

# O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL SOB A ÓTICA DA DIMENSÃO TERRITORIAL

*Multidimensional organizational development from the  
viewpoint of the territorial dimension*

*Desarrollo organizacional multidimensional desde la visión de la  
dimensión territorial*

DOI: 10.48075/igepec.v27i1.29748

Cidonea Machado Deponti  
Fernando Batista Bandeira da Fontoura  
Luis Carlos Alves da Silva

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL SOB A ÓTICA DA DIMENSÃO TERRITORIAL

*Multidimensional organizational development from the viewpoint of the territorial dimension*

*Desarrollo organizacional multidimensional desde la visión de la dimensión*

Cidonea Machado Deponti  
Fernando Batista Bandeira da Fontoura  
Luis Carlos Alves da Silva

**Resumo:** Este ensaio tem como objetivo destacar a importância da dimensão territorial para o desenvolvimento organizacional de forma multidimensional. A partir da literatura, percebeu-se algumas alterações no modelo atual de gestão das organizações. O território deixa de ser visto somente como um mero receptáculo da atividade econômica na escala regional, nacional ou global, passando a ser um agente estratégico de desenvolvimento, não pela sua capacidade de atrair atividades econômicas, mas, sim, capacidade de gerar internamente essas atividades. Assim, os atores locais passam a ter papel ativo na tomada de decisão na economia local ou regional. Por fim, concluiu-se que o desenvolvimento organizacional multidimensional sob a ótica territorial representa uma contraposição à visão fragmentada da empresa, baseada na competitividade apenas para ganhos de escala e na participação mercadológica, estabelecendo novas possibilidades para impulsionar o desenvolvimento regional.

**Palavras-chave:** Território. Organizações. Desenvolvimento regional.

**Abstract:** This essay aims to highlight the importance of the territorial dimension for organizational development in a multidimensional way. From the literature, some changes were noticed in the current model of management of organizations, the territory is no longer seen only as a mere receptacle of economic activity on the national or global regional scale, becoming a strategic agent of development, not for its ability to attract economic activities, but rather for generating these activities internally, and thus, local actors start to play an active role in decision-making in the local or regional economy. Finally, it is concluded that the multidimensional organizational development from the territorial perspective represents a contrast to the fragmented vision of the company based on competitiveness only for scale gains and market share, establishing new possibilities to boost regional development.

**Keywords:** Territory. Organization. Regional Development.

**Resumen:** Este ensayo tiene como objetivo resaltar la importancia de la dimensión territorial para el desarrollo organizacional de manera multidimensional. A partir de la literatura se advierten algunos cambios en el actual modelo de gestión de las organizaciones, el territorio deja de ser visto solo como un mero receptáculo de la actividad económica a escala nacional o regional global, convirtiéndose en un agente estratégico de desarrollo, no por el capacidad de atraer actividades económicas, sino de generar estas actividades internamente, y así, los actores locales pasan a tener un papel activo en la toma de decisiones en la economía local o regional. Finalmente, se concluye que el desarrollo organizacional multidimensional desde la perspectiva territorial representa un contraste con la visión fragmentada de la empresa basada en la competitividad solo para ganancias de escala y participación de mercado, estableciendo nuevas posibilidades para impulsar el desarrollo regional.

**Palabras clave:** Territorio. Organizaciones. Desarrollo Regional.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento regional e o estudo dos territórios passaram a fazer parte da agenda de pesquisa de diferentes instituições sob múltiplas perspectivas. Porém, nos últimos anos, vem se intensificando o debate acadêmico e técnico sobre a necessidade de integrar a dimensão territorial na discussão para a elaboração de novas estratégias de desenvolvimento (COSTA; ALPERST; ANDION, 2021).

Assim, em um mundo de grande volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade exige-se das organizações novos desafios e competências voltadas para a inovação e a agilidade em todas as áreas da atividade humana. Nesse contexto, pensar em um processo de desenvolvimento organizacional a partir da dimensão territorial, surge como possibilidade estruturante para se propor um pensamento organizacional despreendido dos limites tradicionais.

Uma nova visão de desenvolvimento ancorada em teorias com maior suporte epistemológico e multidimensional, contrapondo a visão unidimensional baseada somente em parâmetros econômicos e quantitativos poderá contribuir para a ciência do desenvolvimento regional. Ademais, uma visão de competitividade além dos pressupostos Schumpeterianos, envolvendo a competitividade organizacional como um sistema aberto em um território ativo soma-se a contribuição supra referida.

Nessa senda, Santos (1977) faz uma ressalva, apesar do modo de produção capitalista ser predominante, as regiões são diferentes em formações sociais, históricas, culturais, entre outras particularidades que as definem. Assim, de acordo com Fontoura (2019) reforça-se a relevância de se estudar e de se debater sobre a possibilidade de uma gestão territorializada nas organizações, alinhada à ciência do desenvolvimento.

A partir desse contexto, o território passa a ser visto e compreendido como a nova unidade de referência e de mediação das ações do estado e o enfoque no desenvolvimento territorial torna-se, portanto, um modo de ação, que valoriza os atributos políticos e culturais das comunidades e dos atores sociais ali existentes (SCHNEIDER; TARTARUGA, 2006).

Na esteira desse processo, as formações organizacionais devem estar mais alinhadas à visão do desenvolvimento regional, ou seja, dos territórios em que estas organizações estão inseridas. Esta definição tem relação com um espectro territorial defendido pelo desenvolvimento regional, na perspectiva da multidimensionalidade e da multiescalaridade em contraposição à visão fragmentada da empresa baseada na competitividade, apenas para ganhos de escala e para participação mercadológica.

Essa tendência de repensar o desenvolvimento sob uma perspectiva mais plural, torna o território um agente estratégico, no qual as regiões passam a ser fontes de vantagens concorrenciais inclusive para as atividades econômicas (BENKO, 2001). Assim, cria-se a possibilidade de redução das incertezas e dos riscos de um processo de globalização dos mercados que alimenta a degradação intensiva dos ecossistemas e o aumento das desigualdades sociais (COSTA; ALPERST; ANDION, 2021).

Desse modo, a ideia central é que o território deixe de ser considerado como uma simples base física para as relações entre indivíduos e empresas com o foco central na acumulação do capital, passando a ser um dos agentes estratégicos do desenvolvimento, que parte das potencialidades socioeconômicas originais do

local, fortalecendo a autonomia dos atores sociais da região, possibilitando a implementação sustentável do desenvolvimento organizacional, de forma multidimensional.

Essa construção surge como base da identidade social, que considera e integra a compreensão de vários conceitos, abordagens e tipologias da geografia, pois está diretamente relacionada aos processos de construção e de transformação. Essa relação encontra-se, assim expressa, em todos os níveis das relações sociais, a cultura do desenvolvimento, no processo de (re) construção e transformação das identidades, estimulando o surgimento de conexões que convergem para o desenvolvimento regional. Para tanto, o objetivo deste trabalho é: destacar a importância da dimensão territorial para o desenvolvimento organizacional de forma multidimensional.

No intuito de atender a esse objetivo, propõe-se revisar o conceito de desenvolvimento organizacional e suas características multidimensionais, a partir da perspectiva da dimensão territorial, a qual as organizações constituem-se em elementos importantes no território em que estão inseridas, embora a teoria organizacional negligencie, ainda, aspectos territoriais em virtude de sua visão unidimensional.

Para orientar a reflexão parte-se de uma contextualização histórica que evidencia a “crise” do pensamento unidimensional, que observa as organizações não como objetos meramente utilitaristas e de acumulação rígida de capital. Neste caso o mercado é apenas uma variável e não o centro único das atenções e o território passa a ser entendido como um espaço socialmente organizado, tornando-se dessa forma, um ator do desenvolvimento.

Com base no propósito enunciado anteriormente, o texto foi organizado, além dessa introdução, em 4 partes: no item 2, realiza-se uma breve contextualização sobre o desenvolvimento organizacional e suas características multidimensionais; no item 3, apresenta-se a abordagem territorial do desenvolvimento: uma breve revisão teórica; na sequência, no item 4, é realizada uma análise do desenvolvimento organizacional multidimensional sob a ótica da dimensão territorial e, finalmente, no item 5, apresentam-se as considerações finais.

## **2 – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS CARACTERÍSTICAS MULTIDIMENSIONAIS**

O conceito de desenvolvimento foi sendo revisado à medida em que os estudos a respeito do tema foram transformando o entendimento sobre o mesmo. Conquanto, em um primeiro momento, o sistema econômico de acumulação de capital ditava os princípios da produção e, conseqüentemente, de desenvolvimento unidimensional para as organizações, entende-se que tal mecanismo positivista não encontra mais subsídios que justifiquem a sua adoção nos dias de hoje (FONTOURA; TENÓRIO, 2020). Assim, a partir de uma análise dos macros períodos históricos, o período industrial é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, sugerindo, uma crise no sistema rígido de capital e indicando a possível pluralidade do termo “desenvolvimento”, não mais ancorado em bases meramente econômicas, mas alicerçado em novas vertentes do conhecimento.

Nesse contexto, urge uma agenda de pesquisa que abranja organizações, mercados e desenvolvimento, partindo do pressuposto epistêmico da crise do

taylorismo e do fordismo, e das múltiplas possibilidades de uma sociedade pós-industrial em formação, envolvendo o entendimento dos reflexos da desmercantilização, bem como o desenvolvimento organizacional alinhado às questões territoriais. Esse conjunto de mudanças socioeconômicas produzem simultaneamente mudanças culturais, ainda que em graus distintos e cujos efeitos não possam ser mensurados de forma direta. Porém, essa situação permite traçar novos caminhos de desenvolvimento socioeconômico a partir dos territórios (SOUZA SOARES; SILVA, 2014).

O novo espectro epistemológico do conceito de desenvolvimento é pautado por uma lógica igualmente multidisciplinar e interdisciplinar, fazendo com que exista a necessidade de relacionar uma justaposição semântica ou área do conhecimento caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas (GRZYBOVSKI et. al., 2014). Assim, ao incluir o termo “organizacional” à expressão, este indica o distanciamento do conceito de desenvolvimento apenas no setor da economia, voltando-se também para o social, ambiental e o territorial – reforçando sua multidisciplinaridade inerente. Zanchet e Siedenberg (2012), contribuem com esse pensamento ao ressaltar o caráter interdisciplinar do desenvolvimento ao envolver aspectos de cunho econômico, social, ambiental e territorial, e que, da mesma forma, assumem características particulares ao se relacionar com o meio organizacional.

Grzybovski (et al., 2014) caracteriza o termo apresentado como uma alternativa aplicada para transformar diferentes setores da organização – como crenças, atitudes, valores e até mesmo a própria estrutura - para que haja uma adaptação da empresa diante da conjuntura econômico-social vigente, bem como das tecnologias emergentes. Pode-se apontar, assim, que o desenvolvimento organizacional está correlacionado e identificado como um somatório de medidas aplicadas mediante um planejamento prévio, com o objetivo causal de modificar formas de trabalho dentro de uma organização com relação a padrões comportamentais, principalmente. Lobos (1975) ressalta que tais mudanças podem ocorrer tanto no âmbito estrutural, com alterações nas camadas gerenciais ou setorização, por exemplo, quanto no âmbito comportamental, mesmo que o conceito esteja mais fortemente conectado ao capital humano.

Dessa forma, torna-se importante trazer para discussão uma visão epistêmica visando entender a genealogia dos processos de desenvolvimento organizacional e do desenvolvimento regional, bem como fazer uma análise histórica e dialética das epistemologias, do desenvolvimento de teorias e de métodos e verificar a influência na sociedade e nas organizações de forma multidimensional.

Ao citar as inerências sociais do modelo, percebe-se também a sua complexidade e multidimensionalidade. Assim, surge a possibilidade para se pensar no desenvolvimento organizacional multidimensional (DOM) que apresenta uma perspectiva mais abrangente contrapondo-se à visão tradicional de crescimento puramente econômico nas organizações, alerta para possíveis dinâmicas organizacionais territorializadas, fazendo um contraponto à acumulação rígida, restrita apenas ao crescimento. Estabelece-se um movimento dos contrários: as organizações não são a única dimensão a ser estudada no âmbito do desenvolvimento regional, mas sim, são consideradas como ambientes que podem contribuir para a gestão multidimensional, principalmente se analisadas não apenas com base no modelo de produção e de acumulação capitalista rígido, mas

também sob o prisma do desenvolvimento regional a partir de uma perspectiva territorializada (FONTOURA, 2019; CEPAL 2014).

A compreensão sobre o DOM, pressupõe o entendimento do próprio termo desenvolvimento em toda a sua multidimensionalidade, bem como nas dinâmicas organizacionais considerando-se como elementos importantes nesta análise. O processo de desenvolvimento não é homogêneo no espaço, nem sincrônico no tempo, pois a distribuição desigual dos recursos naturais e a acumulação diferenciada dos frutos do trabalho humano produzem distintas localizações que se reproduzem em velocidades diversas (FONTOURA, 2019).

Destarte, a análise do desenvolvimento organizacional a partir da perspectiva do desenvolvimento regional, evidencia a importância de serem considerados os aspectos multidimensionais e multiescalares, que devem estar alinhados à visão de território, nos quais as organizações estão inseridas.

### **3 – ABORDAGEM TERRITORIAL DO DESENVOLVIMENTO: UMA BREVE REVISÃO TEÓRICA**

A abordagem territorial tem sido considerada como um dos principais desafios no debate sobre o desenvolvimento. Harmonizar os objetivos econômicos aos sociais e ambientais ainda é uma equação de difícil resolução (BONNAL; CAZELLA; DELGADO, 2012).

O termo desenvolvimento, porém, não pode ser considerado como uma palavra equânime, que indica sem divergências e controvérsias um caminho harmônico e inevitável que uma sociedade em busca de progresso e de aperfeiçoamento deva adotar (COSTA; ALPERST; ANDION, 2021). Ao contrário, conforme afirma Wanderley (2014, p. 80) a noção de desenvolvimento se refere, “[...] a um vasto e profundo campo de disputas entre concepções de sociedade, que expressam interesses conflitantes de grupos e classes sociais”.

O pensamento sobre as dinâmicas de desenvolvimento territorial está ligado a diversos fenômenos socioeconômicos, políticos e ambientais que surgiram a partir dos anos 1980 (COSTA; ALPERST; ANDION, 2021). Os questionamentos feitos ao modelo fordista – que se baseava na produção em massa, máxima produtividade, assim como na desqualificação, na intensificação e na homogeneização do trabalho (CLARKE, 1991, p. 119), e na regulação macroeconômica de tipo keynesiano, implementada pelo estado - favoreceram a aparição de um novo conjunto de teorias, que alicerçaram a abordagem “territorial” do desenvolvimento (CARRIÈRE; CAZELLA, 2006).

Nesse contexto, Flores (2006) ressalta que, inicialmente, o termo “território” estava associado à ciência natural como um delimitador de espaço físico para algumas espécies da fauna e da flora. Em um segundo momento, outras áreas passam a utilizar o conceito, como a geografia, a sociologia e a ciência política, entre outros. Assim, o território se diferencia do conceito de espaço, visto que o segundo está relacionado primordialmente ao patrimônio natural de uma região e, o primeiro, destaca-se como a forma com que este espaço é apropriado pelos diferentes atores que o compõe, criando assim, uma identidade que está constantemente em construção social (FLORES, 2006).

Com o passar dos anos, o interesse pela dimensão espacial dos fenômenos econômicos e sociais vem se fortalecendo, isso se explica, a partir do momento em que alguns estudiosos tentam aclarar o desenvolvimento (social e econômico)

ascendente de algumas regiões e o declínio de outras, através da compreensão da sua configuração espacial. De fato, a variável espacial passou a obter relevância, a partir do momento que ela serve como base para se compreender o dinamismo de determinadas regiões e suas relações com o desempenho dos atores e das instituições (SCHNEIDER; TARTARUGA, 2006). Os mesmos autores ressaltam que o dinamismo é explicado com base no pensamento ao qual, quanto maior for a proximidade dos atores que atuam em um determinado espaço, maiores serão as possibilidades do surgimento de ações coletivas que priorizem a troca de experiências e a formação de redes de colaboração que ampliariam a espessura e a densidade das relações sociais e, como consequência, favoreceriam o surgimento de oportunidades inovadoras de desenvolvimento.

Nesse contexto, a abordagem territorial aparece como uma possibilidade que permite explicar o papel do contexto e do espaço social como fator de desenvolvimento. Essa construção surge como base da identidade social, que considera e integra a compreensão de vários conceitos, abordagens e tipologias da geografia, pois está diretamente relacionada aos processos de construção e de transformação, essa relação encontra-se, assim, expressa em todos os níveis de interações sociais.

A utilização do território e das territorialidades como constructo para a implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional, aproxima os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva. Etges e Degrandi (2013) destacam que a compreensão do que seria o território usado, neste caso, leva em consideração o seu conteúdo e sua realidade concreta muito mais do que somente um local ou continente. Assim, para que o desenvolvimento ocorra de forma horizontalizada e levando em consideração o contexto da realidade atual, é preciso “conhecer em profundidade a região em questão, identificar suas potencialidades e construir instrumentos de coesão social em torno de propósitos comuns da população envolvida” (ETGES; DEGRANDI, 2013, p. 92) – sem dúvidas, um desafio.

A redefinição do enfoque global para o regional no que tange o desenvolvimento de estratégias organizacionais, faz com que o olhar, antes preocupado com o todo, passe a buscar entender a identidade dos territórios. Assim, contribuindo para que as organizações possam otimizar seus investimentos e contribuir para o desenvolvimento local (STEINHAUS; FONTOURA; SILVA, 2021).

Sobre o desenvolvimento local, considera-se que este não é universal, porém permite a apresentação de práticas que valorizam tanto a economia quanto a cultura, não os mantendo restritos à organização ou ao Estado, mas partilhando-os com a sociedade. Pires (2007), ressalta que esta reorganização das práticas territoriais no que tange a valorização da cultura e da sociedade para o desenvolvimento econômico, afeta e é afetada em escala global quando apresenta outras possibilidades, muito mais baseadas na sustentabilidade como um recurso capaz de, a longo prazo, tornar as diversas regiões mais equilibradas e, quem sabe, até mesmo menos desiguais. Assim, as estratégias de desenvolvimento organizacional multidimensional, sob o ponto de vista territorial, levam em conta os aspectos mencionados, fazendo com que a relação entre os agentes envolvidos no processo - região, organização e sociedade, ocorra de forma simbiótica e com ganhos em comum. O desenvolvimento, neste caso, não aconteceria de forma

verticalizada, mas a partir dos múltiplos propulsores afetados, transpondo as barreiras econômicas e levando em consideração as territorialidades.

Ao analisar o desenvolvimento sob égide da dimensão territorial, cria-se um ambiente interativo de múltiplas possibilidades, valorização da subjetividade e dos aspectos singulares não generalizadores. O território não visto como um mero receptáculo da atividade econômica na escala regional, nacional ou global (BRANDÃO, 2011). E, os atores locais passam a ser agentes sociais ativos no desenvolvimento de sua região, a partir de uma lógica do desenvolvimento endógeno.

#### **4 – UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL SOB A ÓTICA DA DIMENSÃO TERRITORIAL**

A compreensão sobre o DOM pressupõe o entendimento do próprio termo desenvolvimento em toda a sua multidimensionalidade, bem como nas dinâmicas organizacionais considerando-se como elementos importantes nesta análise. O processo de desenvolvimento não é homogêneo no espaço, nem sincrônico no tempo, pois a distribuição desigual dos recursos naturais e a acumulação diferenciada dos frutos do trabalho humano produzem distintas localizações que se reproduzem em velocidades diversas (FONTOURA, 2019).

A análise do DOM sob a ótica da dimensão territorial acrescenta um novo olhar para as discussões sobre desenvolvimento. Emerge um processo dialético que envolve a interatividade de múltiplas possibilidades e a valorização da subjetividade dos aspectos singulares não generalizadores (FONTOURA, 2019).

A partir desse contexto o DOM apresenta uma perspectiva mais abrangente e desassociada aos modelos padronizados de organizações delimitadas apenas às suas atribuições de acumulação rígida de capital, não focando somente em valores como eficiência, controle e resultado, mas muito mais pautadas pelas suas repercussões sociais para o desenvolvimento (FONTOURA; TENÓRIO, 2020; FONTOURA, 2019; CEPAL 2014). Além dos pressupostos sociais, abarca também as questões territoriais, normalmente não mencionados em análises tradicionais da gestão empresarial na linha da discussão de fatores estruturantes nas dinâmicas organizacionais, as quais devem ser pensadas para que seja possível alcançar o desenvolvimento regional.

Nessa perspectiva, salienta-se que a compreensão sobre o desenvolvimento regional pressupõe a identificação de um território histórico, visto como um agente estratégico de desenvolvimento, não pela sua capacidade de atrair atividades econômicas, mas, sim, por gerar internamente essas atividades, Bellingieri (2017), e os atores locais passam a ter papel ativo de decisão na economia local ou regional (AMARAL FILHO, 2001).

Assim, pensar no DOM sob a ótica da dimensão territorial, serve como um contramovimento à uma visão parcial de um desenvolvimento unidimensional em que as organizações competem sem ter um alicerce territorial, focadas somente no crescimento econômico ao invés do desenvolvimento que tem a responsabilidade transdisciplinar de uma análise interativa dos diversos fatores que influenciam as organizações, os paradigmas competitivos e os territórios em que estas estão inseridas. A partir de um entendimento que todas as regiões constituem partes de um mesmo território e são compreendidas como espaços que possuem organizações diferenciadas entre si, que se inter-relacionam diretamente nas suas estruturas de produção (ALVES, 2022).

A partir de uma visão pós-industrial, as organizações deveriam ter uma leitura territorial dentro do plano estratégico organizacional, identificando possíveis formas de competitividade, não somente baseada em estudos financeiros para o desenvolvimento de suas atividades, mas sim, realizada por meio de uma análise estrutural da organização como um agente social em um território.

Considerando que o DOM incentiva a utilização do território e das territorialidades como constructo para a implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional, que aproxima os agentes mercadológicos e as culturas sociais de uma região, Etges e Degrandi (2013) destacam que a compreensão do que seria o território usado, neste caso, leva em consideração o seu conteúdo e sua realidade concreta muito mais do que somente um local ou continente. Assim para que o desenvolvimento ocorra de forma horizontalizada e levando em consideração o contexto da realidade atual é preciso “conhecer em profundidade a região em questão, identificar suas potencialidades e construir instrumentos de coesão social em torno de propósitos comuns à população envolvida”, Etges; Degrandi, (2013, p. 92), proporcionando assim o desenvolvimento regional.

Para tanto, leva-se em consideração que as diferentes regiões, por mais próximas que sejam, apresentam características territoriais próprias da sua formação cultural e social, e que estas são determinantes para que seja possível atingir o DOM. Entende-se, assim, que o desenvolvimento das estratégias, neste caso, não leva em consideração somente os locais geográficos em que as organizações estão inseridas, mas abrange também as demais externalidades e particularidades de cada uma delas (BENKO, 2001).

Por fim, ao analisar o DOM sob a ótica da dimensão territorial, apresenta-se um novo espectro epistemológico do conceito de desenvolvimento, que passa a ser pautado por uma lógica igualmente multidisciplinar e interdisciplinar, a qual implica em uma perspectiva mais abrangente e desassociada dos modelos padronizados e muito mais pautadas pelas suas repercussões sociais para o desenvolvimento regional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente ensaio teve por objetivo destacar a importância da dimensão territorial para o desenvolvimento organizacional de forma multidimensional. Observou-se que o desenvolvimento das organizações no Brasil tem sido pautado pela lógica do capital e seus processos, os quais ditam os princípios de produção e, conseqüentemente, de desenvolvimento unidimensional para as organizações.

Nesse cenário, apesar do modo de produção capitalista ser predominante, as regiões são diferentes em formações sociais, históricas, culturais, entre outras particularidades que as definem (SANTOS, 1977). Assim, reforça-se a relevância de se estudar e debater a possibilidade de uma gestão territorializada nas organizações (FONTOURA, 2019).

A partir dessa visão, surge a possibilidade de se pensar o desenvolvimento organizacional de forma multidimensional, desconstruindo interesses e resistências que servem como uma contraposição a visão fragmentada da empresa, baseada na competitividade apenas para ganhos de escala e de participação mercadológica, estabelecendo novas possibilidades para impulsionar o desenvolvimento regional.

A reflexão teórica permite compreender a importância do território para o DOM, no que se refere às relações interorganizacionais, relações com a comunidade,

bem como a própria dinâmica interna das empresas mais flexibilizadas e humanizadas, por estarem verdadeiramente inseridas nos espaços em que atuam (FONTOURA, 2019). A partir desse contexto, o território passa a ser visto e compreendido como a nova unidade de referência e de mediação das ações do Estado e o enfoque no desenvolvimento territorial torna-se, portanto, um modo de ação que valoriza os atributos políticos e culturais das comunidades e dos atores sociais ali existentes (SCHNEIDER; TARTARUGA, 2006).

Na esteira desse processo, as formações organizacionais devem estar mais alinhadas à visão do desenvolvimento regional, ou seja, dos territórios em que estão inseridas. Esta definição tem relação com um espectro territorial defendido pelo desenvolvimento regional, na perspectiva da multidimensionalidade e da multiescalaridade, na qual a organização passa a ser considerada como espaço não meramente voltado à acumulação rígida do capital, mas sim como organização social.

Os resultados da discussão proposta neste ensaio, trazem aspectos relevantes para a pesquisa do desenvolvimento regional. Os principais conceitos e abordagens teóricas analisados evidenciam algumas alterações no modelo atual de gestão das organizações, o território deixa de ser visto somente como um mero receptáculo da atividade econômica na escala regional, nacional ou global (Lencioni, 1999; Benko, 1999; Brandão, 2007; Brandão, 2011), mas sim, passa a ser um agente estratégico de desenvolvimento Benko (2001). Não pela sua capacidade de atrair atividades econômicas, mas, sim, por gerar internamente essas atividades, Bellingieri (2017), e os atores locais passam a ter papel ativo de decisão na economia local ou regional (AMARAL FILHO, 2001).

Assim, sob a égide da dimensão territorial, acredita-se que seja possível pensar na possibilidade da proposição de um processo de DOM que seja capaz de incluir as potencialidades socioeconômicas originais do local e fortalecer a autonomia dos atores sociais da região no planejamento estratégico das organizações. Esse novo modelo alinha-se a uma visão mais interativa, interdisciplinar, multidimensional e multiescalar, com aprofundamento através da contextualização histórica, objetivando um processo de desenvolvimento organizacional mais territorializado.

Porém, não se pode deixar de destacar a ausência de estudos em maior profundidade que relacionem a questão territorial aos estudos organizacionais, sendo este um reflexo do afastamento da teoria econômica e das análises do processo de globalização com o tema, muito inclinado, durante o período fordista de acumulação de capital, a considerar somente ganhos quantificáveis.

Por fim, enfatiza-se que a discussão teórica deste ensaio apresenta pertinência para a área de pesquisa, considerando-se que as conceituações se baseiam em estudos recentes sobre termos que são de grande relevância para o desenvolvimento regional.

Como um dos principais constructos deste ensaio, evidencia-se, de forma crítica, que o desenvolvimento organizacional ainda está pautado em um contexto histórico de uma sociedade capitalista e industrial (unidimensional). O cenário histórico atual urge de novas perspectivas e possibilidades, a partir de uma agenda de pesquisa multidimensional, pautada na sociedade, no território, no bem-estar das pessoas e nas relações econômicas e sociais, de forma sincrônica.

Nessa linha, evidencia-se que o DOM sob a ótica territorial, representa uma nova visão de competitividade, com um sistema aberto em um território ativo, respeitando as peculiaridades de cada região, podendo ser considerado como um agente propulsor do desenvolvimento regional.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. R. Especialização e estrutura produtiva na análise regional do estado do Paraná. **Informe GEPEC**, v. 26, n. 2, p. 9-29, 2022. DOI: 10.48075/igepec.v26i2.28307
- AMARAL FILHO, J. do. “A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local”, **Revista Planejamento e Políticas Públicas-PPP, IPEA**, nº 23, junho, Brasília, pp. 261-286, 2001.
- BELLINGIERI, J. C. Teorias do desenvolvimento regional e local: uma revisão bibliográfica. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 2, n. 37, 2017.
- BENKO, G. A recomposição dos espaços. **Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 1, n. 2, p. 7-12, mar. 2001.
- BENKO, G. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.
- BONNAL, P.; CAZELLA, A. A.; DELGADO, N. G. Contribuições ao estudo do desenvolvimento territorial rural: reflexões metodológicas a partir do caso brasileiro. **Biblio W3 - Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales**. Universidad de Barcelona. Vol XVII, n. 1002, 2012.
- BRANDÃO, C. A. Territórios com Classes Sociais, Conflitos, Decisões e Poder. in: ORTEGA, A. C. FILHO, N. A. (orgs.). **Desenvolvimento Territorial, Segurança Alimentar e Economia Solidária**. Campinas: Alínea, 2007b
- BRANDÃO, C. A busca da utopia do planejamento regional. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 120, p. 17-37, 2011.
- CARRIÈRE, J-P.; CAZELLA, A. A. Abordagem introdutória ao conceito de desenvolvimento territorial. **Eisforia, Florianópolis**, v. 4, p. 23-47, 2006
- CEPAL. **Mudança estrutural para a igualdade**: uma visão integrada do desenvolvimento. Santiago de Chile, 2014.
- COSTA, T. Da; ALPERSTEDT, G. D.; ANDION, C. Dimensões da abordagem territorial do desenvolvimento: uma proposta conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 2, 2021.
- CLARKE, S.. Crise do fordismo ou crise da socialdemocracia?. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 117-150, 1991.
- ETGES, V. E.; DEGRANDI, J. O. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 1, p. 085-094, 2013.

FONTOURA, F. B. B. Da; TENÓRIO, F. G. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes**, v. 25, n. 2, p. 191-210, 2020.

FONTOURA, F. B. B. da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares**. 2019. 183 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019.

FLORES, M. A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento—uma visão do estado da arte. **Santiago, Chile: RIMISP**, 2006.

GRZYBOVSKI, D. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da AMPAD, 8, 2018, Gramado. **Anais...** Gramado: AMPAD, 2014.

LENCIONI, S. **Região e geografia: a fenomenologia e o materialismo histórico nos estudos regionais**. São Paulo: EDUSP, 1999.

LOBOS, J. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 15, p. 21-32, 1975.

PECQUEUR, B. Processus cognitifs et construction des territoires économiques. **Dynamiques territoriales et mutations économiques**, p. 209-226, 1996.

PIRES, E. LS. As lógicas territoriais do desenvolvimento: diversidades e regulação. **Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 8, p. 155-163, 2007.

SANTOS, M. Sociedade e espaço: a formação social como teoria e como método, **Boletim Paulista de Geografia**, nº 54, 1977.

SOUZA SOARES, A. L. De; SILVA, L. X. Da. Do determinismo histórico às possibilidades de mudanças institucionais no âmbito do território. **Informe Gepec**, v. 18, n. 1, p. 77-87, 2014. DOI: 10.48075/igepec.v18i1.9614.

SCHNEIDER, S. TARTARUGA, I.P. Território e abordagem territorial: das referências cognitivas aos aportes aplicados à análise dos processos sociais rurais. **Raízes**, v. 23, n. 01 e 02, p. 99-116, 2006.

STEINHAUS, C.; DA FONTOURA, F. B. B.; DA SILVA, L. C. A. Estratégias de desenvolvimento organizacional balizadas na cocriação de valor para indústrias familiares de Santa Cruz do Sul-RS. X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2021, Santa Cruz do Sul-RS. **Anais...**Santa Cruz do Sul: SIDR, 2021.

WANDERLEY, M. de N. B. O campesinato brasileiro: uma história de resistência. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 52, p. 25-44, 2014.

ZANCHET, N. A.; SIEDENBERG, D. A Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul: trajetória e contribuições para o desenvolvimento regional. **Desenvolvimento em Questão**, v. 10, n. 20, p. 108-139, 2012.

## **AUTORES**

**Cidonea Machado Deponti.** Professor (a) Dr. do departamento de Gestão de Negócio e Comunicação e Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional PPGDR/UNISC. Av. Independência, 2293, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil. E-mail: cidonea@unisc.br.

**Fernando Batista Bandeira da Fontoura.** Professor Dr. do departamento de Gestão de Negócio e Comunicação e Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional PPGDR/UNISC. Rua João Waldemar da Fontoura, 674, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil. E-mail: fbfontoura@unisc.br.

**Luis Carlos da Silva Alves.** Doutorando em Desenvolvimento Regional - Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Brasil. Av. Independência, 2293, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil. E-mail: luisc1@unisc.br.

Recebido em 31/08/2022.

Aceito em 20/12/2022.