

A GLOBALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA REGIONAL

Camilla Steinhaus (camillasteinhaus@gmail.com)
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC/RS)]

Maicon da Silva (maicondasilva213@gmail.com)
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC/RS)

RESUMO

O presente ensaio teórico tem como objetivo analisar de que forma a globalização e a fase atual do capitalismo se relacionam com as estratégias de desenvolvimento organizacional a partir da perspectiva regional. Entende-se que desde o sistema fordista se estabeleceu uma dinâmica socioeconômica insustentável a longo prazo, com impactos na qualidade de vida dos trabalhadores, nas dinâmicas de consumo e até mesmo em questões geopolíticas. Assim, as estratégias de desenvolvimento organizacional atuais levam em consideração o novo momento, mais afastado do viés positivista baseado meramente na acumulação de capital e mais pautado por uma lógica subjetiva, que leva em consideração as subjetividades e valores da sociedade como um todo. Nesta senda, a questão territorial ganha destaque, aproximando os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva.

Palavras chave: Globalização. Desenvolvimento organizacional. Desenvolvimento Regional.

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização depende de inúmeros fatores. O próprio termo “sucesso”, neste caso, pode ser questionado quanto a sua concepção. Uma das perspectivas relacionadas ao tema é de que fatores como o aproveitamento de seu potencial humano, sua adaptabilidade ao mercado e implementação de uma administração que visa a sustentabilidade da empresa, sejam requisitos primordiais para tal. Considerando a complexidade e multidimensionalidade do tema, estudos no campo do desenvolvimento organizacional buscam, a partir de intervenções estratégicas, promover mudanças planejadas que valorizam não só questões econômicas e gerenciais da empresa, mas levam em consideração valores humanos e democráticos para a eficácia e sustentabilidade organizacional (GRZYBOVSKI, et al, 2014). De forma concisa, desenvolvimento organizacional pode ser definido como uma atividade administrativa que tem como função analisar as mudanças ambientais e, a partir

delas, desenvolver uma série de práticas dentro das organizações, buscando a inovação e adaptação organizacional (GOMES, 1978; KEGAN, 1971).

A globalização e os diversos “saltos” de inovação que ela possibilita, criam um novo cenário onde o desenvolvimento ocorre de forma interativa e origina ambientes complexos e alinhados ao desenvolvimento regional territorializado (FONTOURA; TENÓRIO, 2020). As novas formas de consumir exigem que as empresas repensem o seu desenvolvimento organizacional e busquem alternativas para suprir a lacuna de um público cada vez mais atento aos processos e valores por trás dos negócios, pressionando-os em níveis sociopolíticos e incitando a remodelação de mecanismos econômicos conforme tais valores com vistas para externalidade organizacional e não somente para a atividade econômica propriamente dita.

Desta forma, o presente ensaio tem como objetivo analisar de que forma a globalização e a fase atual do capitalismo se relacionam com as estratégias de desenvolvimento organizacional a partir da perspectiva regional. Inicia-se conceituando globalização desde as dinâmicas estabelecidas no sistema fordista, cujos impactos são percebidos não só no âmbito organizacional, mas também na qualidade de vida nos indivíduos, nos padrões de consumo vigentes e até mesmo em questões geopolíticas. Entende-se, neste sentido, que as estratégias de desenvolvimento organizacional atuais levam em consideração o novo momento, mais afastado do viés positivista baseado meramente na acumulação de capital e mais pautado por uma lógica subjetiva, que leva em consideração as subjetividades e valores da sociedade como um todo. Nesta senda, a questão territorial ganha destaque, aproximando os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva.

2 GLOBALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

Muito se fala sobre a globalização e seus impactos no que concerne aspectos sociais e culturais, por exemplo. Associada à tecnologia, sua ascensão possibilita o desaparecimento de barreiras de tempo e espaço, a abertura de mercados e a troca cultural latente, sendo fundamental para uma mudança na política do capitalismo no final do século XX. O fenômeno, na mesma medida inevitável e paradoxal, é o responsável ainda por transformações profundas no modus de viver, de trabalhar e de consumir – alterando até mesmo aspectos geográficos e geopolíticos (HARVEY, 1993).

Para entender de que forma a globalização afeta e é afetada pelos diversos movimentos transitórios do regime de acumulação e no modo de regulamentação social e política associado a ela, estabelece-se uma síntese da linha do tempo a partir do fordismo e que culmina com a necessidade de repensar a produção somente em função do lucro. Assim, o período industrial, responsável pela implementação de linhas de produção ágeis e em série, possui forte apelo positivista, considerando a forma de produção baseada na especialização do trabalho em vistas de um determinismo factual (FONTOURA, 2019).

As organizações, neste momento, possuíam expressivos ganhos na produtividade, impulsionados por inovações tecnológicas como as estradas de ferro, por exemplo, que se somavam às mudanças nas formas de trabalho. Henry Ford (1863- 1947) embasa o movimento do fordismo na produção em massa a partir de uma série de novas políticas no que concerne a reprodução da força de trabalho, o controle da produção, e que culminam em um novo tipo de sociedade, mais democrática, modernista e consumista (HARVEY, 1993). A nova forma de produzir não altera somente questões relativas ao mundo das organizações, mas toda um modus de viver e de se relacionar, impactando questões sociais a nível macro.

Sob este aspecto, as organizações, antes ancoradas em aspectos territoriais e identitários, assumem características explicitamente positivistas, balizadas na máxima “lucro a qualquer custo”, baseando-se nos preceitos de acumulação e consumo em massa (FONTOURA, 2019). Sob o modelo de produção fordista, Marx (1985, p. 278) afirma que se trata de “um mecanismo de produção, cujos órgãos são seres humanos”. A própria especialização do trabalho, neste caso, prepara os operários para a realização de tarefas específicas e delimitadas, excluindo-os do processo como um todo e perdendo o controle sobre sua própria manufatura.

Outros aspectos são associados ao fordismo, e difundidos graças a um capitalismo emergente e latente. A carga horária laboral é ampliada ao máximo no período, e as atividades são repetitivas, exigindo menos habilidades manuais tradicionais e mais agilidade e velocidade de entrega (HARVEY, 1993). O período é marcado pela expansão e afirmação do capitalismo, e o crescimento econômico se reflete na elevação dos padrões de vida e na ascensão de indústrias baseadas em tecnologias, que recebiam cada vez mais investimento, em um ciclo de dinheiro, exploração e produção.

Em contrapartida ao desenvolvimento hegemonicamente positivista de acumulação de capital, existia um crescente descontentamento de parte da população para com as situações a que eram submetidos. Além da diminuta qualidade de vida, a insatisfação dos civis estava relacionada a sua pequena participação no mercado, que criava cada vez mais necessidades, na mesma proporção com que os excluía o poder de compra. O processo de modernização, que em um primeiro momento prometia desenvolvimento e integração, entregava as culturas locais dizimadas, submissão aos padrões capitalistas e serviços públicos insuficientes (HARVEY, 1993).

A partir de 1965, a rigidez do modelo de produção criado por Henry Ford impossibilita o planejamento flexível e baseado em anseios da sociedade, e a busca por um crescimento econômico estável encontrava um mercado de consumo variante. A própria estrutura das organizações passa por mudanças, mas a acelerada produção não permite o desenvolvimento de estratégias adequadas. Sob este aspecto, Fontoura (2019, p. 53) afirma que “se uma empresa não se focar em um posicionamento estratégico e deliberar sua gestão e planejamento em função dos mesmos, poderá ficar vulnerável e fragilizada quanto ao seu desenvolvimento”. Assim, o modelo já demonstrava suas fragilidades.

O avanço das tecnologias permite que não só novos produtos sejam pensados e desenvolvidos, criando necessidades até então não existentes, mas também que os meios de comunicação e transporte sejam aprimorados, escoando a produção e ampliando as trocas entre as nações. Bresser-Pereira (2008) afirma o fenômeno chamado de globalização é representado por um conjunto de alterações nas dinâmicas econômicas, sociais e políticas que ocorrem de forma simultânea em todo mundo desde os anos 1970.

Em fases mais recentes, percebe-se o advento tecnológico em todos os setores ocorrendo de forma muito mais incisiva, com mercados mais abertos e mais trocas internacionais ocorrendo com relação ao PIB. Ao mesmo tempo, multinacionais passam a integrar sua produção de forma mais recorrente, os fluxos de capital aumentam e a velocidade das trocas impacta em uma maior abertura financeira (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Tal dinamicidade ambiental se reflete tanto nas áreas científicas e tecnológicas quanto nos campos mercadológicos e de consumo, exigindo respostas estratégicas por parte das organizações. Os “saltos de inovação” possibilitados pela globalização criam um novo cenário onde o desenvolvimento se afasta das matrizes meramente positivistas e mecanicistas, mas

ocorrendo de forma interativa e originando ambientes complexos e alinhados a um desenvolvimento mais territorializado (FONTOURA E TENÓRIO, 2020).

Este novo momento transforma também a forma de consumir, que acompanha o desejo da sociedade de buscar novas alternativas do desenvolvimento voltadas à ambientes de sustentabilidade a partir de uma perspectiva econômica, ambiental e social. Neste sentido, as organizações buscam repensar o seu sistema de desenvolvimento, buscando alternativas para suprir a lacuna de um público cada vez mais atento aos processos e valores por trás dos negócios, pressionando-os em níveis sociopolíticos e incitando a remodelação de mecanismos econômicos conforme tais valores com vistas para externalidade organizacional e não somente para a atividade econômica propriamente dita.

3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de desenvolvimento foi sendo revisado à medida em que os estudos a respeito do tema foram transformando o seu entendimento. Conquanto, em um primeiro momento, o sistema econômico de acumulação do capital ditava os princípios de produção e, conseqüentemente, de visão 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).

Desta forma, o contexto histórico das dinâmicas sociais e organizacionais ganham relevância, visto que o período industrial é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, sugerindo assim 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 camadas de conhecimento. 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 de conhecimento caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas (GRZYBOVSKI et al., 2014).

Ao incluir o termo “organizacional” à expressão, observa-se o distanciamento do conceito de desenvolvimento apenas no setor da economia, voltando-se também para o social e ambiental – reforçando sua multidisciplinaridade inerente. Siedenberg (2012) corrobora o pensamento ao ressaltar o caráter interdisciplinar de desenvolvimento, envolvendo aspectos

de cunho econômico, social e ambiental, e que, da mesma forma, assume características particulares ao se relacionar com o meio organizacional. Grzybovski (et al., 2014) caracteriza o termo apresentado como uma alternativa aplicada afim de transformar diferentes setores da organização – como crenças, atitudes, valores e até mesmo a própria estrutura -, para que haja uma adaptação da empresa para com a conjuntura econômico-social vigente, bem como às tecnologias emergentes.

Pode-se apontar 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.

Leite e Albuquerque (2010) ressaltam que, além de iniciativas individuais, o termo também inclui os processos de colaboração entre os agentes, trazendo à luz questões referentes a uma maior participação e integração entre eles, transformando as relações de poder, confiança e apoio. Para muito além de negócios, trata-se de uma estratégia educacional para reestabelecimento das relações que afetam e são afetadas diretamente pelas crenças, atitudes e valores das pessoas por trás dos processos. Ressalta-se ainda que o foco na humanização do sistema e na valorização do capital humano não descarta a sua importância do ponto de vista econômico: as medidas adotadas criam uma diferenciação a partir de um planejamento estratégico estruturado, conquanto a gestão de pessoas e o alinhamento mercadológico criam cenários favoráveis e adaptados aos novos tempos (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Neste sentido, as organizações deixam de olhar somente para sua estrutura interna para promover mudanças, mas ampliam o seu olhar para outras perspectivas, visualizando o panorama como um todo e considerando o próprio público-alvo na hora de desenvolver estratégias. Neste cenário, evidencia-se que o consumidor está cada vez mais exigente, dinâmico e participativo na interação com as organizações (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004) e a sua participação vem potencializando novas possibilidades para criação de novos

produtos/serviços que atendam suas necessidades, em um processo chamado de cocriação de valor.

Ambos organizações e sociedade atentam para o fato de que o ambiente evidencia uma mudança nos valores e hábitos de consumo, que se projeta em direção à sustentabilidade, estabilidade e sobrevivência do sistema (ASSADOURIAN, 2010). Para as organizações, a população está cada vez mais ciente das implicações socioambientais nocivas que o consumo hedonista e exacerbado tem causado e, por este motivo, pressiona-a para uma produção mais ética. Os indivíduos, por outro lado, desejam consumir os produtos que essas organizações oferecem, seja por necessidade ou paradigma cultural. Assim, a combinação das perspectivas entre organização e indivíduo para o desenvolvimento de marcas e produtos/serviços que acompanham os valores vigentes e que também sejam sustentáveis mercadologicamente, demonstra ser uma alternativa benéfica para os dois agentes envolvidos.

4 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERSPECTIVA REGIONAL

O movimento de globalização, intensificado a partir de meados dos anos 1970, traz consigo uma série de mudanças nas dinâmicas de relacionamento em diversos setores da vida moderna, qual seja na troca de informações, de capitais, de bens ou serviços (BENKO; PECQUEUR, 2001). Se, por um lado, tecnologias em constante ascensão como a internet, por exemplo, ampliam o conhecimento do mundo como um todo, por outro, fatores culturais e diversidades locais podem ser substituídas por questões hegemônicas – a chamada “cultura de massa”.

Sobre este assunto, Santos (2011) atenta para a existência de uma aldeia global que, ao mesmo tempo que encurta distâncias e faz com que a difusão de notícias ocorra de forma instantânea, também é responsável por fazer com que a população acredite pertencer a um mesmo espaço, e o desejo de se integrar a esse único *modus* faça com que as particularidades sejam deixadas de lado. A isso, Benko e Pecqueur (2001) chamam de “processos de hibridização”, marcados pela difusão de uma cultura universal e a convergência dos modos de vida, polarizados através de marcas globais emblemáticas, como a Coca-Cola, por exemplo. Assim, do ponto de vista organizacional, as multinacionais fortalecidas pela cultura das zonas econômicas em que surgiram são incorporadas pelas sociedades de nações consideradas

subdesenvolvidas, o que culminou ainda mais no alargamento das diferenças entre topo e base da pirâmide, fator citado por Santos (2011) como uma das principais desvantagens do mundo globalizado.

Em contrapartida ao avanço da globalização e a padronização de comportamentos, o foco nas características regionais como forma de criação de valor dentro das organizações surge como uma estratégia em paralelo. 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, 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 em processo de construção social (FLORES, 2006).

Considerando que as novas estruturas de consumo exigem uma maior atenção não só nas necessidades, mas também nas ações humanas, refletindo seus valores culturais e subjetivos (SARACENI, 2015), 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 à população envolvida” (ETGES; DEGRANDI, 2013, p. 92).

A redefinição do enfoque global para o regional no que tange o desenvolvimento de estratégias organizacionais e desejo de consumo, faz com que o olhar, antes preocupado com o todo, passe a buscar entender a identidade dos territórios para assim se tornar competitiva. O conceito de Marketing Territorial, cunhado por Kotler, Haider e Rein (1993), apresenta-se como uma nova possibilidade de diferenciação, em que os diversos grupos envolvidos no processo da criação de valor dentro das organizações, como os consumidores, colaboradores,

stakeholders e núcleos gerenciais, por exemplo, possam se sentir representados, tendo as suas necessidades e expectativas com relação àquele produto ou serviço supridas. Para tanto, leva-se em consideração que as diferentes regiões, por mais próximas que sejam, apresentam características próprias da sua formação cultural e social, e que estas são determinantes para o sucesso da estratégia adotada. 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).

Nesta senda, o Marketing Territorial tem como pilar a constituição da organização como um elemento nuclear, marcado pelo uso estratégico das ligações entre o desenvolvimento da organização em si, e a possibilidade de atrair e reter pessoas e outras empresas para a região, promovendo assim as múltiplas centralidades no território (GAIO, 2004). Sob este aspecto, ao mesmo tempo em que as empresas buscam todos os atributos próprios da cocriação de valor (já referenciados anteriormente), também acabam por potencializar a própria região, econômica e culturalmente, valorizando as características inerentes do local em questão.

Sobre o desenvolvimento local, considera-se que este não é universalizável, 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 sob o ponto de vista territorial levam em conta os aspectos mencionados, fazendo com que a relação entre os agentes envolvidos no processo, ou seja, 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teve como objetivo analisar de que forma a globalização e a fase atual do capitalismo se relacionam com as estratégias de desenvolvimento organizacional a partir da perspectiva regional como um projeto a ser apresentado para a disciplina de Sociedade, Cultura e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul. Assim, considerando o caráter exploratório do trabalho, seus objetivos iniciais foram atingidos, tornando possível relacionar os conceitos de globalização e desenvolvimento organizacional com um viés regional.

O marco teórico evidencia, porquanto, que a introdução de temas como Desenvolvimento Organizacional e o seu relacionamento com o social, por exemplo, o ser humano é percebido cada vez menos como mera força de trabalho e mais como ser social dentro destas organizações, fator que o engrandece dentro destas e incentiva práticas de valorização, levando em conta não só o seu rendimento, mas também sua visão de mundo, experiências e percepções. As repercussões dessa mudança na dinamicidade das relações afetam não somente a satisfação e sentimento de pertencimento ao corpo integrante da organização, como também o rendimento desta como um todo, incluindo questões econômicas e de crescimento. Assim, a participação do cliente/consumidor para o desenvolvimento de estratégias que impactam produtos, serviços e demais tomadas de decisão dentro das organizações se mostra não só como uma tendência de mercado, mas como uma estratégia para que a administração das organizações delegue atividades de forma a incluir a sociedade no seu processo criativo/administrativo.

Entende-se, neste sentido, que, ao retornar o olhar para o subjetivo, o micro e o particular em detrimento do global e hegemônico, as organizações estejam buscando uma estratégia de diferenciação balizada na cooperação e ganho de valor mútuo. Levando em conta o caráter multidisciplinar e interdisciplinar de desenvolvimento organizacional, relaciona-se também a sua complexidade ao levar em consideração não apenas as atribuições econômicas intrínsecas, mas principalmente as suas repercussões sociais e territoriais. Neste sentido, ocorre uma aproximação entre os sujeitos e as organizações, em um processo que deixa de ser de uma só via e passa a se pautar pela lógica da troca, da valorização individual, do olhar para as particularidades.

Considera-se que, ao alinhar a nova lógica de consumo e todas as suas nuances com as características territoriais, esta se caracteriza como uma potência não só para a própria organização, mas também para a sociedade como um todo e para a região em si, que pode atrair novas pessoas ou organizações, difundir a sua cultura e até mesmo afetar regiões próximas. Além disso, estratégias baseadas no território tendem a ser mais sustentáveis a longo prazo, visto que estas se espelham no próprio cenário que se apresenta para construir os seus significados. Ressalta-se que o processo de globalização e tudo o que o afeta e é afetado por ele ainda está presente nesta possibilidade, porém a partir de outras perspectivas: as estratégias desenvolvidas pelos grandes centros, por exemplo, podem ser vistas muito mais a partir de uma ótica inspiracional, para que as mesmas sejam aplicadas com foco no regional e territorial.

Assim, a ausência de estudos em maior profundidade que relacionem a questão territorial aos estudos organizacionais é um reflexo do afastamento da teoria econômica e das análises do processo de globalização para com o tema, muito inclinado durante o período fordista de acumulação de capital a considerar somente ganhos quantificáveis neste sentido. Por fim, ressalta-se que este é apenas o início de um movimento que envolve sociedade, organizações e Estado, não se configurando como uma condição atual para todas as empresas.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que estes tragam uma visão mais profunda sobre o tema estudado, visto que o presente ensaio se caracteriza como uma primeira proposição para estudos que relacionem os temas, não havendo a preocupação em apresentar relatórios ou aprofundar hipóteses, mas sim fazer uma provocação sobre os mesmos.

REFERÊNCIAS

ASSADOURIAN, Erik. Transforming cultures: From consumerism to sustainability. **Journal of Macromarketing**, v. 30, n. 2, p. 186-191, 2010.

BENKO, Georges; PECQUEUR, Bernard. Os recursos de territórios e os territórios de recursos. **Geosul**, v. 16, n. 32, p. 32-50, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos et al. **Globalização e Estado-nação**. 2008.

ETGES, Virginia Elisabeta; DEGRANDI, José Odim. **Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade**. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, v. 1, n. 1, p. 085-094, 2013.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares**. 2019.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira Da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Desenvolvimento Organizacional Multidimensional:** uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. *Redes* (St. Cruz Sul, Online), v. 25, n. 2, p. 191-210, 2020.

GAIO, Sofia. **O Branding Territorial:** uma abordagem mercadológica à Cidade. 2004.

GOMES, Jorge Fornari. **Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.

GRZYBOVSKI, Denize et al. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais.** *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, v. 8, 2014.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultura. São Paulo: Loyola, 1993, pp. 117-162;

KEGAN, D. L. **Organizational development:** description, issues and some research results. *The Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 453- 464, 1971.

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving. There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations. **The Futurist**, v. 27, n. 6, p. 14, 1993.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional.** *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional:** teoria e aplicações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 15, n. 3, p. 21-32, maio/ jun. 1975.

MARX, Karl. **O capital:** crítica da economia política. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1974.

PIRES, Elson LS. **As lógicas territoriais do desenvolvimento:** diversidades e regulação. *Interações* (Campo Grande), 2007.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. **Experiências de cocriação:** A próxima prática na criação de valor. *Jornal de marketing interativo*, v. 18, n. 3, pág. 5- 14, 2004.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.

SARACENI, Sandra. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente:** um estudo exploratório. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.