****

**CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO HUMANIZADA**

**PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen[[1]](#footnote-1)

Daniel Knebel Baggio[[2]](#footnote-2)

**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 a 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.

**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 determinando grupo, mas para toda a sociedade.

Assim, o desenvolvimento cooperativo promove o desenvolvimento colaborativo e 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 coopetitiva; 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):

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. Inclinam-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 pessoas 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 e 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 – própósito 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 imtegração 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 sinergética 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 desenvovimento 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 Ziegelmaier. 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.

1. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul–UNIJUÍ. Bolsista Prosuc/Capes. Pesquisa sobre Gestão Humanizada, Desempenho Sustentável e Cooperativismo. E-mail: [jucapssa@gmail.com](mailto:jucapssa@gmail.com). Este trabalho foi realizado com apoio da Coodenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, Código de Financiamento 001. [↑](#footnote-ref-1)
2. Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. 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](mailto:baggiod@unijui.edu.br) [↑](#footnote-ref-2)