors*, associados à dimensão mais intangível do território – qualidade de vida, cultura, empreendedorismo, flexibilidade e dinamismo (GAIO; GOUVEIA, 2007).

Assim sendo, a acumulação de capital e o progresso tecnológico são fatores-chave nesse processo e os fatores determinantes da acumulação de capital são reconhecidos como a criação e difusão de inovações no sistema produtivo, a organização flexível da produção, a geração de economias de aglomeração e de diversidade nas cidades, e o fortalecimento das instituições (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004). É preciso, ainda, o incentivo à cooperação, mediante a compreensão dos processos sociais expressando práticas de grupos de atores que permeiam o aprendizado, o compartilhamento de conhecimentos, bem

como a construção conjunta de identidades no território (VILLASCHI FILHO; CAMPOS, 2002).

Portanto, a definição de novos rumos para o desenvolvimento dos territórios depende de uma reconfiguração socioterritorial que – mediante processos públicos e privados – busque construir consensos mínimos pela articulação conjunta e cooperativa dos diferentes atores e suas propostas e visões de mundo – sociais, políticas, econômicas e institucionais – refletidas em iniciativas e ações de governança territorial e outras ações estratégicas. Afinal, iniciativas locais dependem de um bom desenvolvimento territorial que considere as características do local e de sua população, potencializando-as e visando à satisfação das necessidades humanas (OLIVEIRA; BORGES, 2018). E neste contexto, a gestão humanizada se configura como uma importante estratégia de desenvolvimento das instituições, das cidades e dos territórios.

GESTÃO HUMANIZADA: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES

A gestão humanizada tem seus elementos originados a partir de teorias da administração e da psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, quanto às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, voltados para a busca por melhores resultados e pelo bem comum. E neste contexto, o movimento Capitalismo Consciente tem sido uma resposta assertiva frente às preocupações, transformações e demandas de ordem humana.

Consolidado em 2008 nos Estados Unidos pelo professor de marketing e consultor de negócios, Rajendra Sisodia, e por John Mackey, fundador da *Whole Foods Market*, e atuante em mais seis países, inclusive no Brasil; o Capitalismo Consciente veio para reconfigurar as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos, trazendo à tona a relevância dos valores humanos universais.

Neste cenário, organizações humanizadas e regidas por paixão e propósito elevam sua performance, unindo engajamento e felicidade de *stakeholders* com resultados econômicos excelentes, por meio de uma gestão baseada no amor (KISLANSKY, 2018). Assim, esta emergente forma de gestão gera impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar para as organizações e todos os envolvidos, contribuindo para elevar a humanidade (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019), aderindo a quatro pilares: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018):

90

O propósito maior considera que empresas conscientes têm clara definição do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo, compreendendo sua razão de ser e direcionando estratégias e ações para negócios que transcendam o lucro (BARRETT, 2017; FRANÇA, 2019; HONEYMAN, 2017; KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018).

O propósito impacta na identidade externa (reputação) e se relaciona com a realidade interna da organização (cultura). Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus *stakeholders*, sendo que grandes propósitos possuem quatro categorias: o bom – servir aos outros, aprimorando a saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; o verdadeiro – descoberta e aprofundamento do conhecimento humano; o belo – excelência e criação da beleza; e o heroico – coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo.

A humanização é, portanto, o elemento que dá manutenção ao propósito elevado (BARRETT, 2017). E este busca promover um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde está rumando, em que tipo de mundo quer viver, e, o que é mais importante, como ela tenciona tornar esse mundo uma realidade (SANTARÉM, 2010).

Quanto à integração de *stakeholders*, empresas conscientes reconhecem que todos elessão meios e fins e que cada um contribui para a criação de valor global, precisando florescer para que o negócio alcance sua finalidade e potencial. Reconhecem a relevância de cada *stakeholder* e sua interconexão, e precisam *conscientemente* criar valor com e para todos os *stakeholders*, cuidando de todas as partes interessadas e tratando-as como um todo integrado, incluindo clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidades e o meio ambiente (BARRETT, 2017; HONEYMAN, 2017; LALOUX, 2017; SANTARÉM, 2010).

Empresas mais amadas por *stakeholders* são as que criam valor sustentável (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019). Além de boas relações com mídia, governos e grupos de defesa, desfrutam de consistente e positiva reputação, buscando contemplar clientes leais e confiantes, colaboradores apaixonados e inspirados, investidores perseverantes, fornecedores inovadores e colaborativos, comunidades prósperas e acolhedoras e um ambiente saudável e vibrante.

Já a liderança consciente refere-se à capacidade de liderar com coerência por meio da permanente busca do autoconhecimento e do entendimento do outro e do mundo (GRAYEB, 2015). Líderes conscientes estão sempre conectados com o propósito da organização e com

ações para melhorar o mundo, possibilitando paz e felicidade aos indivíduos, e respeito e solidariedade às comunidades. Inclina-se à liderança servidora, integridade sólida e grande capacidade de cuidar e amar, com um olhar humano, empático e altruísta, inter-relacionado a quatro categorias (BARRETT, 2017, KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018):

- **Inteligência Analítica:** Está presente na maioria dos líderes conscientes e em elevados níveis, sendo pré-requisito para o desempenho da liderança eficiente em grandes e complexas organizações. Contudo, apenas essa habilidade não é suficiente.
- **Inteligência Emocional:** Combina a inteligências intrapessoal (capacidade de autoconhecimento) e a inteligência interpessoal (capacidade de entender as intenções e desejos dos outros). Para liderar os outros, primeiro deve-se liderar a si mesmo.
- **Inteligência Espiritual:** Possibilita que indivíduos acessem suas percepções, valores, objetivos e motivações mais intensos, que tenham capacidade moral para distinguir o certo do errado e que pratiquem bondade, verdade, beleza e compaixão.
- **Inteligência Sistêmica:** Líderes que trabalham com abordagem holística (inter-relações das partes de um sistema maior) para coordenar os propósitos individuais daqueles a seu serviço em um propósito maior, coletivo, que torna cada pessoa também maior.

A cultura consciente corresponde à incorporação dos valores, dos princípios e das práticas subjacentes ao tecido social de uma empresa, conectando os *stakeholders* e estes com o seu propósito, as pessoas e os processos. Deste modo, a cultura consciente procura contemplar sete qualidades destacadas por Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018), tais como:

- **Confiança:** Empresas humanizadas desfrutam de altos níveis de confiança interna – entre liderança e equipe na linha de frente, e liderança e equipes diversas – e externa – organização e clientes, fornecedores, parceiros, comunidades, investidores e governo.
- **Autenticidade:** Consiste em se apropriar do propósito, habilidades e valores culturais da organização, transformando-os em estratégias, práticas e recursos inovadores, que podem se tornar uma vantagem competitiva e valorativa em longo prazo e para todos.
- **Cuidado:** Empresas humanizadas adotam atitudes de cuidado, atenção, gentileza, respeito e compaixão com seus *stakeholders*, tratando-os como família e, em retribuição, estes cultivam uma preocupação genuína com estas empresas.
- **Transparência:** Líderes de empresas humanizadas compartilham mais informações com sua equipe do que outras empresas, reconhecendo que esta postura contribui para o desenvolvimento da confiança entre todos e o consequente aumento da produtividade.
- **Integridade:** Por meio da cultura consciente, as organizações comprometem-se em externar a verdade e costumam orientar-se pelo que julgam eticamente correto, não

apenas pelo que é exigido pelo sistema legal ou socialmente aceitável.

- **Aprendizado:** Empresas humanizadas transmitem diariamente seu propósito às equipes, e investem nas habilidades e no desenvolvimento, por meio de treinamentos, palestras e incentivos em cursos, contribuindo para a produtividade e desempenho.
- **Empoderamento:** Ênfase na prestação de contas com altos níveis de autonomia e autogestão, somados à flexibilidade e liberdade nas tomadas de decisões e na condução dos processos organizacionais, em que todos são responsáveis e comprometidos.

Consciência, propósito e humanização são essenciais para uma efetiva sustentabilidade (MACKEY; SISODIA, 2018). Neste cenário, organizações conscientes e humanizadas devem buscar o equilíbrio entre lucratividade e bem comum, refletindo na ascensão de uma economia valorativa orientada para pessoas como fontes, lideranças centradas no ser, espaços destinados à espiritualidade, equilíbrio entre gestão e inspiração, reconhecimento do sentido e do propósito, transformações e evoluções de dentro para fora, canalização de energia positiva e em uma gestão de desempenho alicerçada na sabedoria, na compaixão, no cuidado e no amor.

A GESTÃO HUMANIZADA NO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

O desenvolvimento pode ser compreendido como um processo de mudança estrutural empreendido por uma sociedade organizada territorialmente, sustentado na potencialização dos recursos e dos ativos locais, com vistas à dinamização socioeconômica e, também, à melhoria da qualidade de vida da população (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004).

Se for compreendido que o sucesso de desenvolvimento dos lugares e dos territórios está amplamente associado à capacidade de criação de uma liderança regional com visão de futuro, criação de redes, promoção do empreendedorismo e envolvimento das populações na agenda regional (GAIO; GOUVEIA, 2007), tornam-se inevitáveis as contribuições da gestão humanizada no sentido de motivar e promover comportamentos orientados a tais finalidades.

Assim, frente a este contexto, a gestão humanizada volta-se para pessoas e para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças, contribuindo para o desenvolvimento das

peças sob os mais diversos aspectos – físico, emocional, intelectual e espiritual – possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio de atividades comunitárias e, também, o exercício da cidadania (KISLANSKY, 2018).

Portanto, considerando que empresas conscientes criam valor econômico por meio do valor social (MACKEY; SISODIA, 2018; SISOFIA; WOLFE, SHETH, 2019) e que a gestão humanizada tem propósito de gerar impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar para além das organizações, contemplando a humanidade (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019); a busca pelo desenvolvimento territorial, mediante a implementação de estratégias práticas deste tipo de gestão, valorativo e competitivo, torna-se relevante, requerendo alguns caminhos.

Primeiramente, deve-se conhecer e entender as organizações e os espaços, norteando estratégias para a concretização do primeiro pilar da gestão humanizada – propósito maior – voltando-se a um sentido maior, que busque fazer a diferença nas organizações e nos demais agentes e territórios dos quais fazem parte (BARRETT, 2017; FRANÇA, 2019; HONEYMAN, 2017; KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; MACKEY; SISODIA, 2018; REIMAN, 2018).

A partir da definição de um propósito maior, o próximo passo consiste em identificar as vantagens competitivas, apostando nas que mais se destacam para reposicionar positivamente as organizações e localidades, sendo possível compreender a oportunidade valorativa e competitiva do contexto geográfico, definir estratégias eficazes em função de determinadas oportunidades e dos agentes envolvidos, estimular a atuação, realizar intervenções, e promover formas e estratégias eficazes de comunicação direcionadas aos públicos atuais e potenciais.

Lembrando que a concretização positiva destas ações considera a interação, a integração e a cooperação de diversos atores em prol de objetivos comuns. Tais objetivos remetem aos conceitos de ação conjunta e de eficiência coletiva como elementos indispensáveis para a disseminação do conhecimento, da aprendizagem e da inovação da vantagem competitiva nos territórios (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004; OLIVEIRA, 2005).

Portanto, com base no seu segundo pilar – integração de *stakeholders* (BARRETT, 2017; HONEYMAN, 2017; LALOUX, 2017; MACKEY; SISODIA, 2018; SANTARÉM, 2010) – a gestão humanizada assume relevância na identificação das necessidades e interesses

dos *stakeholders* (clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidades e o meio ambiente), sem perder de vista a qualidade de vida dos indivíduos e lugares, buscando maior interação entre poder local e setor privado, na defesa do interesse público e da comunidade.

Assim, a gestão humanizada funciona como fator de potencialização dos recursos e identidades organizacionais e territoriais. Defende-se a partir daí, uma abordagem de gestão para as localidades, que exige reposicionamento dos agentes e espaços urbanos para conseguir sistemas territoriais valorativos e competitivos por proximidade geográfica, mediante parcerias sociais, políticas, culturais, institucionais e econômicas (OLIVEIRA; BORGES, 2018).

E na base da gestão humanizada, aliada aos pilares do propósito maior e da integração de *stakeholders*, está a liderança consciente como o terceiro pilar desta emergente e inovadora forma de gestão e que considera as inteligências analítica, emocional, espiritual e sistêmica (BARRETT, 2017, KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; MACKEY; SISODIA, REIMAN, 2018) enquanto habilidades fundamentais dos gestores, voltadas para as organizações e seus contextos internos e externos de atuação, a serem desenvolvidas e implementadas com a finalidade de otimização e, portanto, de desenvolvimento dos processos e dinâmicas territoriais.

Assim, práticas de governança territorial podem incidir sobre: 1) a definição de uma estratégia de desenvolvimento territorial e implementação de condições para sua gestão, 2) a construção de consensos mínimos, pela instauração de diferentes formas de concertação social enquanto ação coletiva, e 3) a construção de uma visão prospectiva (DALLABRIDA, 2011).

Neste cenário, a gestão humanizada considera ainda a capacidade de envolver diferentes atores para criar novas ideias, desenvolver novas políticas e implementá-las, pressupondo outras formas de observar e pensar o território, permitindo o desenvolvimento de sua sustentabilidade social, cultural, política, ambiental e econômica (MACKEY; SISODIA, 2018).

E o bom desempenho das ideias e políticas só é efetivamente alcançado mediante uma cultura consciente – quarto pilar da gestão humanizada – com base no contínuo exercício e estímulo de valores internos organizacionais – confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento (SISODIA, HENRY; ECKSCHMIDT, 2018) – contemplando as relações entre agentes, e processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial.

Deste modo, os pilares e as estratégias de gestão humanizada, se bem planejados e implementados, podem suprir diferentes demandas, visando a coletividade e o bem comum, mediante transformações positivas na gestão e no comportamento organizacional e dos indivíduos, consigo e com os outros, aumentando a produtividade e a qualidade dos serviços, contribuindo para o desempenho organizacional e para o desenvolvimento dos demais *stakeholders* e de suas comunidades e territórios de atuação (MACKEY; SISODIA, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na vantagem competitiva empresarial para a melhoria dos processos e dinâmicas dos territórios, na gestão humanizada como estratégia valorativa e competitiva organizacional e territorial, e na demanda de estudos sobre a inter-relação da gestão humanizada com o desenvolvimento territorial; este artigo cumpriu o objetivo de identificar as contribuições da gestão humanizada para os processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial.

Utilizando como metodologia de coleta de dados pesquisa bibliográfica e como metodologia de análise e de interpretação de dados, a análise de conteúdo por categorias; foram identificadas, neste estudo, proximidades e benefícios dos pilares da gestão humanizada – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – quanto aos processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, no que tange à relevância da satisfação das necessidades humanas; da interação, integração e cooperação de diferentes atores e dimensões, em prol de ações conjuntas de eficiência coletiva; da produtividade e capacidade inovativa de produtos e serviços; e de uma visão gestora proativa, prospectiva e transformadora.

Neste caso, as organizações – e seus propósitos, inter-relações, gestores e valores – são o elo que possibilita a projeção da gestão humanizada como estratégia de desenvolvimento territorial. Assim, a gestão humanizada, como agregadora de inovação – e com seus pilares e estratégias devidamente planejados e implementados – proporciona importantes contribuições para a otimização das estratégias e ações que permeiam os processos internos e externos organizacionais, constituindo-se como diferencial valorativo e competitivo, voltado para o desempenho organizacional e, em consequência, para o desenvolvimento, em nível de

mercado e sociedade, contribuindo para tornar o território mais conceituado, competitivo e sustentável.

Em outras palavras, a gestão humanizada potencializa uma ligação sinérgica com o desenvolvimento social, cultural, político, ambiental e econômico territorial. Pois, ao mesmo tempo em que utiliza como estratégia as vantagens competitivas e valorativas das organizações e demais *stakeholders*, otimiza os recursos, favorecendo a extensão dos atributos e identidades das instituições e localidades, promovendo novas e múltiplas potencialidades no território.

Destacam-se, ainda, as contribuições teóricas deste estudo quanto a abordagens relacionadas à gestão humanizada e ao desenvolvimento territorial e sua relevância para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão e do desenvolvimento, e para gestores – privados e públicos – e demais *stakeholders* envolvidos nos processos e dinâmicas territoriais.

E uma vez que este estudo é de abordagem teórica, para agregar conhecimentos de ordem prática às temáticas da gestão humanizada e do desenvolvimento territorial, sugere-se estudos de caso ou multicaso sobre a aplicabilidade e contribuições da gestão humanizada em regiões e territórios predefinidos, tratando da inter-relação das instituições e agentes do poder privado e público, frente aos processos e dinâmicas de desenvolvimento nestes espaços.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2018.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002.

BARRETT, R. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Tradução Caio Brisolla e Roberto Ziemer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRANDÃO, C. **Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global**. 2. ed. São Paulo: Unicamp, 2012.

BÜTTENBENDER, P. L. Desenvolvimento cooperativo. *In: GRIEBELER, M. P. D.; RIEDI, M. (org.). **Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos**. Uruguaiana: Conceito, p. 99-102, 2017.*

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DALLABRIDA, V. R.; SIEDENBERG, D. R.; FERNÁNDEZ, V. R. Desenvolvimento a partir da perspectiva territorial. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, ano 2, n. 4, p. 33-62, jul./dez. 2004.

DALLABRIDA, V. R.. Governança territorial e desenvolvimento: as experiências de descentralização político-administrativa no Brasil como exemplos de institucionalização de novas escalas territoriais de governança. *In: CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO*, 2, 2011, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011.

FERNANDES, R.; GAMA, R. As cidades e territórios do conhecimento na óptica do desenvolvimento e do marketing territorial. *In: COLÓQUIO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL*, 5, 2006, Viseu. **Anais [...]**. Viseu: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, 2006.

FRANÇA, A. **Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais**. 3. ed. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.

GAIO, S.; GOUVEIA, L. B. O *branding* territorial: uma abordagem mercadológica à cidade. **Revista A Obra Nasce**, Porto, p. 27-36, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAYEB, F. R. **Liderança e consciência: o modelo de três círculos para integrar crescimento pessoal e profissional**. Tradução Moderattus. 1. ed. São Paulo: Uno, 2015.

HONEYMAN, R. **O manual da Empresa B: como usar os negócios como força para o bem**. Tradução Maikon Augusto Delgado. 1. ed. Curitiba: Voo, 2017.

KISLANSKY, K. **Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito**. Curitiba: Voo, 2018.

KOFMAN, F. **Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso**. Tradução William Zeytounlian. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Tradução Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Tradução Rosemarie Zieglermaier. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

OLIVEIRA, H. S. Gestão urbana e investimento industrial: considerações sobre o parque automotivo da região metropolitana de Curitiba. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 104-117, 2005.

OLIVEIRA, L. Y. Q.; BORGES, P. P. O direito à cidade e o desenvolvimento local como base para a humanização do espaço urbano. **Interações**, Campo Grande, v. 19, n. 4, p. 739-755, out./dez. 2018.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, jan./fev. 2011.

REIMAN, J. **Propósito**: porque ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. Tradução Marcela Andrade. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SANTARÉM, R. **A perfeita alegria**: Francisco de Assis para líderes e gestores. Petrópolis: Vozes, 2010.

SISODIA, R.; HENRY, T.; ECKSCHMIDT, T. **Capitalismo Consciente**: guia prático – ferramentas para transformar sua organização. Tradução Silvia Morita. Curitiba: Voo, 2018.

SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. **Empresas humanizadas**: pessoas, propósito, performance. Tradução Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação: o que é e por que importa? In: TIDD, J.; BESSANT, J. (org.). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 3-54.

VEIGA, J. E. A face territorial do desenvolvimento. **Interações**, Campo Grande, v. 3, n. 5, p. 5-19, set. 2002.

VILLASCHI FILHO, A.; CAMPOS, R. R. Sistemas/arranjos produtivos localizados: conceitos históricos para novas abordagens. In: CASTILHOS, C. C. (coord.). **Programa de apoio aos sistemas locais de produção**: a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002, p. 11-48.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002.