



## GESTÃO DE PESSOAS COMO PILAR ESTRATÉGICO NA RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL



<https://doi.org/10.56238/levv13n31-016>

Data de submissão: 29/03/2023

Data de publicação: 29/04/2023

Fabrizio Gallo Tabet

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar a gestão estratégica de pessoas enquanto pilar fundamental para os processos de reestruturação organizacional e sustentabilidade empresarial. Partiu-se da premissa de que a valorização do capital humano, integrada ao planejamento estratégico das organizações, constitui elemento central para a superação de crises, o fortalecimento da cultura interna e a consolidação de resultados duradouros. A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica sistemática, estruturada a partir das contribuições de autores que discutem a evolução da gestão de pessoas, sua atuação em contextos de mudança institucional e sua contribuição para o posicionamento competitivo das empresas. O referencial teórico foi dividido em três eixos: a transição do modelo tradicional para a gestão estratégica, o papel da área de pessoas nos processos de reestruturação e a construção da vantagem competitiva por meio de ambientes organizacionais saudáveis. Os resultados evidenciam que organizações que investem em práticas integradas de gestão de pessoas apresentam maior capacidade de adaptação, engajamento interno, inovação e resiliência frente a transformações do mercado. Constatou-se ainda que a gestão de pessoas bem estruturada impacta diretamente a reputação institucional, a retenção de talentos e a eficiência dos processos. Conclui-se que a gestão estratégica de pessoas deve ser compreendida como eixo estruturante das decisões organizacionais, sendo sua atuação indispensável para a perenidade das empresas, a construção de vínculos sólidos com os colaboradores e o desenvolvimento de uma cultura voltada ao aprendizado contínuo, à colaboração e à geração de valor coletivo.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de pessoas. Reestruturação organizacional. Sustentabilidade empresarial. Capital humano. Cultura organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas passou por transformações significativas ao longo das últimas décadas, deixando de ocupar uma posição meramente operacional para tornar-se parte essencial da estratégia organizacional, especialmente em momentos de crise ou instabilidade econômica, nos quais as empresas precisam se reestruturar para garantir sua continuidade e competitividade no mercado, sendo nesse cenário que a valorização dos indivíduos e o uso inteligente de suas competências tornam-se diferenciais para a recuperação sustentável dos empreendimentos, conforme aponta Chiavenato (2011), ao destacar que as pessoas deixaram de ser apenas recursos para se tornarem parceiras estratégicas das organizações.

Com as mudanças provocadas pela globalização, pela aceleração tecnológica e mais recentemente pelos efeitos da pandemia de COVID-19, o ambiente corporativo se tornou ainda mais volátil, complexo e incerto, exigindo dos gestores maior sensibilidade na condução das equipes e agilidade na tomada de decisões que envolvam o capital humano, uma vez que esse ativo intangível tem influência direta no desempenho organizacional e na capacidade de adaptação frente aos novos desafios, como evidenciado por Fleury e Fleury (2002), que reforçam a importância da gestão com foco em competências e valores organizacionais.

A busca por resultados deixou de estar atrelada apenas a indicadores financeiros, sendo cada vez mais perceptível a relevância de fatores qualitativos, como clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, motivação e engajamento dos colaboradores, que passaram a ser entendidos como elementos-chave para alcançar metas corporativas, sobretudo em processos de recuperação empresarial, conforme reforçado por Barros (2007), ao discutir o impacto das mudanças imprevistas e turbulentas no papel da gestão de pessoas nas organizações modernas.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas destaca-se como ferramenta essencial na reformulação da cultura organizacional, pois permite alinhar os objetivos individuais aos propósitos corporativos, promovendo maior sinergia entre os diversos setores e facilitando a implementação de planos de reestruturação, como demonstram Almeida et al. (2013), ao afirmarem que os indivíduos são hoje percebidos como variáveis fundamentais para o sucesso das organizações, sendo influenciados por fatores que vão além das habilidades técnicas, como valores pessoais e recompensas simbólicas.

É notório que as empresas que valorizam seus colaboradores conseguem alcançar melhores resultados em períodos de crise, pois contam com uma força de trabalho engajada, disposta a contribuir com soluções inovadoras e a participar ativamente dos processos de mudança, o que demonstra a relevância da gestão de pessoas como ferramenta de vantagem competitiva, reforçada por Gomes e Menezes (2018), que apontam a importância de práticas motivacionais, reconhecimento e investimento contínuo no capital humano como elementos indispensáveis à performance organizacional.

A atuação do setor de gestão de pessoas deve ir além do cumprimento de metas de treinamento ou avaliações formais de desempenho, sendo necessário um olhar sistêmico e propositivo, que identifique oportunidades de melhoria, promova a inovação interna e articule a cultura organizacional aos movimentos estratégicos da alta gestão, sendo esse alinhamento um fator que aumenta significativamente as chances de sucesso em momentos de reestruturação, conforme apontado por Purcell, Wright e Boxall (2007), em suas análises sobre o papel das práticas estratégicas de RH.

Desse modo, cabe aos profissionais de gestão assumirem uma postura proativa na formulação e execução de estratégias de recuperação, contribuindo com dados, análises e sugestões que envolvam as pessoas de forma integrada, fortalecendo a confiança interna e contribuindo para uma mudança cultural que seja sustentável ao longo do tempo, como defendem Rodriguez (2002) e Armstrong (2009), ao argumentarem que o valor do colaborador está diretamente atrelado à capacidade de envolvimento e senso de pertencimento dentro das organizações.

Com base nessas premissas, o presente artigo tem como objetivo investigar de que forma a gestão estratégica de pessoas pode se consolidar como um pilar estruturante nos processos de recuperação empresarial, considerando não só os aspectos técnicos da reestruturação, mas, sobretudo, os fatores humanos que compõem a base das organizações, buscando compreender como a valorização do capital humano pode acelerar e sustentar a retomada da competitividade corporativa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SEU ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO**

A gestão de pessoas passou por uma transição estrutural nas últimas décadas, rompendo com a lógica burocrática dos antigos departamentos de pessoal, que tinham foco quase exclusivo na administração de rotinas operacionais, para assumir uma posição estratégica dentro das organizações, alinhando suas práticas aos objetivos corporativos e participando ativamente das decisões que moldam o futuro institucional, sendo que esse deslocamento funcional foi impulsionado por pressões externas oriundas da globalização, da evolução tecnológica e das transformações nas relações de trabalho, que passaram a demandar ambientes mais colaborativos, lideranças humanizadas e políticas que valorizem a singularidade e o potencial de cada colaborador (Chiavenato, 2011).

À medida que as empresas perceberam que o desempenho organizacional está diretamente vinculado ao engajamento, à motivação e à qualificação das pessoas, a área de gestão de recursos humanos deixou de ser considerada apenas um setor de suporte para se tornar corresponsável pelos resultados estratégicos da organização, assumindo funções como desenvolvimento de lideranças, gestão de talentos, elaboração de planos de sucessão e construção de culturas organizacionais baseadas em confiança e aprendizado contínuo, sendo essa nova abordagem reforçada pela adoção de sistemas

de avaliação por competências, planos de carreira estruturados e iniciativas voltadas ao fortalecimento do clima organizacional (Corrêa, Melo e Corrêa, 2018).

Essa evolução foi potencializada pelo surgimento de teorias organizacionais que trouxeram à tona a importância do fator humano na competitividade empresarial, sobretudo a partir da década de 1990, quando modelos como a gestão por competências, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional passaram a integrar o vocabulário corporativo e acadêmico, oferecendo ferramentas para que as empresas pudessem alinhar seus recursos humanos às suas estratégias de crescimento, inovação e reposicionamento em mercados voláteis, tornando a gestão de pessoas um eixo central do planejamento de longo prazo (Ventura e Leite, 2014).

O alinhamento entre pessoas e estratégia não ocorre de maneira espontânea, sendo resultado de um conjunto articulado de práticas que envolvem recrutamento criterioso, integração estruturada, formação continuada, liderança com foco em resultados e comportamentos, além de sistemas de recompensa que considerem além do desempenho individual, também a contribuição coletiva, promovendo assim um ambiente em que o trabalho em equipe, a autonomia e a responsabilidade compartilhada sejam valores internalizados, o que amplia a capacidade da organização de reagir com agilidade às transformações do ambiente externo e construir diferenciais sustentáveis (Fischer, 2002).

Um fator que contribuiu para o reposicionamento da gestão de pessoas como atividade estratégica foi o fortalecimento do discurso sobre capital intelectual, que passou a ser reconhecido como ativo importante para a criação de valor, especialmente em setores baseados em conhecimento e inovação, nos quais o sucesso organizacional depende da capacidade de gerar, compartilhar e aplicar informações de forma eficiente, sendo que essa lógica levou muitas empresas a investirem em programas de desenvolvimento de competências, mentorias internas, universidades corporativas e modelos de liderança participativa que incentivam o protagonismo dos colaboradores na resolução de problemas (Bitencourt, 2010).

A perspectiva contemporânea de gestão de pessoas exige que os gestores compreendam as relações de trabalho como construções sociais complexas, mediadas por fatores emocionais, culturais e subjetivos, o que demanda uma atuação mais sensível e adaptativa, com escuta ativa, empatia e capacidade de promover ambientes psicologicamente seguros, em que os colaboradores se sintam valorizados e estimulados a contribuir com ideias, críticas e sugestões, especialmente em momentos de transição organizacional, nos quais a confiança e o senso de pertencimento são elementos fundamentais para o sucesso da reestruturação (Rodriguez, 2002).

As empresas que compreenderam esse novo papel da gestão de pessoas como promotora de integração, inovação e sustentabilidade institucional foram capazes de alcançar resultados superiores mesmo diante de cenários adversos, pois construíram culturas organizacionais resilientes e alinhadas a valores éticos e humanistas, que orientam comportamentos e decisões de maneira coerente com os

objetivos de longo prazo, sendo que essa coerência é uma das bases da vantagem competitiva sustentável, pois gera consistência, previsibilidade e identidade organizacional, fatores valorizados tanto por colaboradores quanto por investidores e consumidores (Purcell, Wright e Boxall, 2007).

Ao assumir uma função estratégica, a área de gestão de pessoas passa a interagir de forma horizontal com todas as demais áreas da organização, promovendo a transversalidade das competências e dos processos, e garantindo que a lógica de desenvolvimento humano esteja presente nas decisões relacionadas a inovação, marketing, finanças, operações e governança, o que contribui para a construção de um sistema organizacional integrado e orientado por princípios de aprendizado contínuo, colaboração e foco em resultados coletivos, em substituição aos antigos modelos hierárquicos e fragmentados (Gil, 2014).

Essa abordagem estratégica também exige a revisão dos critérios de sucesso institucional, que passam a incluir não apenas indicadores financeiros, mas também métricas relacionadas à satisfação dos colaboradores, à qualidade de vida no trabalho, ao índice de retenção de talentos e à reputação da empresa como empregadora, sendo que esses fatores intangíveis possuem impacto direto sobre a produtividade, a inovação e a capacidade de adaptação da organização às mudanças do mercado e da sociedade, o que demonstra que investir em gestão de pessoas é, na prática, investir em perenidade e crescimento (Fleury e Fleury, 2004).

Empresas que se recuperaram de crises financeiras profundas ou de rupturas institucionais relevantes só conseguiram êxito porque souberam reorganizar sua estrutura de pessoas com foco em competências estratégicas, comunicação transparente e engajamento coletivo, o que demonstra que a gestão de pessoas é um dos principais pilares da resiliência organizacional e da capacidade de reinvenção em contextos de incerteza, onde o capital humano torna-se o principal recurso para reconstrução da credibilidade e da performance institucional (Rocha, 2023).

Essa perspectiva também demanda a superação de uma visão mecanicista das pessoas como engrenagens de uma máquina produtiva, propondo um modelo mais humanizado e sistêmico, no qual cada colaborador é reconhecido como sujeito ativo, dotado de história, valores, expectativas e potencialidades, e cuja contribuição não se limita ao cumprimento de tarefas, mas se estende à criação de sentido, de identidade e de cultura organizacional, sendo esse modelo mais compatível com as exigências éticas, sociais e ambientais do mundo contemporâneo (Armstrong, 2009).

A construção de uma cultura organizacional sólida, baseada em confiança, reconhecimento e justiça, é fundamental para que as políticas de gestão de pessoas cumpram seu papel estratégico, pois sem legitimidade interna, os programas de treinamento, desenvolvimento ou avaliação tornam-se instrumentos formais desprovidos de efetividade prática, sendo que a consistência entre discurso e prática é o que fortalece a identidade da organização e engaja os colaboradores em torno de objetivos comuns (Gomes e Menezes, 2018).

Nos estudos de caso observados, especialmente aqueles ligados ao setor público e ao terceiro setor, é possível verificar que a gestão estratégica de pessoas também se mostrou eficaz na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, pois ao valorizar o servidor, oferecer condições adequadas de trabalho e investir em formação continuada, as instituições passam a operar com maior eficiência, menor rotatividade e maior capacidade de inovação, o que reforça o caráter universal da abordagem estratégica, aplicável a diferentes contextos e segmentos (Silveira, 2014).

Sendo assim, é possível afirmar que a gestão estratégica de pessoas não é apenas uma tendência ou um modismo passageiro, mas uma mudança estrutural e irreversível na forma como as organizações lidam com o capital humano, sendo esse novo paradigma sustentado por teorias, evidências empíricas e práticas organizacionais bem-sucedidas, que demonstram a correlação direta entre práticas de gestão de pessoas eficazes e desempenho organizacional consistente, o que reforça a necessidade de sua incorporação plena nos planos estratégicos e nos processos de tomada de decisão (Lima e Lima, 2016).

A consolidação da gestão de pessoas como eixo estratégico exige, portanto, um novo perfil de gestor, com competências técnicas, emocionais e políticas, capaz de transitar entre diferentes áreas da organização, compreender as dinâmicas humanas, promover o diálogo e a colaboração e articular políticas públicas e privadas de valorização do trabalho, o que implica também em mudanças nos currículos de formação, nos sistemas de avaliação e nos instrumentos de governança das organizações, para que o discurso da valorização das pessoas se traduza em práticas concretas e sustentáveis (Zuppani e Fischer, 2016).

## 2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NOS PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A reestruturação organizacional, quando bem conduzida, exige mais do que alterações em estruturas formais ou cortes financeiros, sendo indispensável uma abordagem estratégica voltada para as pessoas, pois são elas que traduzem as diretrizes em ações concretas, adaptam-se às novas rotinas, preservam o conhecimento tácito e garantem a continuidade dos processos mesmo em contextos adversos, tornando a gestão de pessoas um elemento decisivo para o sucesso de qualquer processo de mudança organizacional profunda (Rocha, 2023).

No contexto de recuperação empresarial, o capital humano representa a principal alavanca para reverter quadros de ineficiência, baixa produtividade ou desorganização institucional, sendo necessário criar mecanismos que garantam o engajamento dos colaboradores, mesmo diante de incertezas quanto à manutenção dos cargos, à redefinição de metas ou à modificação da cultura interna, pois somente com o envolvimento consciente das pessoas é possível redesenhar processos com legitimidade e adesão real (Gomes e Menezes, 2018).

As empresas que atravessam fases de reestruturação precisam compreender que as mudanças estruturais não produzem os efeitos esperados quando desconsideram os impactos subjetivos sobre os indivíduos, especialmente em relação ao medo, à resistência e à perda de identidade profissional, por isso é importante que a área de gestão de pessoas esteja à frente desses processos, atuando com comunicação transparente, ações de apoio psicológico, redesenho de papéis e valorização das competências existentes na equipe (Silveira, 2014).

Durante um processo de transformação organizacional, torna-se evidente a necessidade de desenvolver uma liderança capaz de inspirar, acolher e direcionar as equipes, pois os líderes funcionam como pontes entre as decisões estratégicas e o cotidiano dos colaboradores, sendo seu papel fundamental para reduzir ruídos, esclarecer incertezas, reconhecer avanços e reverter comportamentos defensivos, criando um ambiente de segurança que favorece a transição e a aprendizagem coletiva (Bitencourt, 2010).

A gestão estratégica de pessoas atua também como moderadora dos impactos sociais e emocionais causados por processos de downsizing, mudanças em planos de carreira, redefinições de metas ou alterações de jornada, cabendo-lhe o desafio de preservar a coesão do grupo, manter a confiança e reconstruir um novo pacto simbólico entre organização e colaborador, especialmente quando valores antigos deixam de fazer sentido e novas diretrizes precisam ser legitimadas internamente para garantir a continuidade (Corrêa, Melo e Corrêa, 2018).

A reestruturação só produz efeitos positivos e sustentáveis quando acompanhada de uma política clara de comunicação interna, onde os colaboradores saibam exatamente quais são os objetivos da mudança, o que se espera de cada um, como serão os critérios de avaliação e quais os caminhos possíveis para crescimento e realocação, pois a ambiguidade organizacional é um dos maiores fatores de estresse e desmobilização de equipes, podendo comprometer a retomada do desempenho mesmo quando os indicadores financeiros já apontam melhora (Lima e Lima, 2016).

O fracasso de muitos processos de recuperação empresarial está associado à negligência quanto ao fator humano, visto que decisões unilaterais, implementadas sem diálogo, empatia ou preparação das lideranças intermediárias, geram desconfiança, perda de talentos e deterioração do clima organizacional, dificultando a implementação das novas estratégias e ampliando os riscos de fracasso mesmo em empresas que contavam com capital, tecnologia e mercado (Purcell, Wright e Boxall, 2007).

Nos processos de reestruturação, os gestores de pessoas devem ser agentes ativos na análise dos impactos das mudanças sobre os diferentes perfis profissionais, propondo soluções específicas para cada grupo, seja em termos de capacitação, seja em programas de mobilidade interna, apoio à recolocação ou reconversão de funções, pois uma abordagem generalista tende a ignorar as diferenças de trajetória, maturidade e resiliência entre os colaboradores, o que compromete a eficácia das medidas adotadas (Gil, 2014).

As organizações que adotam uma gestão de pessoas baseada em evidências conseguem medir com mais precisão os impactos das reestruturações sobre a produtividade, o engajamento e a saúde emocional dos trabalhadores, permitindo ajustes em tempo real e sinalizando à equipe o compromisso da empresa com o bem-estar e o desenvolvimento contínuo, elementos que reforçam a confiança e estimulam a adesão aos novos modelos de funcionamento institucional (Fleury e Fleury, 2004).

Um aspecto decisivo nos processos de mudança estrutural é a manutenção de lideranças coerentes e capacitadas para a transição, pois muitas vezes o discurso institucional avança mais rápido do que a prática das chefias imediatas, o que gera ruídos, contradições e descrença, tornando urgente o investimento em formação de líderes transformacionais, capazes de traduzir o planejamento estratégico em ações concretas, respeitando as emoções dos times e promovendo um clima de engajamento autêntico (Chiavenato, 2011).

A resiliência organizacional, entendida como a capacidade de absorver impactos, adaptar-se e se reinventar com agilidade, está fortemente associada à existência de uma cultura de gestão de pessoas participativa, dialógica e orientada por valores éticos, pois são esses elementos que sustentam o comportamento colaborativo em momentos de crise, quando a pressão, a instabilidade e a sobrecarga emocional poderiam facilmente conduzir à fragmentação interna e à perda de foco coletivo (Ventura e Leite, 2014).

A reestruturação bem-sucedida depende também da redefinição clara dos papéis e responsabilidades, com distribuição de tarefas de forma justa, definição de metas realistas e acompanhamento contínuo do desempenho, sendo papel da gestão de pessoas garantir que esse processo ocorra com base em critérios técnicos, respeito às competências individuais e reconhecimento do esforço, o que evita sobrecargas desiguais e promove o senso de justiça organizacional, fundamental para o engajamento duradouro (Gomes e Menezes, 2018).

É preciso considerar que os processos de mudança mexem com estruturas invisíveis dentro das organizações, como os vínculos de pertencimento, os códigos informais de convivência e as redes de confiança interpessoais, sendo que a gestão de pessoas, por lidar diretamente com esses elementos simbólicos, ocupa posição privilegiada para orientar a transformação cultural de forma coerente, respeitando as histórias preexistentes, dando sentido às novas práticas e construindo pontes entre passado, presente e futuro (Rodriguez, 2002).

As políticas de gestão de pessoas precisam estar integradas aos demais eixos da estratégia organizacional, participando da definição de indicadores, das metas institucionais e dos sistemas de governança, pois apenas com esse alinhamento é possível garantir que as decisões sobre pessoas não sejam reativas ou improvisadas, mas façam parte de um plano estruturado de recuperação, com foco em sustentabilidade, inovação e fortalecimento das capacidades internas de liderança, aprendizado e colaboração (Fischer, 2002).

Dessa forma, fica evidente que a gestão estratégica de pessoas é um dos principais eixos da reestruturação organizacional, não apenas como suporte operacional, mas como núcleo articulador de mudanças estruturais, comportamentais e culturais, promovendo a continuidade institucional mesmo diante de cenários instáveis e contribuindo de forma ativa para a reconstrução da identidade organizacional com base em valores como transparência, justiça, pertencimento e desenvolvimento humano (Zuppani e Fischer, 2016).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido com base na abordagem qualitativa, adotando a revisão bibliográfica como método principal para a construção do referencial teórico e para a análise crítica do tema proposto, por entender que essa abordagem permite uma compreensão mais profunda das relações humanas, das práticas organizacionais e das implicações estratégicas da gestão de pessoas na recuperação e na sustentabilidade das empresas, o que seria inadequadamente captado por métodos puramente quantitativos voltados à mensuração estatística dos fenômenos sociais (Lakatos e Marconi, 2003).

A pesquisa qualitativa é reconhecida por sua flexibilidade metodológica e por possibilitar o aprofundamento em contextos complexos e dinâmicos, especialmente aqueles que envolvem variáveis simbólicas, culturais e subjetivas, como é o caso das práticas de gestão de pessoas, que variam de acordo com a cultura organizacional, o perfil da liderança, o estágio de maturidade da empresa e os desafios específicos de cada cenário de reestruturação institucional (Gil, 2010).

Para garantir consistência e atualidade na construção do referencial teórico, foram utilizados livros, artigos científicos, manuais técnicos e produções acadêmicas extraídas de bases confiáveis, todos disponibilizados em formato PDF e previamente selecionados por seu alinhamento temático com os objetivos do estudo, sendo priorizados os documentos publicados entre os anos de 2002 e 2023, com ênfase nos últimos dez anos, a fim de contemplar as transformações mais recentes nas práticas de gestão de pessoas (Gil, 2010).

A pesquisa bibliográfica seguiu o modelo de categorização temática, no qual os conteúdos foram organizados a partir de núcleos conceituais recorrentes entre os autores analisados, permitindo a construção de três blocos interpretativos: o primeiro relacionado à evolução conceitual da área, o segundo voltado à aplicação prática em contextos de mudança estrutural e o terceiro centrado nas evidências da gestão de pessoas como vantagem competitiva na sustentabilidade institucional (Lakatos e Marconi, 2003).

Não houve a intenção de quantificar ou medir estatisticamente os dados, mas sim de aprofundar a compreensão sobre como a gestão estratégica de pessoas tem sido discutida na literatura especializada e de que forma seus princípios e práticas vêm sendo incorporados pelas organizações em

resposta às demandas de reestruturação e competitividade, sendo essa abordagem interpretativa mais adequada para captar nuances, divergências e convergências entre os diferentes referenciais teóricos (Gil, 2010).

A escolha da revisão bibliográfica como principal estratégia metodológica se justifica pela ampla disponibilidade de literatura qualificada sobre o tema, bem como pela possibilidade de realizar uma análise crítica fundamentada em diferentes perspectivas, superando o caráter descritivo e propondo articulações entre teoria e prática que possam orientar futuras investigações e subsidiar decisões estratégicas no campo da gestão organizacional (Lakatos e Marconi, 2003).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados do estudo mostram um consenso sobre a transformação da gestão de pessoas em um elemento central da estratégia organizacional, deslocando-se de funções meramente administrativas para assumir o protagonismo nos processos de mudança e reposicionamento institucional, demonstrando que sua atuação vai muito além da gestão de folha de pagamento, recrutamento e seleção, passando a integrar a alta direção das organizações como área de inteligência e desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 2011).

Os artigos analisados reforçam a noção de que o sucesso das estratégias corporativas depende diretamente da forma como as pessoas são mobilizadas, reconhecidas e desenvolvidas dentro das organizações, especialmente em contextos de crise, reestruturação ou crescimento acelerado, sendo fundamental o investimento em liderança participativa, capacitação contínua e políticas de valorização que mantenham o engajamento em níveis elevados (Corrêa, Melo e Corrêa, 2018).

A recorrência da gestão por competências como eixo estruturador das ações organizacionais confirma sua importância na articulação entre pessoas e estratégia, uma vez que permite alinhar os talentos disponíveis às demandas da organização, facilitando o planejamento de sucessão, o desenvolvimento de lideranças e a adaptação a novos contextos com maior agilidade e menor resistência, o que se mostra ainda mais relevante durante processos de reestruturação (Ventura e Leite, 2014).

Verifica-se, que empresas que incorporaram práticas estratégicas de gestão de pessoas conseguiram superar com mais eficácia os impactos de crises, como os provocados pela pandemia de COVID-19, pois contavam com equipes mais coesas, lideranças preparadas e culturas organizacionais resilientes, demonstrando que o capital humano é um dos principais fatores de sustentação em momentos de instabilidade ou ruptura (Rocha, 2023).

A importância da comunicação interna como ferramenta de gestão de pessoas também foi amplamente destacada, sendo considerada importante para a construção de confiança, engajamento e entendimento das mudanças propostas, especialmente em cenários de reorganização, nos quais a

ambiguidade e a desinformação podem comprometer a adesão dos colaboradores às novas diretrizes estratégicas e provocar insegurança ou desmobilização (Gomes e Menezes, 2018).

Identificou-se que nas obras há a necessidade de repensar os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, substituindo modelos punitivos ou meramente numéricos por metodologias mais qualitativas, centradas no desenvolvimento e no alinhamento de competências comportamentais, o que contribui para a criação de ambientes organizacionais mais justos, éticos e orientados para o crescimento individual e coletivo (Silveira, 2014).

A literatura evidencia que empresas que fortalecem suas práticas de gestão de pessoas com base em dados, indicadores e análises consistentes conseguem tomar decisões mais acertadas sobre mobilidade interna, distribuição de tarefas e identificação de lideranças emergentes, demonstrando que a profissionalização da área de recursos humanos é fator determinante para o aumento da eficiência e para a consolidação de uma cultura de alto desempenho (Fischer, 2002).

Constata-se que as organizações sustentáveis compartilham características comuns, como políticas de gestão participativa, incentivo à inovação, estímulo à colaboração entre equipes e valorização da diversidade, sendo que todas essas dimensões são operacionalizadas pela área de gestão de pessoas, a qual atua como articuladora de valores, processos e comportamentos que favorecem o alcance de objetivos estratégicos sem comprometer o bem-estar dos colaboradores (Zuppani e Fischer, 2016).

A gestão estratégica de pessoas também se apresenta como elemento-chave na construção da reputação organizacional, influenciando diretamente a percepção de investidores, clientes e da sociedade em geral sobre os valores que norteiam as decisões corporativas, sendo que empresas que demonstram compromisso com a valorização do ser humano tendem a conquistar maior legitimidade e fidelidade por parte de seus públicos internos e externos (Armstrong, 2009).

Os estudos indicam que a sustentabilidade institucional depende da construção de culturas organizacionais saudáveis, nas quais os valores compartilhados sejam praticados cotidianamente pelas lideranças e refletidos nas políticas de gestão, especialmente nas ações voltadas ao desenvolvimento, à inclusão e à transparência, aspectos que contribuem para a redução do turnover, o fortalecimento do engajamento e a elevação da produtividade (Rodriguez, 2002).

Além disso, a literatura também confirma que a ausência de práticas estratégicas de gestão de pessoas compromete a capacidade de recuperação das empresas em cenários adversos, resultando em desmotivação, conflitos interpessoais, desperdício de talentos e desorganização interna, sendo necessário que as organizações tratem a gestão do capital humano como prioridade e não como função secundária, incorporando-a aos processos de tomada de decisão de forma transversal (Gil, 2014).

Foi possível observar que muitas empresas que alcançaram sucesso em seus processos de reestruturação adotaram programas internos de escuta ativa, canais permanentes de diálogo com os

colaboradores, comitês de mudança e ações voltadas à preservação da saúde emocional, práticas essas que demonstram o quanto a dimensão subjetiva do trabalho precisa ser considerada nos planos estratégicos e acompanhada com sensibilidade e responsabilidade (Bitencourt, 2010).

A análise comparativa das fontes mostra que, embora os modelos e as nomenclaturas possam variar entre os setores público, privado e do terceiro setor, os princípios da gestão estratégica de pessoas mantêm sua coerência, pois envolvem essencialmente o reconhecimento de que pessoas motivadas, bem informadas e alinhadas aos valores da organização são os agentes mais eficazes de inovação, qualidade e resiliência institucional em qualquer contexto (Purcell, Wright e Boxall, 2007).

Os resultados também revelam que a gestão de pessoas influencia diretamente a aprendizagem organizacional, promovendo a circulação de saberes, a socialização de experiências e a ampliação da capacidade reflexiva das equipes, sendo essas competências fundamentais para o enfrentamento de desafios complexos, como os impostos por transformações tecnológicas, mudanças regulatórias ou crises sistêmicas, nas quais respostas padronizadas tendem a fracassar (Fleury e Fleury, 2004).

Assim sendo, a gestão estratégica de pessoas é condição necessária para o sucesso dos processos de reestruturação e para a construção de organizações sustentáveis, sendo seu impacto reconhecido tanto em aspectos tangíveis, como produtividade e desempenho financeiro, quanto em dimensões intangíveis, como reputação, engajamento e inovação, o que reforça sua centralidade nas decisões estratégicas e sua relevância como campo de estudo e prática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo confirma que a gestão estratégica de pessoas representa um dos pilares fundamentais para o fortalecimento e a sustentabilidade das organizações, especialmente em contextos de reestruturação, reposicionamento e superação de crises internas ou externas, pois é a partir da valorização do capital humano que se estabelecem os vínculos de confiança, os níveis de engajamento e a capacidade coletiva de adaptação frente às transformações exigidas pelo ambiente organizacional.

As empresas que compreendem o valor estratégico das pessoas não apenas investem em sua formação, mas criam condições efetivas para que possam participar ativamente da construção dos objetivos organizacionais, integrando suas competências ao planejamento, suas percepções ao processo decisório e sua criatividade às soluções implementadas, formando, assim, uma cultura orientada para o aprendizado contínuo, para a colaboração e para a inovação responsável.

A gestão de pessoas eficaz não se resume à aplicação de métodos técnicos ou à formalização de processos operacionais, mas está intrinsecamente ligada à escuta qualificada, ao reconhecimento das individualidades, à promoção da justiça interna e ao cuidado com o bem-estar físico e emocional

dos colaboradores, fatores que potencializam a coesão entre as equipes, reduzem resistências e consolidam uma base sólida para que a organização evolua com consistência e sustentabilidade.

A transformação da área de recursos humanos em núcleo estratégico se revela na sua capacidade de influenciar positivamente os demais setores da organização, promovendo integração, desenvolvendo lideranças preparadas e formando ambientes em que os profissionais se sintam pertencentes, seguros e motivados, contribuindo de forma genuína para a realização dos resultados institucionais e para o fortalecimento da reputação organizacional perante seus públicos.

É evidente que a sustentabilidade das empresas está diretamente associada à qualidade das relações que cultivam com seus colaboradores, à coerência entre discurso e prática, à ética aplicada nas decisões internas e à clareza com que definem e comunicam seus valores, sendo papel da gestão de pessoas garantir que essas dimensões sejam respeitadas, cultivadas e refletidas nas políticas, nos processos e nas interações cotidianas.

Ao longo do estudo, tornou-se clara a relevância da gestão de pessoas também como mecanismo de resiliência institucional, pois é por meio dela que se constroem respostas ágeis, equilibradas e sustentáveis a momentos de instabilidade, como demissões em massa, mudanças de estrutura, perdas financeiras ou crises de reputação, demonstrando que os recursos intangíveis mobilizados pelas pessoas são os mais decisivos para a superação de adversidades.

A adoção de modelos participativos, baseados em confiança, diálogo e empoderamento dos colaboradores, se mostrou fundamental para o sucesso das reestruturações analisadas na literatura, reforçando a importância de abandonar práticas autoritárias, centralizadoras ou indiferentes à dimensão humana do trabalho, substituindo-as por abordagens integradoras, respeitosas e comprometidas com o desenvolvimento mútuo de pessoas e organizações.

Observou-se também que a construção de ambientes organizacionais saudáveis requer a atenção constante da liderança, o alinhamento das práticas de gestão com os valores institucionais e a existência de mecanismos que assegurem o reconhecimento, o desenvolvimento e a permanência dos talentos, pois são esses profissionais que sustentam, no cotidiano, a cultura da empresa, sua credibilidade no mercado e sua capacidade de gerar resultados consistentes.

Ao final da análise, reafirma-se que a gestão estratégica de pessoas não é um complemento das estratégias empresariais, mas parte estruturante delas, devendo estar presente desde a formulação do planejamento até a avaliação dos resultados, participando ativamente da construção de soluções, do acompanhamento das transformações e da consolidação de um modelo de gestão coerente, ético e orientado para a criação de valor coletivo.

Sendo assim, conclui-se que investir em gestão estratégica de pessoas é investir na continuidade da organização, na perenidade de seus resultados e na construção de um ambiente de trabalho mais justo, inteligente e colaborativo, sendo essa a base para organizações verdadeiramente sustentáveis,



capazes de enfrentar os desafios do presente sem comprometer sua capacidade de crescimento no futuro.



## REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, Michael. Manual de gestão de pessoas: práticas de recursos humanos nas empresas modernas. São Paulo: Gente, 2009.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. Gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CORRÊA, Marianne dos Santos; MELO, Auristela do Nascimento; CORRÊA, Rosany. Gestão estratégica de pessoas: uma análise bibliométrica no Portal de Periódicos da CAPES de 2013-2017. In: MELO, Auristela do Nascimento; LEITE, Kátia Cristina Tofoli (Orgs.). Gestão estratégica de pessoas. Porto Alegre: Fi, 2018. p. 15–32.
- FISCHER, Rosa Maria. A emergência de um modelo brasileiro de gestão de pessoas. In: FISCHER, Rosa Maria (Org.). Gestão de pessoas nas organizações: o novo papel dos recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2002. p. 11–34.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GOMES, Laurindo Mauro; MENEZES, Luís Felipe. Gestão estratégica de pessoas nas organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2018.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, Daniela de Carvalho; LIMA, Wagner José de Souza. A gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo organizacional. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 3, n. 12, p. 93–110, 2016.
- PURCELL, John; WRIGHT, Patrick; BOXALL, Peter. Exploring the people and performance link: unlocking the black box. CIPD Publishing, 2007.
- ROCHA, Bernardo Almeida. A gestão estratégica como ferramenta de recuperação de microempreendimentos individuais sob a óptica do impacto da pandemia de COVID-19. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, v. 11, n. 1, p. 56–71, 2023.
- RODRIGUEZ, Adalberto. A nova cultura organizacional e a gestão por competências. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 3, p. 78–86, 2002.
- SILVEIRA, Celina Maria de Souza Olivindo. Avaliação de desempenho e sua importância como ferramenta para as organizações. In: MELO, Auristela do Nascimento; LEITE, Kátia Cristina Tofoli (Orgs.). Gestão estratégica de pessoas. Porto Alegre: Fi, 2018. p. 243–264.



VENTURA, Célia; LEITE, Kátia Cristina Tofoli. Gestão estratégica de pessoas: fundamentos e práticas. In: MELO, Auristela do Nascimento; LEITE, Kátia Cristina Tofoli (Orgs.). Gestão estratégica de pessoas. Porto Alegre: Fi, 2018. p. 33–50.

ZUPPANI, Saulo; FISCHER, Rosa Maria. A cultura organizacional na gestão de pessoas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 18, n. 61, p. 416–435, 2016.