

Artigo de Pesquisa

Do que estamos falando quando nos referimos ao empreendedorismo humanizado?

Juliana Moreira dos Santos^a  , Hilka Pelizza Vier Machado^a  ,
Gabriela Santos Pereira^a   e Susana C. Santos^b  

^aUniversidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil

^bFlorida State University, Jim Moran College of Entrepreneurship, Tallahassee, USA



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Recebido : 28 de mar. de 2025
Aceito : 15 de set. de 2025
Disponível online : 03 de jan. de 2026


Artigo ID: 2659

Classificação JEL: L26

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Victor Silva Corrêa 
Universidade Paulista, UNIP

Editor Executivo¹ ou Assistente²:

¹ M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

José Augusto Pereira da Silva

Financiamento:

CAPES, #88887.835082/2023-00
CAPES, #88887.961376/2024-00
CNPq, #310577/2021-7

Como citar:

Santos, J. M. dos, Machado, H. P. V., Pereira, G. S., & Santos, S. C. (2026) Do que estamos falando quando nos referimos ao empreendedorismo humanizado? *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 15, e2659. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2659>.

Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2859>



Artigo verificado por:



Autor de contato:

Juliana Moreira Santos
julianamoreirasanto@gmail.com

Resumo

Objetivo: Detalhar os fundamentos que embasam o conceito de Empreendedorismo Humanizado (HumEnt) e apresentar a evolução dos estudos neste tema. **Problema:** O empreendedorismo humanizado é um conceito recente no campo do empreendedorismo, e diferentes abordagens têm discutido o fenômeno, muitas vezes dificultando a sua compreensão. **Método:** Revisão Sistemática da Literatura guiada pelo protocolo PRISMA, com uso do software Rayyan para triagem dos estudos e apoio do Bibliometrix e VOSviewer na análise sistemática e bibliométrica de 32 artigos selecionados das bases Web of Science, Scopus, Emerald e Science Direct. **Principais resultados:** Os dados mostraram que o conceito de HumEnt não tem fronteiras claramente definidas, mas evidenciam a evolução dos estudos e tópicos associados, como educação empreendedora, ecossistema, empreendedorismo social, comunitário e criativo, além de críticas ao modelo. Também foram debatidas questões como religião e digitalização no HumEnt. **Contribuições teóricas:** Apresentamos uma visão integrada e sistematizada sobre o HumEnt, contribuindo para a definição de seus contornos e sua aplicabilidade em diferentes contextos, viabilizando seu reconhecimento e expansão. Propomos também uma agenda para futuras pesquisas, incentivando a continuidade do debate acadêmico e a exploração de novas dimensões do HumEnt. **Relevância/Originalidade:** Não foi identificada outra revisão de literatura sobre o HumEnt, um conceito emergente que oportuniza refletir sobre práticas empreendedoras humanizadas. **Contribuições sociais/de gestão:** O estudo pode estimular empreendedores a adotarem gestões focadas no capital humano, social e ambiental, incentivando ações governamentais para um empreendedorismo alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Para o Brasil e demais países do sul global, este estudo pode incentivar a prática do HumEnt e, consequentemente, alavancar o capital humano e promover o desenvolvimento econômico e social nesses contextos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Empreendedorismo Humanizado, Revisão sistemática de literatura.

What are we talking about when we refer to humane entrepreneurship?

Abstract

Purpose: To examine the foundations that underpin the concept of Humane Entrepreneurship (HumEnt) and to present the evolution of studies in this field. **Problem:** Humane entrepreneurship is a novel concept within the field of entrepreneurship, and distinct approaches have discussed the phenomenon, often obscuring its understanding. **Method:** A systematic literature review guided by the PRISMA protocol, using Rayyan software for study screening and Bibliometrix and VOSviewer for systematic and bibliometric analyses of 32 articles selected from the Web of Science, Scopus, Emerald Insight, and ScienceDirect databases. **Main results:** The data show that HumEnt does not have clearly defined boundaries but indicates its evolution and related topics such as entrepreneurial education, ecosystems, social, community, and creative entrepreneurship, in addition to critiques of the model. Issues such as religion and digitalization were also discussed in the context of HumEnt. **Theoretical contributions:** We present an integrated and systematized view of HumEnt, contributing to the definition of its scope and applicability in different contexts, facilitating its recognition and expansion. We also propose an agenda for future research, encouraging ongoing academic debate and exploration of new dimensions of HumEnt. **Relevance/Originality:** HumEnt is an emerging concept that provides an opportunity to examine humane entrepreneurial practices. Social/management contributions: The study may encourage entrepreneurs to adopt management styles that focus on human, social, and environmental capital, and to promote governmental actions to foster entrepreneurship aligned with the Sustainable Development Goals. For Brazil and other Global South countries, the practice of HumEnt can leverage human capital and promote economic and social development in these regions.

Keywords: Entrepreneurship, Humane Entrepreneurship, Systematic review.



INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado por transformações sociais, econômicas e subjetivas, o empreendedorismo tem sido constantemente revisitado por novas abordagens que questionam seu modelo tradicional, historicamente voltado para a geração de riqueza e empregos (Kirby et al., 2022). Essa visão dominante, centrada na maximização do lucro e na eficiência produtiva, tem sido alvo de críticas por desconsiderar dimensões sociais, ambientais e humanas do processo empreendedor (Marins, 2019).

Diante disso, argumenta-se que o modelo tradicional de empreendedorismo tende a negligenciar o capital humano, ao adotar uma perspectiva produtivista que valoriza exclusivamente a criação de valor em termos de benefícios tangíveis e intangíveis, voltados ao desempenho econômico (Shane et al., 2003). Como resposta a essas limitações, emergiram abordagens alternativas, como o Empreendedorismo Social (Bacq & Janssen, 2011), o Eco-empreendedorismo (Kainrath, 2009), Empreendedorismo Sustentável (*Sustainopreneurship*) (Iyigun, 2015) e, mais recentemente, o Empreendedorismo Humanizado (HumEnt) (Kim et al., 2018; Parente et al., 2018), que propõe práticas mais alinhadas com o bem-estar humano e a sustentabilidade.

O termo HumEnt, mencionado pela primeira vez em 2016, vem ganhando destaque no campo do empreendedorismo. Ele é definido como a integração entre o crescimento empresarial e o desenvolvimento humano, com o objetivo de construir organizações sustentáveis (Parente et al., 2018; Kim et al., 2021). A abordagem do HumEnt procura reduzir a dissonância com o empreendedorismo tradicional, priorizando a distribuição de valor entre *stakeholders* (Kim et al., 2018). Nessa direção, aproxima-se do empreendedorismo tradicional ao reconhecer a importância do crescimento econômico e da geração de lucro (Parente et al., 2018), mas vai além, ao enfatizar a distribuição de valor e aspectos sociais e ambientais.

Embora compartilhe características com o empreendedorismo social, que foca na resolução de problemas sociais ou ambientais por meio de modelos de negócio sustentáveis (Bacq et al., 2016), o HumEnt amplia essa perspectiva ao colocar o bem-estar humano e a melhoria da qualidade de vida das pessoas no centro das práticas organizacionais (Santos & Machado, 2023). Isso inclui funcionários, clientes e a comunidade em geral.

Enquanto o empreendedorismo sustentável prioriza a sustentabilidade ambiental e econômica, o HumEnt amplia essa visão ao incluir o cuidado com as pessoas e a sociedade como pilares de uma atuação empresarial humanizada (Kainrath, 2009; Shepherd & Patzelt, 2011; Kim et al., 2018; Parente et al., 2018). Essa perspectiva representa uma evolução na forma de entender o empreendedorismo, que deixa de focar apenas no lucro e passa a incluir preocupações sociais, ambientais e o bem-estar humano como elementos centrais da atividade empreendedora (Cucino et al., 2023; Bjelic et al., 2024).

Isso reflete uma consciência crescente sobre a interdependência entre negócios e sociedade, reforçando que a rentabilidade pode — e deve — estar alinhada à qualidade de vida das pessoas e à sustentabilidade do planeta (Aboalho et al., 2024). No entanto, apesar dos progressos recentes do HumEnt, ainda são limitados os estudos que aprofundam seus fundamentos conceituais e teóricos, bem como sua consolidação enquanto campo de pesquisa.

Considerando essa lacuna e o desenvolvimento ainda prematuro do conceito de HumEnt, realizamos uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Por ser um conceito recente, notamos que os estudos se concentram em explorar os seus efeitos nas organizações, o que pode justificar a ausência de uma RSL sobre o tema até o presente. Contudo, acreditamos que a difusão do tema também depende de um debate sobre seu desenvolvimento.

Por essa razão, delineamos a presente pesquisa para responder à seguinte questão: Quais fundamentos embasam o conceito HumEnt e como se configura a evolução da produção acadêmica sobre esse tema? Nosso objetivo é detalhar os fundamentos que embasam o conceito de empreendedorismo humanizado e descrever a evolução dos estudos neste tema.

Nossa pesquisa justifica-se em quatro aspectos. Primeiro, porque tópicos novos, como o HumEnt, carecem de síntese das discussões acadêmicas e, de acordo com Liñán e Fayolle (2015), há necessidade de organizar essas pesquisas para avançar no campo, identificando temas centrais, lacunas e novas direções — especialmente quando não foram contemplados por uma RSL (Torraco, 2016). Segundo, porque é oportuno propagar as discussões sobre o conceito no âmbito acadêmico e fora dele, pois o HumEnt se apresenta como uma proposta para enfrentar desafios atuais, no que tange às questões econômicas, sociais, ambientais e humanas.

Em terceiro lugar, incitamos um convite aos pesquisadores da área de empreendedorismo para a necessidade de ampliar o conhecimento sobre o tema, de modo que se possa capturar os aspectos multifacetados do HumEnt e, por fim, por se tratar de um conceito capaz de combinar diversas áreas de empreendedorismo, da inovação empresarial e da sustentabilidade (Kim et al., 2021) é justificável apresentá-lo para as discussões acadêmicas no contexto brasileiro, ou até mesmo para além deste.

Além disso, apresentamos contribuições teóricas e práticas sobre o tema HumEnt. No que se refere aos aspectos teóricos, proporcionamos uma visão integrada sobre o HumEnt, propiciando a oportunidade de refletir sobre possíveis contribuições que ainda são necessárias acerca do conceito, de modo a ampliar as perspectivas de análise.

De forma prática, esta RSL pode estimular empreendedores a adotarem estilos de gestão voltados ao capital humano, social e ambiental. Acreditamos que o debate em torno do HumEnt pode tensionar formuladores de políticas públicas para a necessidade de ações estratégicas que viabilizem um empreendedorismo que persiga os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Tais políticas podem estimular o HumEnt e o surgimento de empreendedores orientados a desenvolver negócios que prezam pela qualidade de vida, bem-estar dos funcionários, sem desprezar as questões econômicas e sociais que impactam o contexto em que estão inseridos.

Para o Brasil e demais países do sul global, a prática do HumEnt, mesmo diante da limitação de recursos, pode ser uma oportunidade para alavancar o capital humano, organizacional e promover o desenvolvimento econômico e social nesses contextos. Inclusive, De Angelis e Vescei (2024) mostraram que modelos de negócios orientados pelo HumEnt, geram múltiplos valores, ao integrarem acessibilidade, inclusão social e regeneração urbana.

EMPREENDEDORISMO TRADICIONAL VERSUS EMPREENDEDORISMO HUMANIZADO

As origens do empreendedorismo são profundas e multifacetadas, remontando ao século XVIII, com as primeiras formulações das teorias econômicas clássica e neoclássica. Essa abordagem tradicional surgiu em diferentes escolas de pensamento — como a americana, austríaca, britânica, francesa e alemã — que interpretavam o empreendedorismo de formas distintas, especialmente quanto ao papel do empreendedor, à inovação, ao lucro e ao risco (Kirby et al., 2022).

Os primeiros registros dessa visão tradicional aparecem com Richard Cantillon, que definiu o empreendedor como um tomador de riscos que busca lucro em contextos de incerteza, sem necessariamente inovar (Kirby et al., 2022). Essa perspectiva evoluiu até Schumpeter (1943), que rompe com os entendimentos anteriores e passa a tratar o empreendedor como agente de inovação.

A partir de então, o empreendedorismo passou a ser fortemente associado à inovação (Drucker, 1985), até alcançar uma definição mais consolidada com Shane e Venkataraman (2000), que o descrevem como a conexão entre oportunidades lucrativas e indivíduos empreendedores. Embora essa abordagem baseada em oportunidades tenha influenciado significativamente o campo, a emergência da abordagem *effectuation* (Sarasvathy, 2008) põe em relevo o papel de agência do empreendedor.

Recentemente o empreendedorismo centrado apenas no lucro vem sendo questionado, diante da necessidade de colocar o ser humano no centro das práticas empreendedoras (Alves & Gilroy, 2021; Debicka et al., 2022). O conceito de HumEnt representa uma abordagem que integra empreendedorismo e humanismo. Ele é constituído por teorias e abordagens do empreendedorismo tradicional, e ampliado por teorias de liderança, capital humano e sustentabilidade (Kim et al., 2018; Parente et al., 2018).

No campo do empreendedorismo tradicional, o HumEnt retoma a noção de orientação empreendedora (OE), conforme proposta por Covin e Slevin (1989), que envolve disposição para inovar, assumir riscos e agir de forma proativa diante de oportunidades. Essa concepção encontra raízes mais antigas na teoria da destruição criativa de Schumpeter (1943), que via o empreendedor como agente de mudança e inovação, e na abordagem de Drucker (1985), que posicionava a inovação como a função específica do empreendedor.

No campo das teorias de liderança, o HumEnt encontra respaldo, especialmente na Liderança Servidora proposta por Gregory Stone et al. (2004), que desloca o papel do líder para o fortalecimento de pessoas, equipes e comunidades. A perspectiva se alinha à liderança transformacional (Rafferty & Griffin, 2004) e se articula à Teoria da Motivação (Locke & Latham, 2004; Latham & Pinder, 2005), ao valorizar o propósito e o desenvolvimento humano.

No eixo do capital humano, o HumEnt se ancora em fundamentos da gestão de recursos humanos estratégicos, como os defendidos por Pfeffer (1998), enfatizando práticas que promovem equidade, desenvolvimento contínuo e reconhecimento das singularidades humanas como elementos essenciais à sustentabilidade organizacional. Essa visão é fortalecida por autores como Lepak e Snell (1999), Barney e Wright (1998), que posicionam os recursos humanos como ativos estratégicos na construção de valor organizacional.

Do ponto de vista ético e relacional, aproxima-se da gestão humanística (Melé, 2003), que valoriza a dignidade e o bem comum. No campo da sustentabilidade, o HumEnt integra os pilares da responsabilidade social corporativa (Carroll, 1979; McWilliams & Siegel, 2001; Muñoz & Dimov, 2015), da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 2010; Donaldson & Preston, 1995; Phillips et al., 2003) e da orientação sustentável (OS) (Elkington, 1994; Parente et al., 2018), incorporando preocupações econômicas, sociais e ambientais ao modelo de negócios.

A manifestação do HumEnt como nova abordagem teórica emergiu do debate interno entre os membros do Conselho Internacional de Pequenas Empresas (ICSB) em 2013, porém, conforme citado anteriormente, o termo só foi usado efetivamente em 2016, de acordo com registros no *White Book* (Kim, 2016). Posteriormente, Kim et al. (2018) e Parente et al. (2018) passaram a utilizar esse termo para descrever o modelo de HumEnt, a partir de duas abordagens.

A primeira delas trata da *Humane Resource Orientation* (HRO)-orientação para recursos humanos, que busca integrar liderança, empreendedorismo e gestão de recursos humanos. Esse modelo sugere uma abordagem focada na gestão de recursos humanos para o desenvolvimento de práticas que promovam o bem-estar dos colaboradores, a equidade, a empatia e a capacitação nas organizações. Para Kim et al. (2021) as práticas organizacionais voltadas para humanização resultam em empreendedorismo sustentável e inovação nas empresas.

A segunda abordagem trata da *Entrepreneurial Strategic Posture* (ESP) - Postura Estratégica Empreendedora, que foi dividida em três dimensões: orientação empreendedora (EO), orientação sustentável (SO) e orientação de recursos humanos (HEO). Para Parente et al. (2018), essas dimensões refletem no comportamento estratégico empreendedor que direciona a criação e integração de modelo de negócios que considera o cuidado com as pessoas, a sociedade e o meio ambiente como parte central da estratégia empresarial.

Ambos os modelos têm evoluído nos debates teóricos em busca da consolidação do conceito. Em geral, os estudos (a exemplo, Le, 2022; Bjelic et al., 2024) têm adotado as dimensões propostas por Parente et al. (2021), nas quais há consenso sobre a necessidade de qualificar o HEO a partir das dimensões sugeridas por Kim et al. (2021): empatia, equidade, capacitação e empoderamento, no entanto, até o momento, não foi identificada uma escala validada para mensurar o HumEnt.

Embora o HumEnt represente um avanço em relação aos conceitos anteriores, ao propor uma gestão centrada no ser humano, no negócio e no impacto social, sua implementação revela tensões significativas — especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos empreendedores (Palumbo, 2022). Essa literatura recente tem apontado que, ao assumir simultaneamente responsabilidades econômicas, sociais e humanas, o empreendedor pode se sobrecarregar e vivenciar conflitos entre trabalho e vida pessoal.

O HumEnt sugere que os empreendedores observem o impacto de suas ações sobre as pessoas e a sociedade, buscando um equilíbrio entre objetivos financeiros e valores humanos (Cucino et al., 2023; Sanda, 2024). Isso representa um desafio para empreendedores, que precisam também cuidar de seu bem-estar pessoal (Palumbo, 2022). Por outro lado, Alves e Gilroy (2021) afirmam que a prática do HumEnt possibilita uma abordagem centrada no ser humano, promovendo de forma mais eficaz o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores em comparação aos modelos tradicionais.

Adotar uma perspectiva humanista no empreendedorismo implica reconhecer que, embora o modelo tradicional — com foco em inovação, tomada de risco e proatividade — possa levar ao sucesso, ele não garante, por si só, resultados sustentáveis e inclusivos (Alves & Gilroy, 2021). A integração de uma orientação empreendedora centrada no humano — que vai além da liderança e dos princípios tradicionais do empreendedorismo - com o gerenciamento de recursos humanos, é vista como essencial para sobrevivência das empresas em ambientes de negócios voláteis (Le, 2022; Bjelic et al., 2024).

METODOLOGIA

Este estudo adotou uma revisão sistemática multimétodo, integrando análises bibliométricas à RSL, conforme proposto por Marzi et al. (2025). O processo seguiu as orientações de Kraus et al. (2020) para responder à questão de pesquisa, sendo estruturado com base no protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews* (PRISMA) (Moher et al., 2009), e utilizando as ferramentas VOSviewer (Eck & Waltman, 2011) e Bibliometrix para análise e visualização dos dados.

A RSL seguiu as diretrizes propostas por Tranfield et al. (2003) e as recomendações do PRISMA, estruturando-se em três etapas principais: (1) planejamento da revisão; (2) condução da revisão, e (3) elaboração do relatório. A etapa 1 envolveu a definição dos objetivos, critérios de inclusão e exclusão, e a elaboração de um protocolo de pesquisa conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1

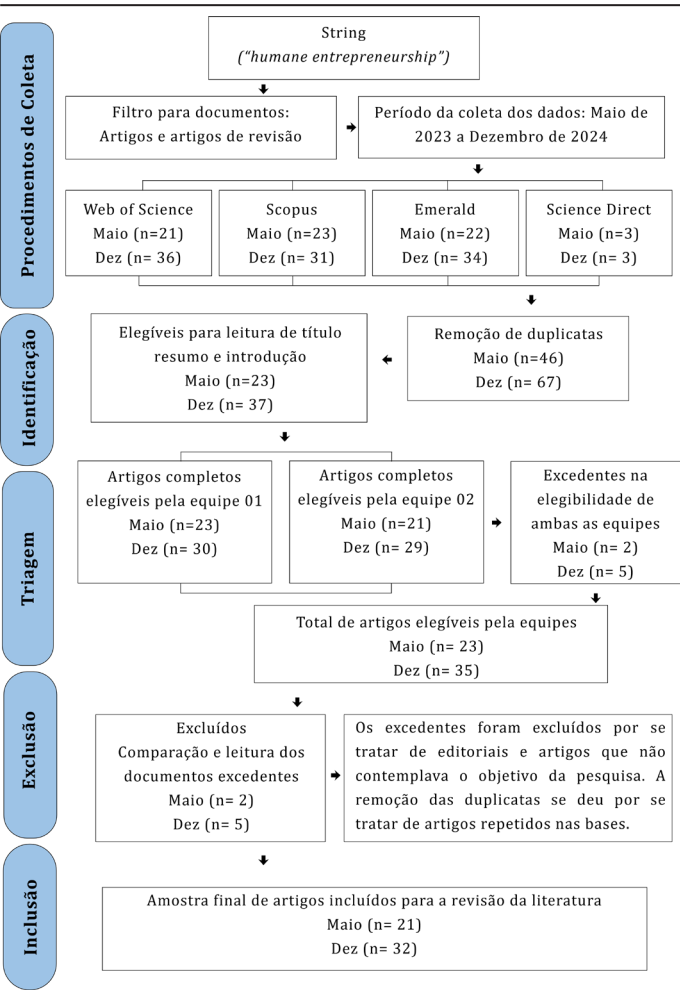
Protocolo de Pesquisa Sistemática

| Procedimentos definidos | Descrição detalhada |
|----------------------------------|--|
| Base de dados | Web of Science, Scopus, Emerald e Science Direct |
| Tipo de publicação | Material editorial e periódicos revisados por pares |
| Idioma dos artigos | Apenas artigos em língua inglesa |
| Intervalo dos dados | Não houve delimitação temporal, porém a busca retornou dados publicados entre o período de 2018 (Kim et al., 2018) a 2024 (De Angelis & Vesci, 2024). |
| Filtro de pesquisa | Artigos, artigos de revisão e artigos de acesso antecipado e material editorial |
| Teste piloto com termos de busca | Foram testados termos como ("humanized entrepreneurship", "human-centered entrepreneurship", "empathetic entrepreneurship", "conscious entrepreneurship") e expressões relacionadas ("human welfare", "stakeholder orientation", "social entrepreneurship") que remetem a conceitos diferentes, muitas vezes com bases teóricas, enfoques ou campos disciplinares distintos (ex.: sustentabilidade, responsabilidade social, bem-estar ou stakeholder Theory). Excluímos esses termos, pois eles não focavam diretamente o tema Humane Entrepreneurship. |
| Chave-combinatória | TITLE-ABS-KEY ("humane entrepreneurship") |
| CrITÉRIOS de inclusão | Os artigos foram exportados para o software Rayyan, utilizado para triagem e seleção sistemática de estudos. A inclusão dos documentos seguiu os seguintes critérios: presença das palavras empreendedorismo humanizado ou perspectiva humanizada, no título ou no resumo; estudos teóricos ou práticos, material editorial e estudos publicados em qualquer período. |
| CrITÉRIOS de exclusão | Foram excluídos estudos que não apresentavam dados ou resultados diretamente relacionados aos modelos de HumEnt. Como este estudo tem como foco central o HumEnt, conforme definido por Parente et al. (2018), estudos que abordam a humanização do empreendedorismo sob outras perspectivas, como o de Matytsin et al. (2023), não foram considerados por tratarem de enfoques distintos. Como estratégia de sistematização, excluímos estudos que não abordavam explicitamente o HumEnt ou que apresentavam enfoques tangenciais ao tema central, bem como aqueles que não tratavam especificamente de empreendedorismo humanizado. Isso, em função do objetivo deste estudo, orientado à compreensão do conceito de HumEnt. |
| Processo de seleção dos dados | A seleção dos dados foi conduzida por duas equipes independentes, cada uma composta por duas pesquisadoras. Ambas as equipes analisaram os documentos previamente exportados das bases de dados, seguindo rigorosamente os critérios de inclusão e exclusão previamente definidos na interface do software Rayyan. Uma rodada final foi realizada entre duas equipes para assegurar rigor e confiabilidade na seleção. |
| Análise e síntese de dados | O Rayyan (para limpar registros bibliográficos duplicados obtidos nas bases de dados) MS-Excel (para organização e estruturação do portfólio), análise temática e bibliométrica o VOSviewer e o Bibliometrix (para apoiar a análise dos dados), e o Mendeley (para gerenciar as referências bibliográficas). |

Nota: Elaborada pelos autores.

Figura 1

Fluxograma PRISMA



Nota: Elaborada pelos autores.

Complementando o protocolo de pesquisa, a [Figura 1](#) mostra o processo de seleção dos estudos incluídos na RSL a partir do Fluxograma PRISMA.

Na etapa 2 (condução da revisão), optamos pela seleção de artigos contendo o termo "*Humane Entrepreneurship*", fundamentada na necessidade de garantir foco conceitual e rigor teórico, na medida em que as buscas foram realizadas em dois períodos distintos, maio de 2023 e dezembro de 2024, conforme apresentado na [Tabela 2](#).

Tabela 2

Resultado das buscas efetuadas nas bases de dados

| Filtros | Base de dados | Maio 2023 | Dezembro 2024 |
|---|----------------|-----------|---------------|
| "humane entrepreneurship" | WoS | 21 | 36 |
| (1) Tópico, (2) artigo, artigo de revisão, (3) material de conferência, (4) e material editorial. | Scopus | 23 | 31 |
| | Emerald | 22 | 34 |
| | Science Direct | 3 | 3 |
| Total | | 69 | 104 |

Nota: Elaborada pelos autores.

Na coleta de dados realizada em maio de 2023, os 69 artigos foram organizados em uma planilha do *Software Microsoft Excel*, em seguida disponibilizada no *google drive* para que cada pesquisadora, de forma independente e individual, fizesse as análises. As pesquisadoras do grupo 1 tornaram elegível (n=43) documentos e as pesquisadoras do grupo 2 (n=41) documentos.

Em seguida, procedeu-se ao filtro final, com a leitura dos dois documentos excedentes conforme comparação de elegibilidade realizada pelas pesquisadoras, sendo ambos excluídos, um deles por se tratar de material editorial não voltado diretamente ao tema e outro artigo (que apenas mencionava o termo empreendedorismo humanizado, sem uma discussão contextualizada do fenômeno (ex. Kirby et al., 2022; Hassan et al., 2023). Esses documentos relataram brevemente que o HumEnt estava emergindo nas discussões acadêmicas no campo do empreendedorismo, sem maior aprofundamento sobre a orientação dada ao tema ou sobre artigos publicados. Após isso, removemos a duplicação de artigos com combinações iguais de "título + ano", o que resultou em uma amostra final de 21 documentos que foram analisados.

Em dezembro de 2024, atualizamos a busca e exportamos 104 documentos no formato RIS, analisados no Software Rayyan. Após remover 64 duplicatas, a triagem resultou em 31 documentos elegíveis pela equipe 01 (duas pesquisadoras) e 29 pela equipe 02 (duas pesquisadoras), que assinalou 4 artigos como "talvez incluir". Após a leitura integral dos documentos excedentes por todas as pesquisadoras, decidiu-se que apenas um destes fosse incluído (Santos et al., 2021), por se tratar de um estudo que explorou orientação humana, valores pessoais e empreendedorismo, equivalente ao conceito do HumEnt. A amostra final resultou em 32 documentos.

Os dados foram organizados em uma planilha no Excel, a qual propiciou sintetizar informações sobre título, objetivo/problema, metodologia, principais autores mencionados, contexto, justificativa, principais resultados, conclusões e sugestões para pesquisas futuras. As pesquisadoras conduziram as análises descritivas de forma conjunta, seguindo as diretrizes para RSL propostas por Torracco (2016), conforme Tabela 3.

Tabela 3

Diretrizes para a revisão da literatura

| Diretriz adotada | Resultado esperado | Categorias e elemento de análise |
|--------------------------------------|---|--|
| Análise crítica da literatura | Abordagens críticas ao tema. | Manifestação teórica do HumEnt, evolução do conceito, discussões sob sua lente, críticas e propostas para novos estudos. |
| Síntese do conhecimento sobre o tema | Modelos, escalas – sugestão, replicação. | Conceito do HumEnt |
| Raciocínio lógico e conceitual | Evolução do tema | |
| Agenda para pesquisa futuras | Sugestão de novas pesquisas a partir dos estudos consultados. | |

Nota: Elaborado com base em Torracco (2016).

Para as análises bibliométricas, foram utilizados os softwares Bibliometrix e VOSviewer, que auxiliaram na geração de relatórios sobre a rede de colaboração entre autores, os autores mais citados e as afiliações institucionais mais relevantes no campo. A análise temática foi conduzida com base nos preceitos metodológicos de Braun e Clarke (Byrne, 2022).

Os documentos foram analisados e classificados de forma conjunta pelas pesquisadoras, resultando na identificação de quatro temas principais: (1) A manifestação do HumEnt como abordagem teórica, (2) evolução teórica do HumEnt, (3) tópicos de empreendedorismo e gestão sob a lente do HumEnt, e (4) abordagens complementares. A identificação dos temas foi realizada de forma indutiva, orientada pela questão de pesquisa e pelo objetivo, voltados à compreensão da emergência, constituição e consolidação teórica do conceito HumEnt.

Na Etapa 3, foi elaborado o relatório da RSL, com os resultados organizados de forma estruturada e compreendendo análises bibliométricas, análise temática dos estudos e a proposição de uma agenda para pesquisas futuras. Com isso, esse estudo integrou a análise bibliométrica à RSL, em consonância com publicações recentes que adotaram procedimentos semelhantes, como Lang et al. (2024) e Vivaldini e Corrêa (2025).

RESULTADOS

Perfil da Amostra

A Tabela 4 apresenta uma síntese dos 32 estudos, detalhando o perfil de cada um em relação ao tipo de estudo, à coleta de dados, ao tipo de amostra e ao contexto investigado.

Na Tabela 4, nota-se uma crescente diversificação de abordagens metodológicas no campo, com estudos empíricos qualitativos, como entrevistas e estudos de caso (ex.: Khurana et al., 2021a, 2021b; Buratti et al., 2022) e métodos quantitativos, como questionários e análise de dados secundários (ex.: Canestrino et al., 2023; Le, 2022). Apesar da presença de estudos qualitativos e quantitativos, apenas Dębicka et al. (2022) utilizaram métodos mistos.

Além disso, a maioria dos estudos é de corte transversal, o que abre espaço para investigações de longo prazo sobre os impactos do HumEnt. Outro aspecto diz respeito à concentração das análises empíricas em economias emergentes (Índia, Indonésia, Vietnã e Turquia), o que sugere uma relação entre o HumEnt e busca por desenvolvimento sustentável nesses contextos, conforme explorado, por exemplo, nas perspectivas de Le (2022) e Aboalhoool et al. (2024).

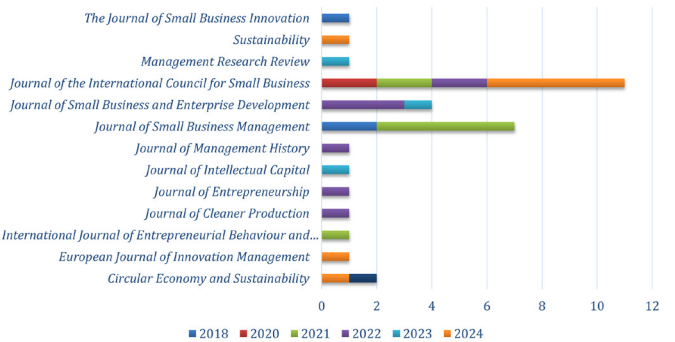
Análise Bibliométrica

Iniciamos a análise pelo perfil dos periódicos que publicaram artigos sobre o HumEnt, conforme apresentado na Tabela 5.

A Tabela 5, mostra que metade da produção científica está concentrada em periódicos classificados no Quartil 2 (HICSB, JSBED, MRR e Journal of Entrepreneurship). Entre estes, o Journal que publicou o maior número de artigos é o JICSB. No Quartil 1, observa-se a publicação de seis artigos (18,76%), demonstrando o ineditismo do tema. A Figura 2 detalha a distribuição temporal das publicações.

Figura 2

Distribuição temporal de publicações por periódico



Nota: Dados da pesquisa (2025). Elaborada pelos autores.

Tabela 4

Perfil da amostra analisada

continua

| Autores | Objetivo | Tipo de estudo | Coleta de dados | Amostra | Contexto |
|----------------------------|---|--|---|---|---|
| Kim et al. (2018) | Desenvolver uma nova teoria integrando Empreendedorismo, Gestão de Recursos Humanos e Liderança, para abordar o problema global em relação aos desafios da criação de riqueza e emprego de qualidade. | Conceitual | - | - | N/A |
| Parente et al. (2018) | Propor uma nova teoria chamada HumEnt e uma agenda para futuras pesquisas. | Conceitual | - | - | N/A |
| Bae et al. (2018) | Ampliar a pesquisa sobre o HumEnt e identificar as dimensões subjacentes do conceito com base em dados empíricos. | Conceitual | - | - | N/A |
| Parente (2020) | Discutir como a digitalização pode facilitar a evolução da responsabilidade social corporativa em direção a adoção de estratégias de HumEnt. | Conceitual | - | - | N/A |
| Canestrino et al. (2023) | Investigar como os “Humane Entrepreneurial Ecosystems” mais sustentáveis surgem em diferentes contextos culturais. | Quantitativo - Método de Ward K-means. | Dados secundários do GLOBE Project, GEM (Global Entrepreneurship Monitor, EPI (Environmental Performance Index) e ISSP (International Social Survey Programme). | 36 países | Ásia, África, Europa, América Latina, América do Norte e Oceania. |
| Khurana et al. (2021a) | Examinar o impacto da religião na HEO. | Qualitativo | Entrevistas | Empreendedores | Índia |
| Khurana et al. (2021b) | Especificamente, analisar como o HumEnt é guiado na formação religiosa do empreendedor. | Qualitativo | Entrevistas | Empreendedores | Índia |
| Landowska et al. (2020) | Discutir o papel da teoria da Moralidade como Cooperação no modelo HumEnt. | Conceitual | - | - | N/A |
| Alves e Gilroy (2021) | Estabelecer uma convergência teórica na relação entre a teoria e prática do HumEnt como uma abordagem que eleva a força de trabalho da geração do milênio. | Conceitual | - | - | N/A |
| Anggadwita et al. (2021) | Explorar o potencial dos internatos islâmicos como locais para apoiar e fortalecer a economia e aumentar a participação dos alunos em atividades empreendedoras, aplicando a abordagem do HumEnt. | Qualitativo | Entrevistas | Estudantes | Indonésia |
| Dębicka et al. (2022) | Analisar a percepção e a prática dos pressupostos individuais do conceito HumEnt em empresas polacas e identificar as características das empresas que possuem um elevado grau de implementação do conceito. | Misto | Computer-Assisted Web Interview (CAWI) | Pequenas, médias e grandes empresas | Polônia |
| Nam et al. (2022) | Examinar a mediação da Confiança Organizacional entre Empreendedorismo Corporativo (EC) e Intenção de Rotatividade (IT) e testar a moderação da Gestão de Talentos de Topo entre EC e OT, considerando os elementos humanos em empresas empreendedoras. | Quantitativo com abordagem multinível | Dados secundários da Korea Research Institute for Vocational Education and Training | Funcionários do setor de manufatura | Coreia |
| Kim et al. (2021) | Propor um quadro para mudar a cultura empresarial e estabelecer o envolvimento entre as organizações e os seus empregados a partir da estrutura do HumEnt. | Conceitual | - | - | N/A |
| Parente et al. (2021) | Abordar questões preliminares para desenvolver uma escala de medição para validar a HEO. | Conceitual | - | - | N/A |
| Parente e Kim (2021) | Apresentar o número especial “Perspectivas contemporâneas em empreendedorismo humano e social”. Um movimento global em direção a uma economia mais justa e humana no mundo. (Editorial do Journal of Small Business Management) | Editorial | - | - | N/A |
| Santos et al. (2021) | Examinar o papel das intenções e motivações empreendedoras na interação entre valores pessoais orientados para o ser humano e comportamento empreendedor. | Quantitativo | Dados secundários do Longitudinal Study on the Process of Emergence of High-Impact Entrepreneurs” (ELITE) | Empreendedores potenciais ou nascentes | Espanha |
| Buratti et al. (2022) | Investigar, a partir do HumEnt, como os empreendimentos comunitários que operam em contextos esgotados conseguem sobreviver, alcançando com sucesso objetivos múltiplos – conflitantes. | Qualitativo com abordagem em estudo de caso | Entrevistas | Empresas comunitárias: Valle dei Cavalieri (VdC) e I Briganti di Cerreto (IBdC) | Itália |
| El Tarabishy et al. (2022) | Examinando a natureza inovadora do modelo HumEnt para o desenvolvimento de políticas para pequenas e médias empresas centradas nas pessoas. | Quantitativo com abordagem multinível linear | Dados secundários da Korea Enterprise Data (KED) | Empresas manufatureiras de pequeno, médio e grande porte em todos os setores. | Coreia |

Nota: Dados da pesquisa.



Tabela 4*Perfil da amostra analisada**concluído*

| Autores | Objetivo | Tipo de estudo | Coleta de dados | Amostra | Contexto |
|---|---|---|--|---|----------------------|
| Le (2022) | Explorar o impacto do HumEnt no desempenho corporativo sustentável para pequenas e médias empresas em economia emergente. | Quantitativo | Questionários eletrônicos | Ocupantes de cargos sêniores de micro, pequenas e médias empresas da indústria alimentar. | Economias emergentes |
| Muldoon et al. (2022) | O objetivo do editorial foi apresentar uma sinopse de artigos que ilustram a importância do empreendedorismo em uma série de contextos e condições diferentes, incluindo o HumEnt. | Editorial do Journal of Management History | - | - | N/A |
| Palumbo (2022) | Analisar o lado sombrio do HumEnt sobre a capacidade dos empreendedores de lidar com a interação entre trabalho e vida pessoal. | Quantitativo | Dados secundários da 6a edição o Eurofound's European Working Conditions Survey - EWCS | Empreendedores autônomos de 27 países europeus | Países europeus |
| Robles (2022) | Relato da adoção de um modelo de educação para startup em uma região pobre do Texas, EUA. | Qualitativa com abordagem em relato de caso | Observação | Estudantes que atuam no Adopt a Startup (HIS-E) model | EUA |
| Vesci et al. (2023) | Apresentar as características de uma HEO (postura estratégica) emoldurada em pequenas e médias empresas. | Qualitativo com abordagem em estudo de caso | Entrevistas e observações diretas | Empreendedores e gestores executivos de pequenas e médias empresas | Itália |
| Aboalhool et al. (2024) | Explorar a relação entre o HumEnt, a orientação de mercado verde e o desempenho corporativo sustentável em pequenas e médias empresas na Turquia. | Quantitativo | Questionários | Gestores de pequenas e médias empresas | Turquia |
| Bjelic, Schmitt e Baldegger (2024) | Analisar como o modelo HumEnt é aplicado dentro da estratégia corporativa e do modelo de negócios abrangentes da PME. | Qualitativo com abordagem em estudo de caso | Entrevistas | Equipe de gestão e executivos de uma pequena e média empresa familiar do setor de esportes de inverno | Suíça |
| Bjelic, Schmitt, Baldegger e Bou Nader (2024) | Explorar o impacto prático do empreendedorismo humano em pequenas e médias empresas (PMEs), demonstrando como a adoção de uma HEO, pode melhorar significativamente o desempenho financeiro, o engajamento dos funcionários e a sustentabilidade ambiental. | Quantitativo | CAWI | Executivos de pequenas e médias empresa dos setores de tecnologia e serviço | Suíça |
| Cuncino et al. (2023) | Investigar o papel que as duas dimensões do HumEnt (OE e HEO), desempenham no desenvolvimento da capacidade de uma empresa para o enraizamento relacional com diferentes categorias de stakeholders. | Quantitativo | Questionários | Fundadores ou diretores executivos de pequenas e médias empresas | Itália |
| De Angelis e Vesci (2024) | Analisar se a criação de valor social pode ser qualificada em Modelos de Negócios Circulares e como a relação entre HumEnt e CBMs pode ser entendida. | Qualitativo com abordagem em estudo de caso | Entrevistas e dados secundários | Diretor e cofundador de uma empresa social | Reino Unido |
| Le et al. (2024). | Avaliar o papel do HumEnt na vantagem e desempenho empresarial sustentável, considerando a mediação da inovação do modelo de negócio sustentável e a influência da gestão do conhecimento em MPEs. | Quantitativo | Questionários | Gerentes médios e seniores em pequenas e médias empresas | Vietnã |
| Rosales e Silveyra (2025) | Examinar se espiritualidade e o bem-estar podem melhorar o desempenho empreendedor em diferentes arquétipos de empreendedores. | Conceitual | - | - | N/A |
| Sanda (2024) | Explorar os fatores orientados para o ser humano que são preditivos das características pessoais, status percebido e emoções dos empreendedores criativos. | Quantitativo | Questionários | Empreendedores da indústria criativa | Gana |
| Talim (2024) | Explorar fatores que podem ser considerados determinantes e que influenciam o sucesso da implementação do HumEnt em pequenas e médias empresas. | Qualitativo | Questionários | Proprietários ou funcionários de pequenas e médias empresas | Indonésia |

Nota: Dados da pesquisa.



Tabela 5

Análise dos periódicos

| Periódico | Nº de artigos | JCR/ CiteScore | Quartil | Área temática principal |
|--|---------------|----------------|---------|---|
| <i>Journal of the International Council for Small Business (JICSB)</i> | 11 | 1.0 | Q2 | Pequenas Empresas |
| <i>Journal of Small Business Management (JSBM)</i> | 7 | 5.3 | Q1 | Gestão de Pequenos Negócios |
| <i>Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)</i> | 4 | 2.9 | Q2 | Empreendedorismo / Desenvolvimento de Negócios |
| <i>The Journal of Small Business Innovation</i> | 1 | - | - | Empreendedorismo / Inovação em Pequenos Negócios |
| <i>International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research</i> | 1 | 4.5 | Q1 | Empreendedorismo / Psicologia Organizacional |
| <i>Journal of Management History</i> | 1 | 3.0 | Q1 | História da Administração |
| <i>Journal of Cleaner Production</i> | 1 | 9.8 | Q1 | Sustentabilidade/ Produção Sustentável |
| <i>Journal of Entrepreneurship</i> | 1 | 2.1 | Q2 | Empreendedorismo |
| <i>Journal of Intellectual Capital</i> | 1 | 6.2 | Q1 | Capital intelectual nas organizações |
| <i>Management Research Review (MRR)</i> | 1 | 3.1 | Q2 | Administração geral |
| <i>European Journal of Innovation Management</i> | 1 | 5.0 | Q1 | Gestão da inovação |
| <i>Sustainability</i> | 1 | | Q2 | Sustentabilidade / Meio Ambiente / Estudos Interdisciplinares |
| <i>Circular Economy and Sustainability</i> | 1 | - | - | Economia Circular / Sustentabilidade |

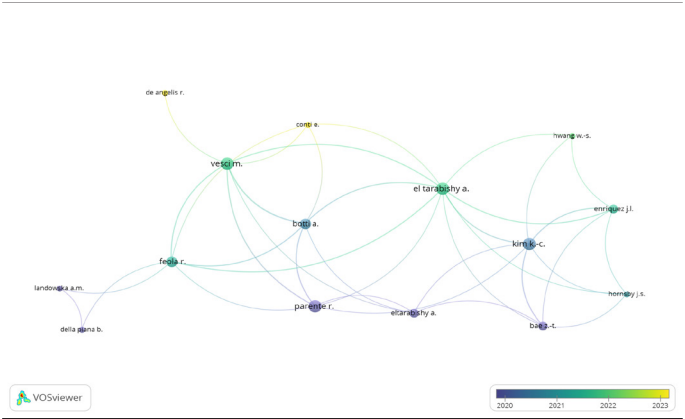
Nota: Elaborada pelos autores.

Os três periódicos que se destacaram por recorrência ao longo do tempo foram: 1) JICSB — 11 publicações no total; 2) JSBM — 7 publicações e 3) JSBED — 4 publicações. Os anos que representaram picos de interesse no tema foram 2021 e 2022, com 8 publicações cada, seguidos por 2024 com 7 publicações. Essas produções foram veiculadas em periódicos diversos, incluindo das áreas como capital intelectual, economia circular e sustentabilidade, o que evidencia a ampliação do debate para campos interdisciplinares e fronteiriços.

Destacamos que sete periódicos tiveram publicações sobre o tema, a partir de 2023, como *Journal of Intellectual Capital* (Canestrino et al., 2023), *MRR* (Cucino et al., 2023), *Journal of Small Business and Enterprise Development* (Vesci et al., 2023), *Sustainability* (Aboalhool et al., 2024), *JICSB* (Talim, 2024), *European Journal of Innovation Management* (Le et al., 2024), *Circular Economy and Sustainability* (De Angelis & Vesci, 2024). Isso indica a expansão da abordagem HumEnt e poderá impulsionar relações de coautoria no campo, como exposto na Figura 3.

Figura 3

Rede de colaboração entre autores

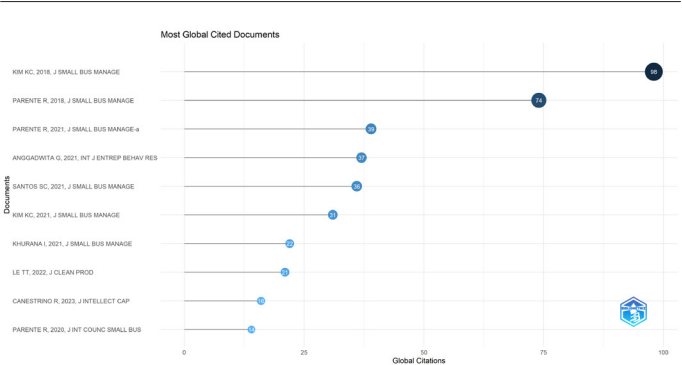


Nota: Elaborado com auxílio do VosViewer.

A Figura 3 apresenta uma rede de coautoria na qual os autores Roberto Parente, Ki-Cham Kim, Ayman ElTarabishy, Antonio Botti, Massimiliano Vesci e Rosangela Feola, destacam-se como nós centrais em diferentes agrupamentos. Observa-se um cluster fortemente interconectado formado por Vesci, Feola, Botti e Parente, com afiliações na Itália. Em paralelo, há um segundo grupo, de caráter mais internacional, composto por El Tarabishy, Kim, Zong-Tae Bae, Jeffrey S. Hornsby e Won Sik Hwang. A Figura 4 demonstra a classificação de citações por autor.

Figura 4

Autores mais citados



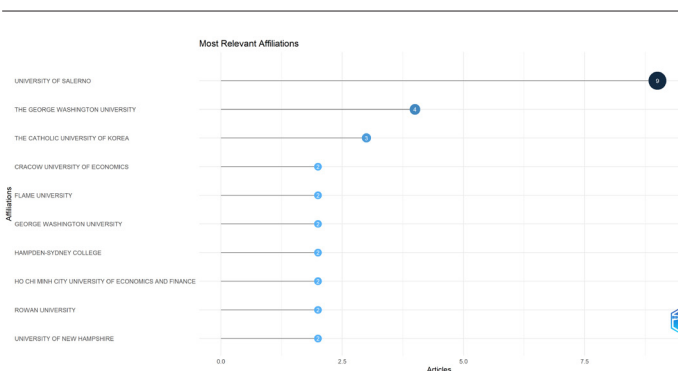
Nota: Elaborado com auxílio do Bibliometrix.

A Figura 4 mostra que, embora os estudos pioneiros de Kim, et al. (2018) e Parente et al. (2018) permaneçam como os mais citados, há uma expansão da citação de outros autores. Destacam-se publicações que integram o HumEnt a outras variáveis, como religião (Anggadwita et al., 2021; Khurana et al., 2021a, 2021b), valores pessoais (Santos et al., 2021), ecossistemas sustentáveis (Canestrino et al., 2023) e desempenho corporativo sustentável (Le, 2022). Isso indica um movimento de diversificação e aprofundamento conceitual, refletindo a maturação e a capacidade de adaptação do HumEnt a diferentes áreas.

Essa diversidade conceitual é acompanhada por uma multiplicidade de afiliações institucionais, evidenciando a disseminação e o enraizamento do HumEnt em distintos centros de pesquisa, como exposto na Figura 5.

Figura 5

Afiliações institucionais



Nota: Elaborado com auxílio do Bibliometrix.

A Figura 5 ilustra as instituições mais relevantes nas discussões, propiciando uma visualização da distribuição geográfica da pesquisa. Embora a *University of Salerno* se destaque como a instituição líder, a análise dos dados revela a presença de uma "cauda longa", caracterizada pela contribuição de diversas universidades com menos artigos.

A lista de afiliações abrange distintos continentes: a) Europa: Itália (*University of Salerno*), Polônia (*Cracow University of Economics*), Holanda (*Tilburg University*); b) Ásia: Coreia do Sul (*The Catholic University of Korea*), Vietnã (*Ho Chi Minh City University of Economics and Finance*); c) Américas: Estados Unidos (*The George Washington University*, *Hampden-Sydney College*, *Rowan University*, *University of New Hampshire*).

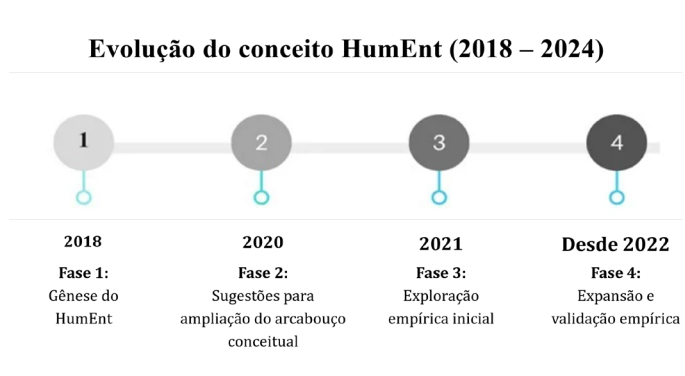
Isso sugere que o tema seja de interesse global. A presença de instituições de países como Coreia do Sul, Polônia e Vietnã, juntamente com as mais tradicionais dos EUA e Europa Ocidental, pode indicar uma internacionalização do campo e a emergência de novos polos de pesquisa para o HumEnt.

Análise temporal

Essa seção apresenta a evolução do estudo do fenômeno ao longo dos últimos 6 anos, como ilustrado na Figura 6.

Figura 6

Evolução teórica do HumEnt



Nota: Dados da pesquisa.

A Figura 6 representa uma linha do tempo do conceito em estudo, que está estruturada em quatro fases. A Fase 1 — Gênese do conceito — marca o início formal da construção teórica do HumEnt, a partir de dois estudos publicados em 2018. Um deles, desenvolvido pelos autores Ki-Chan Kim, Ayman ElTarabishy e Zong-Tae Bae, intitulado "Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World" e o outro, publicado por Roberto Parente, Ayman ElTarabishy, Massimiliano Vesci e Antônio Botti, denominado "The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda". A fase é marcada pela proposição de constructos teóricos, tipologias e fundamentos normativos, sem aplicação empírica direta.

Na fase 2 — Sugestão para a ampliação do arcabouço conceitual, destacam-se dois estudos que contribuíram para o enriquecimento teórico do modelo HumEnt. Um deles, Parente (2020), que amplia o escopo teórico ao discutir a digitalização como um elemento facilitador e o outro, de Landowska et al. (2020), que sugere incorporar a Teoria da Moralidade ao modelo HumEnt. Essa fase evidencia uma expansão interdisciplinar nas discussões do fenômeno.

A fase 3 — Exploração empírica inicial. Nesta fase, o conceito é contextualizado em realidades diversas (Índia, Indonésia, Polônia, Coreia, Espanha), com ênfase na interação entre valores humanos e práticas empresariais. Também há ênfase na religião (Khurana et al., 2021a, 2021b), na geração do milênio (Alves & Gilroy, 2021), e no imperativo para reestruturação das escalas para mensuração do constructo proposto (Parente et al., 2021; Kim et al., 2021).

A fase 4 — Expansão e validação empírica — é caracterizada pela pluralização dos contextos (Gana, Vietnã, Suíça, Reino Unido), pela validação empírica de escalas, e pela integração do HumEnt com temas de fronteira em gestão e sustentabilidade, tais como ecossistemas (Canestrino et al., 2023), resiliência em empresa comunitárias (Buratti et al., 2022), políticas públicas na Coreia (El Tarabishy et al., 2022), impacto em desempenho sustentável (Le, 2022; Cucino et al., 2023; Bjelic et al., 2024; Le et al., 2024) e fatores humanos e organizacionais influenciadores desse tipo de empreendedorismo (Sanda, 2024; Talim, 2024). Nesta fase mais recente, os estudos publicados revelam uma variedade de temas que, embora indiquem uma possível expansão do conceito, também apontam para uma dispersão temática. Essa difusão pode dificultar a consolidação do conceito, devido à ausência de fronteiras bem definidas.

Análise temática

A manifestação do HumEnt como abordagem teórica

Parente et al. (2018) e Kim et al. (2018) são cofundadores do conceito, embora alguns pesquisadores tenham classificado o trabalho dos primeiros autores como sendo uma extensão do trabalho dos segundos autores. Vale ressaltar que Parente et al. (2018) atribuem a gênese do conceito de HumEnt ao ICSB em 2013, em um debate que versava sobre uma nova definição para o empreendedorismo e o comportamento empreendedor, com foco em questões sociais globais.

Tal como mencionado anteriormente, as teorias que deram suporte para a construção da abordagem HumEnt, Kim et al. (2018) basearam-se nos estudos de recursos humanos (Pfeffer, 1998) e nos princípios da gestão humanística (Melé, 2003), considerando uma abordagem centrada no ser humano, que resulta da integração entre teorias do empreendedorismo, liderança e gestão de recursos humanos.

Por sua vez, Parente et al. (2018) ampliaram o conceito do HumEnt, integrando as Teorias da Orientação Empreendedora (EO) (Covin & Slevin, 1989), da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) (McWilliams & Siegel, 2001) e da Liderança Servidora (SLT) (Barbuto & Wheeler, 2006).

A principal diferença entre ambos reside no foco de análise. O modelo de Kim et al. (2018) foca no indivíduo ao combinar empreendedorismo com práticas de gestão de recursos humanos, voltadas para a geração de empregos, com ênfase em empatia, equidade, empoderamento e capacitação. Por sua vez, o modelo de Parente et al. (2018) aborda níveis organizacionais e individuais, classificando fatores externos, internos e individuais que influenciam a postura estratégica. Embora a diversidade teórica enriqueça o HumEnt, essa dualidade também dificulta o estabelecimento de fronteiras. Integrar essas abordagens, como sugerido por Bjelic, Schmitt e Baldegger (2024), requer esforços para consolidar uma base teórica mais estruturada.

A evolução teórica do HumEnt

Um marco importante para a legitimação do conceito HumEnt foi a publicação de número especial sobre o tema pelo Journal of Small Business Management, como também a menção ao tema pelo Journal of Management History. A inclusão do HumEnt nesses periódicos de prestígio acadêmico facilita sua inserção nos debates atuais sobre empreendedorismo humanizado.

Outros estudos provocaram um debate interessante sobre a questão. Por exemplo, Landowska et al. (2020) propuseram a inclusão da Teoria da Moralidade como Cooperação (MAC) no modelo do HumEnt. As autoras destacaram a necessidade de integrar demandas éticas ao empreendedorismo, apontando o conceito como um elo perdido nos estudos. Para essas autoras, analisar valores morais e tipos de cooperação, auxiliam a esclarecer o empreendedor "moral".

O ajuste do modelo também foi objeto de discussão por Parente et al. (2021), ao rever o modelo de autoria deles, eles sugerem o aprimoramento do modelo original para mensuração do HumEnt a partir das dimensões de orientação empreendedora humanizada, orientação sustentável e orientação empreendedora. Eles destacam a possibilidade de coexistência de diferentes formas de mensuração, e a necessidade de alinhamento do modelo quanto à unidimensionalidade ou multidimensionalidade.

Estudos posteriores sugerem elementos adicionais, tais como sistemas de trabalho de elevado desempenho (Kim et al., 2021) e intenções de rotatividade e gestão de talentos (Nam et al., 2022). Além disso, com foco no nível individual de análise do HumEnt, Santos et al. (2021) buscaram compreender se indivíduos com crenças, valores e sentimentos humanizados seriam mais propensos a iniciar, gerir e expandir negócios. Eles concluíram que a interação entre valores pessoais, motivações e contexto socioeconômico, são essenciais para a compreensão do comportamento empreendedor humano.

A legitimação do conceito no campo do Empreendedorismo pode ser notada pela introdução do conceito de Ecossistemas de Empreendedorismo Humanizado (Canestrino et al., 2023), assim como pelo debate desse tema no âmbito da Educação Empreendedora, protagonizado por Anggadwita et al., (2021) e Robles (2022).

O modelo deste tipo de empreendedorismo, voltado à valorização do humano, demonstrou efeitos no desempenho. Por exemplo, El Tarabishy et al. (2022) analisaram a relação entre investimento em recursos humanos, P&D e lucratividade de empresas orientadas ao HumEnt, concluindo que as dimensões orientação humanizada e inovação impactaram positivamente no desempenho das empresas.

A validade também foi testada em pequenas empresas, demonstrando ampliação capacidade relacional com *stakeholders*, melhoria no desempenho sustentável e promoção do bem-estar dos funcionários (Cucino et al., 2023; Aboalhoool et al., 2024; Bjelic,

Schmitt & Baldegger, 2024). Heilmann et al. (2020) pontuam a relevância da perspectiva "humana" no empreendedorismo para PMEs, que contam com a vantagem da proximidade dos *stakeholders*. Talim (2024) também enfatizou a aplicação do HumEnt em PMEs, a partir do modelo sugerido por Kim et al. (2021) e concluiu que a eficácia de sua implementação depende de liderança, inovação, ética, flexibilidade e aprendizagem contínua dos empreendedores.

Além disso, Bjelic, Schmitt e Baldegger (2024) desenvolveram uma matriz estratégica para avaliar empresas às dimensões do HumEnt, integrando as dimensões conceituais (EO, SO, HRO e HEO) dos dois modelos do HumEnt. A matriz proposta oferece uma visão detalhada do posicionamento das empresas quanto às suas ações humanas, sociais e ambientais, facilitando a compreensão e análise do HumEnt no contexto estudado.

Em síntese, observa-se que não existe ainda um refinamento do conceito de HumEnt, principalmente quanto às formas de mensuração e aos elementos constituintes. Contudo, o interesse pelo tema é demonstrado na aplicabilidade do modelo em diversos estudos citados, enfatizando também a sua aplicabilidade em PMEs. A seguir, demonstramos a proximidade do enfoque HumEnt com o empreendedorismo, por meio de relação com temas do campo.

Tópicos do empreendedorismo e gestão discutidos sob a lente do HumEnt

Nossos resultados evidenciaram que o HumEnt é explorado em tópicos do empreendedorismo tradicional, como educação (Anggadwita et al., 2021; Robles, 2022) e ecossistemas (Canestrino et al., 2023), além de ser analisado sob perspectivas como empreendedorismo social, comunitário e sustentável (Buratti et al., 2022; De Angelis & Vesci, 2024).

Exemplificando, o estudo de Robles (2022) apresenta o programa de educação empreendedora que a Universidade do Texas-Rio Grande Valley (UTRGV) e a Robert C. Vackar College of Business & Entrepreneurship (RCVCOBE) utilizam o que se intitula "Adote uma Startup (Aas-Up)", como um modelo de empreendedorismo humanizado baseado em inovação sustentável (HIS-E). O referido programa conjuga os temas educação empreendedora, sustentabilidade, ecossistema, inovação e o modelo de hélice quádrupla. Robles (2022) concluiu que o programa melhorou o bem-estar dos estudantes e que pode ser incorporado à educação empreendedora da instituição.

Nam et al. (2022) investigaram os elementos humanos e suas relações com o empreendedorismo corporativo (EC), a confiança organizacional (OT) e a gestão de talentos (TTM). Eles descobriram que o EC influencia a OT, enquanto o TTM impacta positivamente as atitudes individuais em relação às organizações. Os autores concluíram que desenvolver os funcionários, promover bem-estar e apoiá-los são ações essenciais para a sustentabilidade.

Associado ao empreendedorismo criativo, o HumEnt, demonstrou que traços de personalidade, status percebido e emoções dos empreendedores criativos influenciam práticas humanizadas (Sanda, 2024). Vesci et al. (2023) também identificaram a influência de valores pessoais dos empreendedores italianos sobre a orientação empreendedora humanizada.

Outro tema do empreendedorismo que foi associado à abordagem humanizada é o de PMEs. Bjelic, Schmitt e Baldegger (2024), Bjelic et al. (2024) e Talim (2024) analisaram fatores que contribuem para a implementação do HumEnt em MPes. Outro estudo focou no uso do HumEnt no mercado de tecnologia verde (Aboalhoool et al., 2024) e outro na influência do HumEnt para integração de *stakeholders* na cadeia de valor das empresas (Cucino et al., 2023).

Quanto à gestão, especificamente focando em liderança, Buratti et al. (2022) investigaram a influência da liderança servidora, baseada em ensinamentos religiosos em empresas comunitárias (ECs) em regiões rurais da Itália. O estudo revelou que as ECs surgiram em áreas das quais empresas lucrativas se retiraram

devido a elevados custos ou falta de lucratividade, dando lugar a negócios focados na comunidade e no bem-estar. Concluíram que uma lógica integrada do HumEnt deve partir da ideia de comunidade para a de empresa.

Ainda quanto à gestão de recursos humanos, Dębicka et al. (2022) analisaram o HumEnt em empresas tradicionais polonesas. Os autores concluíram que, apesar da elevada percepção dos pressupostos do HumEnt, a implementação de atividades compatíveis com este, requer maior suporte, especialmente em micro e pequenas empresas, que deveriam focar mais em recursos humanos.

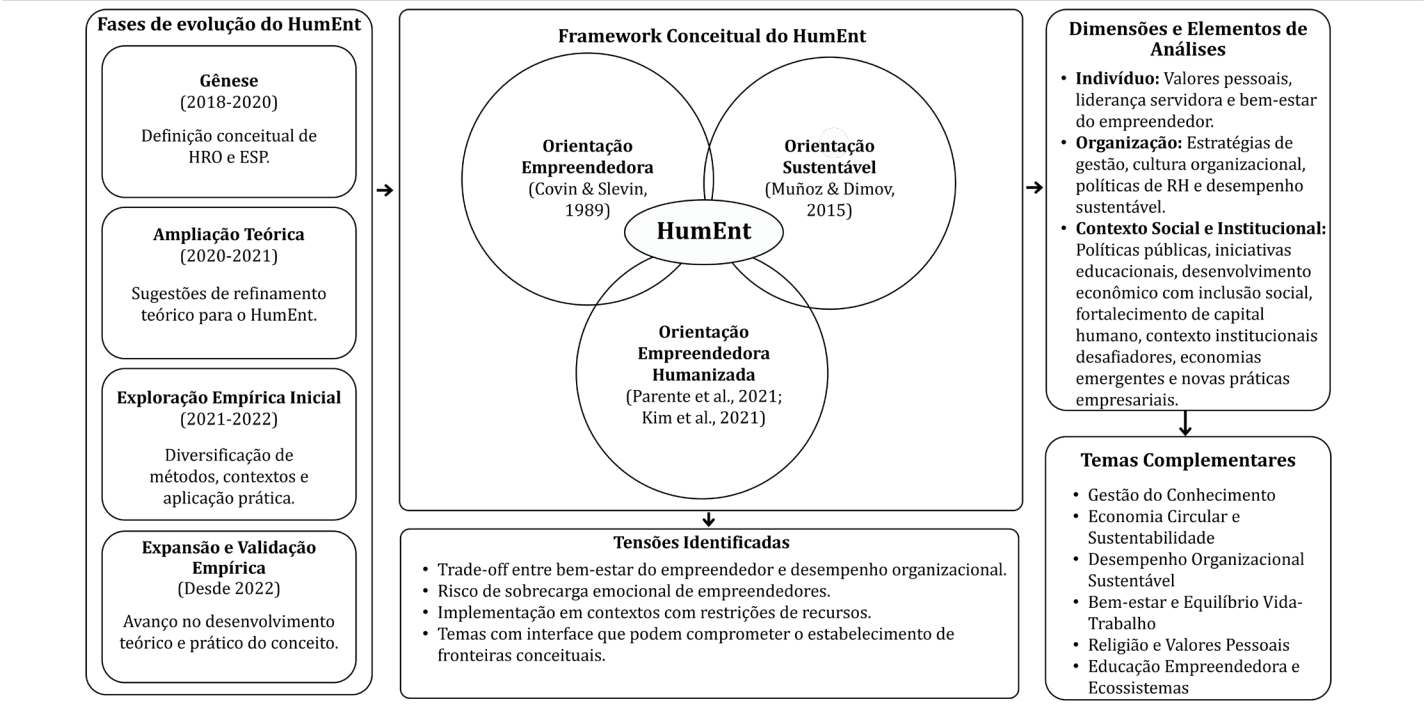
Outro tópico da gestão associado à discussão do tema por Parente (2020), foi a responsabilidade Social Corporativa (CorpSR), destacando como o empreendedorismo digital tem impulsionado a evolução dessa prática ao integrar inovação e responsabilidade social. O autor argumentou que as novas tecnologias digitais são compatíveis com o HumEnt. A gestão do conhecimento, outro tema de gestão, demonstrou relação positiva com o HumEnt em modelos de negócios sustentáveis (Le et al., 2024).

A sustentabilidade é outro tema de gestão explorada em estudos sobre a temática HumEnt. Le (2022) abordou a Gestão da Cadeia de Suprimento Sustentável e a economia circular, destacando o impacto positivo da gestão humanizada no desempenho corporativo sustentável. De Angelis e Vesci (2024) identificaram uma interseção entre Economia Circular e HumEnt no contexto de pequenas empresas sociais. Eles concluíram que os modelos de negócios circulares geram diversas formas de valor social, criam-se oportunidades de emprego e são orientados ao HumEnt.

Em síntese, os temas de empreendedorismo explorados em conjunto com o tema em estudo, identificados em nossa revisão de literatura, foram: Ecossistema, educação empreendedora, empreendedorismo social, empreendedorismo sustentável, empreendedorismo comunitário, empreendedorismo corporativo, empreendedorismo criativo digital. Quanto à gestão, destacaram-se temas como liderança servidora, responsabilidade social e corporativa, gestão de cadeia de suprimentos sustentável, gestão do conhecimento e modelos de negócios sustentáveis. A maioria deles representam temas fronteiriços, evidenciando a necessidade de pesquisas adicionais para definição dos limites epistemológicos do HumEnt.

Figura 7

Síntese da trajetória conceitual do HumEnt



Nota: Dados da pesquisa.

Abordagens complementares

A religião é um tema complementar identificado em quatro estudos. Ou seja, os valores humanizados no empreendedorismo foram investigados em conjunto com preceitos religiosos. Por exemplo, Anggadwita et al. (2021) analisaram o internato islâmico Al-Ittifaq, por avaliarem a semelhança do HumEnt com a visão islâmica, que valoriza liderança, respeito e comércio. Concluíram que, apesar de não priorizar lucro, o internato promove bem-estar, pertencimento e desenvolvimento de habilidades e inovação empreendedora.

Outros dois estudos discutiram a religião (Khurana et al., 2021a, 2021b), selecionando empreendedores do hinduísmo, islamismo, jainismo e sikhismo e concluíram que a formação religiosa do empreendedor desempenhou um papel signficante na orientação humanizada. Também Rosales e Silveyra (2025) argumentaram que a integração de valores espirituais-ênfase no bem-estar espiritual dos ecossistemas empreendedores, pode ser fundamental para superar desafios e assegurar o sucesso a longo prazo.

Dois estudos oferecem perspectivas distintas. O primeiro, de Alves e Gilroy (2021), que defendem o HumEnt como resposta aos desafios enfrentados pela geração do milênio. Eles argumentam que essa geração é marcada por dificuldades e distúrbios que dificultam a adaptação às regras do mercado de trabalho e a adoção do HumEnt pode incluir e impulsionar essa geração, promovendo um empreendedorismo que beneficie todas as partes interessadas.

Por outro lado, Palumbo (2022) apresenta uma perspectiva crítica do HumEnt, especialmente na relação entre vida pessoal e trabalho dos empreendedores. Ele analisou o impacto do HumEnt no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e concluiu que, embora o engajamento e o bem-estar subjetivo possam mitigar conflitos, a falta de regulação a longo prazo pode levar os empreendedores à exaustão emocional.

Síntese dos Resultados

A fim de sintetizar os elementos analíticos desta revisão de literatura, elaboramos a Figura 7, para compreensão da trajetória conceitual da abordagem do HumEnt.

Observa-se na [Figura 7](#) que o HumEnt é uma abordagem recente, que repercutiu no campo do Empreendedorismo nos últimos seis anos. Esse debate fundamentou-se em duas abordagens originárias dos conceitos de orientação empreendedora e orientação sustentável, mas que também incorporam elementos da gestão e de políticas de recursos humanos. O conjunto das publicações analisadas demonstra que a abordagem perpassa questões associadas ao empreendedor, às organizações e busca repercutir efeitos no contexto econômico, social e institucional.

As discussões teóricas demonstraram um debate profícuo, ilustrando efeitos do HumEnt sobre empreendedores e empresas, mas, que, ao mesmo tempo, traz à tona contradições, como, por exemplo, a sobrecarga emocional de empreendedores. Nossos resultados mostraram ainda que o HumEnt tem se incorporado a temas do empreendedorismo, tais como educação empreendedora e empreendedorismo, mas que estudos adicionais serão necessários para distinguir as fronteiras da abordagem com outras associadas à sustentabilidade e liderança. Por fim, cabe destacar dois aspectos que emergiram nos textos, associados à moralidade e à religiosidade, que requerem um olhar atento.

DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Implicações teóricas

Este estudo sistematizou e explicou os princípios do HumEnt. Ao abordar o HumEnt como uma construção teórica em evolução, destacamos a dificuldade na implementação de mensuração e validações empíricas de dois modelos distintos de HumEnt, uma vez que os seminiais de Kim et al. (2018) e Parente et al. (2018), não abordam a questão da mensuração do conceito.

Evidenciamos obstáculos significativos para a consolidação do HumEnt, especialmente por sua natureza interdisciplinar, que envolve áreas de conhecimento sobrepostas, como o empreendedorismo social e sustentável, representando um desafio para a abordagem. Somado a isso, estudos suscitaram a influência de fatores subjetivos, como moralidade e religião, o que torna sua aplicação ainda mais complexa. Esses desafios, por sua vez, redirecionam a discussão e abrem espaço para novas interpretações.

Deste modo, destacamos que, além das semelhanças conceituais, os estudos sobre o HumEnt têm adotado abordagens complementares na tentativa de legitimar o conceito. Por exemplo, autores que se baseiam no modelo de Kim et al. (2021), propõem mensurá-lo com ênfase na gestão humanizada de recursos humanos, ou seja, focando no bem-estar e desenvolvimento dos funcionários. Enquanto os seguidores do modelo de Parente et al. (2021), buscam mensurar o HumEnt, com ênfase em inovação e orientação empreendedora, ou seja, concentrando-se nas empresas e no seu desempenho inovador.

Por fim, esta RSL posiciona o HumEnt como um convite à revisão crítica das concepções tradicionais de empreendedorismo, promovendo uma agenda de pesquisa plural e inclusiva. Encorajamos, assim, o desenvolvimento de investigações futuras que busquem medir, validar empiricamente e aplicar o modelo HumEnt em diferentes contextos, contribuindo para o avanço teórico e prático do campo.

Implicações práticas

A primeira implicação prática deste estudo consiste na discussão do conceito de HumEnt, como alternativa ao modelo econômico dominante. O HumEnt propõe uma atuação que não visa apenas o lucro, mas criação de valor compartilhado, integrando objetivos econômicos, sociais e ambientais (Aboalhoul et al., 2024; Cucino et al., 2023).

A adoção dos princípios do HumEnt — como empatia, equidade, capacitação e empoderamento — pode inspirar ambientes de trabalho mais inclusivos, colaborativos e inovadores (Palumbo, 2022; Bjelic, Schmitt & Baldegger, 2024). Tais valores organizacionais, ainda que derivados teoricamente, têm o potencial de informar políticas públicas, programas de empreendedorismo e iniciativas privadas voltadas à humanização dos negócios.

Este estudo poderá ainda orientar uma educação empreendedora que vá além da lógica técnico-instrumental, incorporando valores éticos, sociais e ambientais que preparem os indivíduos para atuarem de maneira humanizada no contexto dos negócios (Robles, 2022). De forma complementar, enfatiza a relevância de ecossistemas empreendedores humanizados (Canestrino et al., 2023), capazes de oferecer suporte, redes de colaboração e políticas que estimulem práticas alinhadas aos princípios do HumEnt.

Limitações

Esta RSL apresenta algumas limitações. A seleção de artigos ficou restrita às bases Web of Science, Scopus, Emerald e ScienceDirect, o que pode ter excluído estudos publicados em outras bases de dados. Além disso, a exclusão de bases consideradas como literatura cinza (tais como Google), que não consideram revisões por pares e documentos não indexados, limita o alcance dos resultados.

Adicionalmente, os critérios de inclusão privilegiaram estudos que focados no conceito do HumEnt, o que pode ter excluído abordagens conceituais complementares. Por fim, reconhecemos que por ser um conceito emergente, a quantidade de literatura disponível é limitada. Investigações futuras podem continuar explorando a evolução da temática, uma vez que nossos resultados demonstraram que o conceito está em fase de consolidação teórica.

Proposta de agenda para pesquisa futuras

Com o intuito de avançar nas investigações acadêmicas, são apresentadas proposições estruturantes nas dimensões teórica, empírica, contextual e metodológica que podem contribuir para o futuro do HumEnt e com o diálogo com distintos perfis de pesquisadores.

a) Ausência de estudos críticos

A literatura sobre HumEnt ainda carece de estudos críticos, sendo essencial o aprofundamento nas proposições estruturantes, seja nas dimensões:

Teórica: Incorporar outros elementos como a Teoria da Moralidade (Landowska et al., 2020) e o engajamento dos funcionários (Palumbo, 2022) pode ampliar a compreensão do HumEnt? Como esses elementos poderiam interagir para enriquecer o debate teórico?

Empírica: Quais são os efeitos do HumEnt sobre a saúde física e emocional do empreendedor? Investigar esses aspectos pode fornecer insights valiosos para o bem-estar dos envolvidos no processo empreendedor.

Contextual: Em que condições o HumEnt pode falhar? Fatores culturais e institucionais podem distorcer ou desafiar os princípios do HumEnt em diferentes contextos? Como diferentes realidades nacionais podem impactar sua implementação?

Metodológica: Que abordagens dialéticas podem ser aplicadas para mapear os paradoxos do HumEnt e lidar com suas complexidades? A pesquisa precisa explorar como diferentes métodos podem abordar esses paradoxos.

b) Dimensão Prática

Há um vasto campo para explorar a operacionalização do HumEnt, especialmente no que tange à aplicação de intervenções práticas. Algumas proposições incluem:

Teórica: Os elementos-chave — empatia, equidade, capacitação e empoderamento — são suficientes para mensurar a eficácia do HumEnt? Esses pilares podem ser ampliados?

Empírica: O HumEnt pode ser considerado um novo paradigma no campo do empreendedorismo? Como ele representa avanços em relação às abordagens tradicionais?

Contextual: Qual o papel das políticas públicas na difusão e adoção do HumEnt? Há ações governamentais que facilitam ou dificultam sua implementação? Como o contexto cultural e econômico pode favorecer ou restringir práticas de HumEnt?

Metodológica: Como testar a efetividade do HumEnt? Quais instrumentos e métricas podem ser desenvolvidos para medir seu impacto? Há possibilidades de unificar os dois instrumentos sugeridos pelos pesquisadores?

c) Dimensão Tecnológica

Estudos têm apontado que o HumEnt se conecta com a digitalização (Parente, 2020). A digitalização, a inteligência artificial (IA) e a automação oferecem novas oportunidades para humanizar práticas de trabalho, mas também impõem desafios, que podem ser explorados por meio de proposições que incluem dimensões:

Teórica: Como modelos de inovação podem ser associados à prática do HumEnt? Quais estratégias podem ser pensadas para incorporação de novas tecnologias e promoção do HumEnt?

Empírica: Como o HumEnt pode se manifestar em diferentes tipos de empreendedorismo como o empreendedorismo tecnológico? Quais os efeitos negativos do empreendedorismo tecnológico sobre o HumEnt e quais alternativas podem mitigá-los?

Contextual: Como setores tecnológicos podem aplicar os princípios do HumEnt? Quais alternativas podem ser incluídas em ecossistemas de inovação de modo a privilegiar o HumEnt?

Metodológica: Quais métodos podem ser usados para capturar simultaneamente os impactos tecnológicos e humanos?

Ainda que a literatura careça de evidências concretas sobre os impactos do HumEnt na IA, estudos recentes, como o de Matytsin et al. (2023) começam a explorar como a tecnologia pode contribuir para condições de trabalho mais humanizadas.

d) Dimensão Social

O HumEnt propõe um avanço no paradigma do empreendedorismo, priorizando a distribuição de valor entre os stakeholders e incorporando valores éticos fundamentais (Kim et al., 2018). Sugerimos explorar nessa dimensão:

Teórica: Como o HumEnt se distingue de outras abordagens de empreendedorismo social e sustentável? Quais os limites epistemológicos entre uma gestão de recursos humanos humanizada e o HumEnt? Há relação entre valores éticos, morais e religiosos com os princípios do HumEnt?

Empírica: Como fatores como gênero, religião e status percebido influenciam a adesão ao HumEnt? Quais grupos sociais se beneficiam (ou se sobrecarregam) ao adotarem esse modelo?

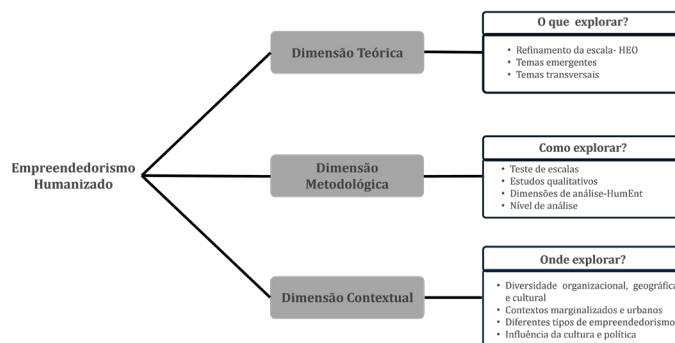
Contextual: Como o HumEnt se aplica em contextos de desigualdade econômica ou de informalidade? Quais efeitos o HumEnt produz sobre o contexto econômico e social?

Metodológica: Quais as percepções de múltiplos stakeholders sobre o impacto do HumEnt?

Essa dimensão social ilustra o potencial efeito do HumEnt sobre grupos marginalizados, como mulheres, migrantes e jovens em comunidades periféricas. A adoção do HumEnt em locais como Indonésia, Polônia e Gana expande possibilidades para estudos que visam explorar o seu impacto em contextos de escassez e desafios institucionais. Essas e demais inter-relações e lacunas do HumEnt, também podem ser exploradas seguindo o mapa conceitual apresentado na [Figura 8](#).

Figura 8

Mapa conceitual do HumEnt baseado nos estudos analisados



Nota: Dados da pesquisa.

A [Figura 8](#) ilustra um ponto de partida para estudos adicionais sobre o tema, com base nas contribuições de pesquisas anteriores. Por exemplo, para a dimensão teórica, destacamos o apelo de Parente et al. (2021) para o refinamento da escala de HEO, recomendando sua validação e a realização de novos estudos que busquem identificar os fatores que atuam como antecedentes e consequentes desse construto.

Sobre temas emergentes, Kim et al. (2021) indicam que a ambidestria organizacional pode fomentar a inovação sem comprometer o bem-estar dos colaboradores — elemento central no HumEnt. Contudo, os efeitos da ambidestria sobre o HumEnt precisam ser explorados em maior amplitude.

Alertamos para o papel das emoções e dos aspectos psicológicos do empreendedor. Em especial, o HumEnt propõe um modelo que valoriza o bem-estar, empatia e equilíbrio emocional — elementos que ainda carecem de maior investigação empírica, conforme sugerido por Palumbo (2022) e Sanda (2024). Isso demonstra a necessidade de compreender como as emoções influenciam o HumEnt.

Estudos como os de Robles (2022) e Anggadwita et al. (2021) indicam que programas educacionais baseados no HumEnt podem gerar impacto positivo no bem-estar dos alunos e formar empreendedores mais conscientes social e eticamente. Com isso, é preciso explorar como a educação empreendedora pode incluir preceitos voltados ao HumEnt.

Le et al. (2024) sugerem que o uso estratégico do conhecimento organizacional pode potencializar os efeitos positivos do HumEnt, promovendo decisões mais alinhadas com os princípios humanos e sustentáveis. Nota-se assim a necessidade de explorar estratégias de captura de conhecimento das organizações de modo a orientar o HumEnt.

Sobre temas transversais, Canestrino et al. (2023) introduzem o conceito de Ecossistemas Empreendedores Humanizados, e apontam a necessidade de compreender como o HumEnt se conecta às dinâmicas territoriais, culturais e institucionais mais amplas. Isso demonstra a utilidade de se investigarem fatores contextuais e a influência deles no HumEnt.

Estudos como os de Le (2022) e De Angelis e Vesci (2024) evidenciam o potencial do HumEnt para fortalecer práticas empresariais voltadas à sustentabilidade ambiental, social e econômica, mas ainda há lacunas sobre essa relação em diferentes setores e contextos. Nesse sentido, estudos futuros podem explorar se a abordagem do HumEnt pode favorecer a adoção de modelos de sustentabilidade e de economia circular, tanto em pequenas quanto em grandes empresas.

Na dimensão metodológica, testar escalas envolve a criação e refinamento de instrumentos para mensurar o HumEnt (Anggadwita et al., 2021; Buratti et al., 2022). Além disso, testes empíricos dos efeitos da HEO em diferentes configurações organizacionais podem revelar o impacto do HumEnt em diversos tipos de empresas e estudos longitudinais permitiram analisar a evolução do HumEnt e seus efeitos ao longo do tempo (Palumbo, 2022; Rosales & Silveyra, 2025).

Em relação aos níveis de análise, diversas possibilidades podem ser exploradas. No nível micro, é importante investigar como emoções, valores, motivações e o bem-estar dos empreendedores influenciam seu engajamento no HumEnt (Palumbo, 2022; Rosales & Silveyra, 2025; Sanda, 2024). No nível meso, sugerimos analisar como organizações — empresas familiares, tecnológicas, tradicionais, sociais e sustentáveis, aplicam o HumEnt (Anggadwita et al., 2021). Por sua vez, no nível macro, recomendamos explorar os impactos do HumEnt considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais e seus efeitos para o desenvolvimento econômico local, inclusão social e sustentabilidade (De Angelis & Vesci, 2024). Além disso, abordagens multiníveis podem ampliar a compreensão teórica do HumEnt.

Por fim, para a dimensão contextual, propomos explorar a diversidade organizacional e geográfica, bem como a influência de fatores culturais, políticos e contextuais (Anggadwita et al., 2021). É interessante que estudos futuros explorem o HumEnt em diferentes tipos de organizações, como empresas familiares, com suas dinâmicas e valores próprios; empreendimentos sociais, voltados ao impacto coletivo; e empreendimentos sustentáveis, comprometidos com práticas ambientalmente responsáveis e empreendimentos tecnológicos.

Vislumbramos ainda que é essencial ampliar a variedade geográfica e cultural dos estudos, com investigações em empresas europeias (Debicka et al., 2022), economias emergentes (Le, 2022; De Angelis & Vesci, 2024) e em países com distintos níveis de inovação, a fim de compreender como o contexto influencia a adoção do HumEnt (Canestrino et al., 2023). Sugerimos também a realização de pesquisas em contextos urbanos marginalizados e estudos voltados a exploração de experiências de insucesso, para avaliar como o HumEnt se manifesta em cenários de maior vulnerabilidade (Anggadwita et al., 2021; Buratti, Albanese & Sillig, 2022).

Ainda quanto ao contexto cultural, destacamos a necessidade de investigar a influência da cultura e da política, reconhecendo que fatores culturais moldam as práticas e percepções sobre o HumEnt (Debicka et al., 2022; Canestrino et al., 2023), afetando inclusive sua relação com o bem-estar dos empreendedores e stakeholders (Rosales & Silveyra, 2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo detalhou os fundamentos e a evolução do Empreendedorismo Humanizado (HumEnt), revelando sua estruturação, inconsistências e lacunas. Os resultados evidenciam que o HumEnt é um campo emergente, ainda em fase de consolidação, com abordagens teóricas diversas, como os modelos de orientação para recursos humanos e postura estratégica empreendedora, que recentemente integrou a orientação empreendedora humanizada.

Além disso, observamos que alguns autores sugerem variáveis complementares aos modelos propostos inicialmente, como, por exemplo, a moral e a religião. Isso pode obscurecer os contornos teóricos do HumEnt e dificultar a sua aplicação em contextos acadêmicos e empresariais.

Embora as discussões sobre o HumEnt ainda sejam incipientes, este estudo evidencia que essa abordagem tem impulsionado uma nova dimensão nos estudos sobre empreendedorismo, ao trazer para o centro do debate questões relacionadas ao meio ambiente, à sociedade e aos indivíduos. A análise propiciou demarcar quatro fases distintas de evolução conceitual, refletindo um crescente interesse acadêmico e uma diversificação temática em torno do fenômeno.

Como contribuição teórica, este estudo reforça o debate teórico sobre um tema emergente no campo do Empreendedorismo, apontando limites e fragilidades deste. Ao mesmo tempo, nosso estudo contribui para ilustrar o processo de evolução de uma nova abordagem nesse campo de estudos. Se por um lado apresentamos as convergências e os aspectos que vêm sendo explorados no estudo do HumEnt, por outro lado, evidenciamos aspectos divergentes na concepção do conceito, atestando a necessidade de evolução dos estudos.

Por fim, os resultados desta RSL podem orientar pesquisadores e estudiosos no tema, situando-os em relação ao seu desenvolvimento e às lacunas a serem exploradas em pesquisas adicionais. Esperamos que as discussões aqui apresentadas sirvam de referências para diferentes tipos de empreendedores que buscam adotar práticas alinhadas aos princípios do empreendedorismo humanizado. Finalmente, nossa revisão pode instigar e sensibilizar formuladores de políticas públicas a promoverem iniciativas e programas que estimulem o empreendedorismo sob uma perspectiva inclusiva.

Financiamento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 88887.835082/2023-00, 88887.961376/2024-00 e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Código de Financiamento 310577/2021-7.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração de contribuições individuais dos autores

| Papéis | Contribuições | | | |
|-----------------------------|---------------|------------------|---------------|--------------|
| | Santos J. M. | Machado H. P. V. | Pereira G. S. | Santos S. C. |
| Conceitualização | ■ | ■ | ■ | |
| Metodologia | ■ | | | |
| Software | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Validação | ■ | ■ | | |
| Análise formal | ■ | ■ | | |
| Pesquisa / Levantamento | ■ | ■ | | |
| Recursos | | | | ■ |
| Curadoria dos dados | | | | ■ |
| Escrita - Rascunho original | ■ | | | |
| Escrita - Revisão e edição | ■ | ■ | ■ | |
| Visualização dos dados | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Supervisão / Orientação | | ■ | | |
| Administração do Projeto | ■ | ■ | | |
| Financiamento | ■ | ■ | ■ | ■ |

Nota: Cf. CRediT (Taxonomia de Papéis de Colaborador): <https://credit.niso.org/>

Ciência aberta: Disponibilidade de dados

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

Etiqueta Descrição



Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.



Não se aplica.



Não se aplica.



<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2659pr>



Não se aplica.

REFERÊNCIAS

- Aboalhool, T., Alzubi, A., & Iyiola, K. (2024). Humane entrepreneurship in the circular economy: The role of green market orientation and green technology turbulence for sustainable corporate performance. *Sustainability*, 16(6), 2517. <https://doi.org/10.3390/su16062517>
- Alves, J., & Gilroy, H. (2021). Healing a hurt generation with humane entrepreneurship. *Journal of the International Council for Small Business*, 2(1), 67–74. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1852520>
- Anggadwita, G., Dana, L. P., Ramadani, V., & Ramadan, R. Y. (2021). Empowering Islamic boarding schools by applying the humane entrepreneurship approach: The case of Indonesia. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), 1580–1604. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2020-0797>
- Bacq, S., Hartog, C., & Hoogendoorn, B. (2016). Beyond the moral portrayal of social entrepreneurs: An empirical approach to who they are and what drives them. *Journal of Business Ethics*, 133, 703–718. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2446-7>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bae, Z. T., Kang, M. S., Kim, K. C., & Park, J. H. (2018). Humane entrepreneurship: Theoretical foundations and conceptual development. *The Journal of Small Business Innovation*, 20(4), 11–21. <https://koreascience.kr/article/JAKO201822262290541.page>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bjelic, Z., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2024). Exploring humane entrepreneurship implementation: Case study of a Swiss SME active in winter sports. *Journal of the International Council for Small Business*, 5(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/26437015.2023.2279558>
- Bjelic, Z., Schmitt, C., Baldegger, R., & Bou Nader, R. (2024). Examining the impact of humane entrepreneurship on overall firm performance: An empirical investigation of SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2417010>
- Buratti, N., Albanese, M., & Sillig, C. (2022). Interpreting community enterprises' ability to survive in depleted contexts through the humane entrepreneurship lens: Evidence from Italian rural areas. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2021-0167>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56, 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Canestrino, R., Magliocca, P., Ćwiklicki, M., & Pawełek, B. (2023). Toward the emergence of "humane" entrepreneurial ecosystems: Evidence from different cultural contexts. *Journal of Intellectual Capital*, 24(1), 177–204. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2021-0200>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cucino, V., Marullo, C., Annunziata, E., & Piccaluga, A. (2023). The human side of entrepreneurship: An empirical investigation of relationally embedded ties with stakeholders. *Management Research Review*, 47(13), 1–21. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2022-0593>
- De Angelis, R., & Vesci, M. (2024). Circular economy business models, value creation and humane entrepreneurship: A micro-sized and social enterprise perspective. *Circular Economy and Sustainability*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00419-w>
- Dębicka, A., Olejniczak, K., & Skąpska, J. (2022). Enterprises' perception and practice of humane entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 127–146. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0028>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Eck, V., Jan, N., & Waltman, L. (2011). *VOSviewer manual* (Version 1.0)
- El Tarabishy, A., Hwang, W. S., Enriquez, J. L., & Kim, K. C. (2022). The empirical performance of humane entrepreneurship. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(1), 7–23. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1940374>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Hassan, M. K., Choudhury, T. T., & Bhuiyan, B. (2023). Guest editorial: Islamic finance in South Asia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 16(2), 229–233. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2023-635>
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kuitalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291–1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Iyigun, N. O. (2015). What could entrepreneurship do for sustainable development? A corporate social responsibility-based approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1226–1231. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.253>
- Kainrath, D. (2009). *Ecopreneurship in theory and practice: A proposed emerging framework for ecopreneurship* (Master's thesis). Umeå University.
- Khurana, I., Ghura, A. S., & Dutta, D. K. (2021a). Religion and humane entrepreneurship: Insights for research, policy, and practice. *Journal of the International Council for Small Business*, 2(3), 250–259. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1906186>
- Khurana, I., Ghura, A. S., & Dutta, D. K. (2021b). The influence of religion on the humane orientation of entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 417–442. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1890097>
- Kim, K. C. (2016). *White book on humane entrepreneurship*. International Council for Small Business. https://docs.wixstatic.com/ugd/cc1725_c642180108094a59b1c53bb81a8b6d2b.pdf
- Kim, K. C., El Tarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56(Suppl. 1), 10–29. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12431>
- Kim, K. C., Hornsby, J. S., Enriquez, J. L., Bae, Z. T., & El Tarabishy, A. (2021). Humane entrepreneurial framework: A model for effective corporate entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 397–416. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1896723>

- Kirby, D. A., El-Kaass, I., & Healey-Benson, F. (2022). Harmonious entrepreneurship: Evolution from wealth creation to sustainable development. *Journal of Management History*, 28(4), 514–529. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2021-0060>
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Lang, S., Ivanova-Gongne, M., Lagerström, J., & Brännback, M. (2024). Refugee entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *European Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.012>
- Landowska, A. M., Della Piana, B., & Feola, R. (2020). Humane entrepreneurship model: Does morality of entrepreneurs matter? *Journal of the International Council for Small Business*, 1(3–4), 177–198. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1850156>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Le, T. T. (2022). How humane entrepreneurship fosters sustainable supply chain management for a circular economy moving towards sustainable corporate performance. *Journal of Cleaner Production*, 368, 133178. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133178>
- Le, T. T., Bui Thi Tuyet, N., & Le Anh, T. (2024). Drive sustainable business performance with humane entrepreneurship, knowledge management: The mediation of sustainable business advantage and sustainable business model innovation. *European Journal of Innovation Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2023-1079>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: Citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907–933. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>
- Marins, J. (2019). *Era do impacto: O movimento transformador massivo da liberdade, das novas economias, dos empreendedores sociais e da consciência da humanidade* (1ª ed.). Voo.
- Marzi, G., Balzano, M., Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2025). Guidelines for bibliometric-systematic literature reviews: 10 steps to combine analysis, synthesis and theory development. *International Journal of Management Reviews*, 27(1), 81–103. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12381>
- Matytsin, D. E., Dziedik, V. A., Markeeva, G. A., & Boldyreva, S. B. (2023). “Smart” outsourcing in support of the humanization of entrepreneurship in the artificial intelligence economy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–8. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01493-x>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77–88. <https://doi.org/10.1023/A:1023298710412>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Muldoon, J., Mahto, R. V., & Liguori, E. W. (2022). Guest editorial: The early adolescence of entrepreneurship research. *Journal of Management History*, 28(4), 453–457. <https://doi.org/10.1108/JMH-08-2022-297>
- Muñoz, P., & Dimov, D. (2015). The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 632–654. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.012>
- Nam, J., Kim, D. H., & Kang, J. (2022). From corporate entrepreneurship to turnover intention: A view from humane entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(6), 863–877. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0450>
- Palumbo, R. (2022). A “dark side” of humane entrepreneurship? Unveiling the side effects of humane entrepreneurship on work–life balance. *The Journal of Entrepreneurship*, 31(1), 121–152. <https://doi.org/10.1177/09713557211069304>
- Parente, R. (2020). Digitalization, consumer social responsibility, and humane entrepreneurship: Good news from the future? *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), 56–63. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714368>
- Parente, R., El Tarabishy, A., Vesci, M., & Botti, A. (2018). The epistemology of humane entrepreneurship: Theory and proposal for future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 56(Suppl. 1), 30–52. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12432>
- Parente, R., El Tarabishy, A., Botti, A., Vesci, M., & Feola, R. (2021). Humane entrepreneurship: Some steps in the development of a measurement scale. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 509–533. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1717292>
- Parente, R., & Kim, K. C. (2021). Contemporary perspectives on social and humane entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 371–372. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1896724>
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Robles, S. A. (2022). Adopt a Startup (HIS-E) model: An example of education for sustainable humane entrepreneurship despite COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(2), 184–190. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1982371>
- Rosales, O., & Silveyra, G. (2025). Entrepreneurial archetypes: Spiritual well-being as a catalyst for humane entrepreneurship and performance. *Journal of the International Council for Small Business*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2393684>
- Sanda, M. A. (2024). Human factors in creative entrepreneurship: Significance of entrepreneurs’ personal characteristics, perceived status, and emotions. *Journal of the International Council for Small Business*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/26437015.2023.2275605>
- Santos, J. M. dos, & Machado, H. P. V. (2023). Do que estamos falando quando nos referimos ao empreendedorismo humanizado? Uma revisão sistemática de literatura. In *Anais do XXVI SemeAD – Seminários em Administração*. Universidade de São Paulo. <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/203.pdf>
- Santos, S. C., Neumeyer, X., Caetano, A., & Liñán, F. (2021). Understanding how and when personal values foster entrepreneurial behavior: A humane perspective. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 373–396. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1888384>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*. George Allen & Unwin.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Shane, S., & Venkatraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Talim, B. (2024). Humane entrepreneurship implementation in Indonesian SMEs: Case study in West Java, Indonesia: SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*, 5(1), 17–24. <https://doi.org/10.1080/26437015.2023.2261237>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vesci, M., Botti, A., Feola, R., Conti, E., & El Tarabishy, A. (2023). Bridging theory and practice in the humane entrepreneurship domain: Insights from small and medium Italian enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(3), 567–586. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0465>
- Vivaldini, M., & Corrêa, V. S. (2025). Spatial embeddedness in indigenous rural entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2024-0033>