

## Desenvolvimento Organizacional: Estratégias Para Potencializar Talentos Em Contextos Empresariais

Alex Paubel Junger<sup>1</sup>; Marcos Antonio Maia Lavio de Oliveira<sup>2</sup>; Nisfei Carvalho Galoni<sup>3</sup>; Marcelo Vianello Pinto<sup>4</sup>; Marcio de La Cruz Lui<sup>5</sup>; Jadir Perpétuo dos Santos<sup>6</sup>; Valdecil de Souza<sup>7</sup>; Antonio Carlos de Alcântara Thimóteo<sup>8</sup>; Cristiane Gomes de Carvalho Fontana<sup>9</sup>; Andrea Cristina Marin<sup>10</sup>; Rodrigo de Souza Marin<sup>11</sup>

<sup>1</sup> Universidade Cruzeiro do Sul; ORCID: 0000-0002-0148-2457

<sup>2</sup> Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0001-7640-7059

<sup>3</sup> Instituto J&F; ORCID: 0009-0007-5135-4414

<sup>4</sup> Faculdade de Tecnologia Termomecânica; ORCID: 0000-0002-9951-0064

<sup>5</sup> Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0002-2620-0364

<sup>6</sup> Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0002-4883-1052

<sup>7</sup> Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0002-2986-0480

<sup>8</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie; ORCID: 0000-0002-2004-4524

<sup>9</sup> Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0001-8368-3748

<sup>10</sup> Centro Universitário SENAC; ORCID: 0009-0001-1449-7017

<sup>11</sup> Universidade Cruzeiro do Sul; ORCID: 0009-0009-8341-9256

---

### Resumo:

*Este estudo analisa o desenvolvimento organizacional e identifica estratégias voltadas à potencialização de talentos em contextos empresariais. Frente às rápidas transformações do mercado de trabalho e às demandas da Gestão de Pessoas 4.0, destaca-se a importância de investir na capacitação contínua dos colaboradores, promover uma cultura de inovação e integrar processos internos por meio de tecnologias digitais. Além disso, evidencia-se a necessidade de práticas que fortaleçam a motivação, o engajamento e a aprendizagem contínua, assegurando o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. O trabalho ressalta que estratégias sistêmicas e integradas contribuem para a competitividade, sustentabilidade e adaptabilidade das organizações em cenários dinâmicos e desafiadores.*

**Palavras-chaves:** *Desenvolvimento organizacional; Gestão de pessoas; Potencialização de talentos; Inovação; Aprendizagem contínua.*

Date of Submission: 09-09-2025

Date of

Acceptance: 19-09-2025

---

### I. Introdução

As mudanças aceleradas no mundo do trabalho, impulsionadas pela Gestão de Pessoas 4.0, exigem que as organizações invistam de forma contínua no desenvolvimento de seus talentos. A capacitação permanente torna-se essencial para que os colaboradores

acompanhem a velocidade das transformações tecnológicas e respondam às novas exigências do mercado. Nesse cenário, estratégias voltadas à promoção de uma cultura de inovação, que valorizem o pensamento criativo, a experimentação e a colaboração entre equipes multifuncionais, somadas ao uso de plataformas digitais capazes de integrar processos e melhorar a experiência do trabalhador, configuram-se como fatores decisivos para o engajamento e a produtividade organizacional (ROMÃO et al., 2024).

Gerir pessoas, entretanto, não se limita ao acompanhamento de rotinas administrativas, mas envolve lidar com desafios complexos e constantes no ambiente corporativo. A gestão de pessoas assume um papel estratégico ao buscar a motivação e a qualificação dos colaboradores, formando equipes alinhadas com os objetivos institucionais e comprometidas com a consolidação de resultados organizacionais. Por meio de capacitações, é possível potencializar a produtividade e fortalecer o vínculo entre os indivíduos e a missão da empresa (SANTOS et al., 2023).

No campo das iniciativas de inovação, diferentes práticas de gestão de pessoas ganham destaque, como a delegação de responsabilidades, o recrutamento e retenção de talentos, o investimento em treinamentos e o uso de incentivos tangíveis e intangíveis. Contudo, tais estratégias ainda enfrentam desafios, principalmente no que diz respeito à comunicação interna e à efetividade em contextos organizacionais específicos, como os públicos. Isso demonstra a necessidade de aprimorar continuamente as políticas de gestão e inovação para que atendam de forma eficaz às demandas contemporâneas (MONTENEGRO; PINHO; TUPINAMBÁ, 2022).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento organizacional e identificar estratégias capazes de potencializar talentos em contextos empresariais, considerando tanto os desafios impostos pelas transformações atuais quanto as práticas inovadoras que podem fortalecer a gestão de pessoas.

## **II. Gestão Estratégica De Pessoas E Cultura Organizacional**

Silva, Albuquerque e Costa (2009) evidenciam que, no contexto brasileiro, as organizações tendem a adotar estratégias de gestão de pessoas alinhadas principalmente ao Modelo de Relações Humanas, seguido pelo Modelo de Sistema Aberto, reforçando culturas organizacionais mais flexíveis, dinâmicas e voltadas ao ambiente interno, como a Cultura Clã e, em menor medida, a Cultura Inovativa. Também destacam a presença de modelos híbridos, reflexo da complexidade organizacional e da coexistência de diferentes valores dentro das

empresas, o que permite maior adaptabilidade.

De modo geral, os resultados apontam para um alinhamento estratégico entre gestão de pessoas e cultura organizacional, indicando esforços das empresas em fortalecer práticas de gestão estratégica de pessoas, sobretudo explorando a dinâmica interna. Contudo, os autores alertam para limitações, já que os dados foram obtidos a partir de declarações oficiais de representantes organizacionais, o que pode gerar discrepâncias entre discurso e prática. Além disso, a amostra analisada não é representativa do universo nacional, pois contempla organizações consideradas exemplares em clima organizacional, o que limita a generalização dos achados.

Coelho Junior (2003) compreende a gestão estratégica como um sistema de indicadores de desempenho que orienta a administração no desenvolvimento de iniciativas e ações previamente estabelecidas. Dessa forma, a gestão estratégica não se limita ao acompanhamento de resultados, mas atua como um mecanismo de direcionamento, garantindo que os objetivos organizacionais sejam traduzidos em práticas coerentes com a visão e as metas da instituição.

O autor ressalta que a essência desse modelo não está no trabalho fragmentado por departamentos, mas sim na condução por processos. Isso implica reconhecer a interdependência entre as áreas e promover uma dinâmica organizacional integrada e sistêmica. Nesse sentido, a gestão estratégica possibilita maior alinhamento entre as ações desenvolvidas e os objetivos globais da organização, fortalecendo a coerência e a eficiência dos resultados alcançados.

### **III. Capacitação, Inovação E Aprendizagem Contínua**

Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015) destacam que a valorização da aprendizagem contínua na cultura organizacional afeta diretamente a forma como os colaboradores percebem suas chances de crescimento, o exercício da cidadania organizacional e o próprio desempenho. A pesquisa, conduzida em empresas públicas e privadas, evidenciou que essa valorização é mais frequente no setor privado, resultando em maior engajamento e atitudes positivas dos funcionários. Dessa forma, quanto mais a aprendizagem contínua é incorporada à cultura da organização, maior é a confiança dos trabalhadores em seu desenvolvimento, fortalecendo tanto o comprometimento com a cidadania quanto a relevância atribuída ao desempenho no ambiente de trabalho.

Em vigência está a era da informação e do conhecimento, cabendo ao ser humano a

tarefa de ser criativo e inovador. No entanto, como pode ser gerido este conhecimento de modo que a organização seja competitiva? A Gestão do Conhecimento observa que o conhecimento organizacional está aliado e depende do conhecimento individual, o qual deve ser compartilhado com os demais colegas no ambiente de trabalho. O compartilhamento do conhecimento ainda se configura enquanto um desafio a ser superado no ambiente organizacional e esta é tarefa imprescindível da Gestão do Conhecimento (SILVA; BURGER, 2017, p. 9).

A gestão de pessoas, diante das transformações sociais e organizacionais, tem sido constantemente desafiada a incorporar novas demandas e adaptar-se a cenários em constante mudança. No entanto, como destacam Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), esse campo de intervenção ainda enfrenta limitações significativas, sobretudo pelo aparente desinteresse de muitos profissionais em sistematizar e comunicar suas práticas. Esse comportamento acaba por dificultar o compartilhamento de experiências e restringir a construção de um corpo de conhecimento mais consistente e acessível na área.

Outro ponto ressaltado pelos autores diz respeito à morosidade na divulgação de práticas bem-sucedidas, uma vez que a publicação em periódicos científicos ainda é pouco frequente entre os profissionais da gestão de pessoas (Scorsolini-Comin; Inocente; Miura, 2011). Além disso, o cenário brasileiro ainda carece de núcleos de pesquisa sólidos e articulados nesse campo, o que fragiliza tanto a produção de conhecimento quanto a consolidação de estratégias inovadoras. Nesse contexto, a gestão de pessoas permanece como um espaço de potencial desenvolvimento, mas que demanda esforços mais consistentes de aproximação entre prática e ciência.

#### **IV. Gestão De Carreira E Reconhecimento Do Talento**

Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas deve ser compreendida como um sistema integrado, formado por processos interdependentes que atuam em conjunto para alcançar os objetivos organizacionais. A depender do momento da empresa, determinados processos podem ganhar maior relevância, como a necessidade de agregar pessoas em fases de expansão, o desenvolvimento de competências diante da adoção de novas tecnologias ou, ainda, a manutenção de talentos em contextos que exigem maior retenção. No entanto, o autor enfatiza que nenhum desses processos pode ser tratado isoladamente, pois todos funcionam como vasos comunicantes: quando um deles falha, sobrecarrega os demais.

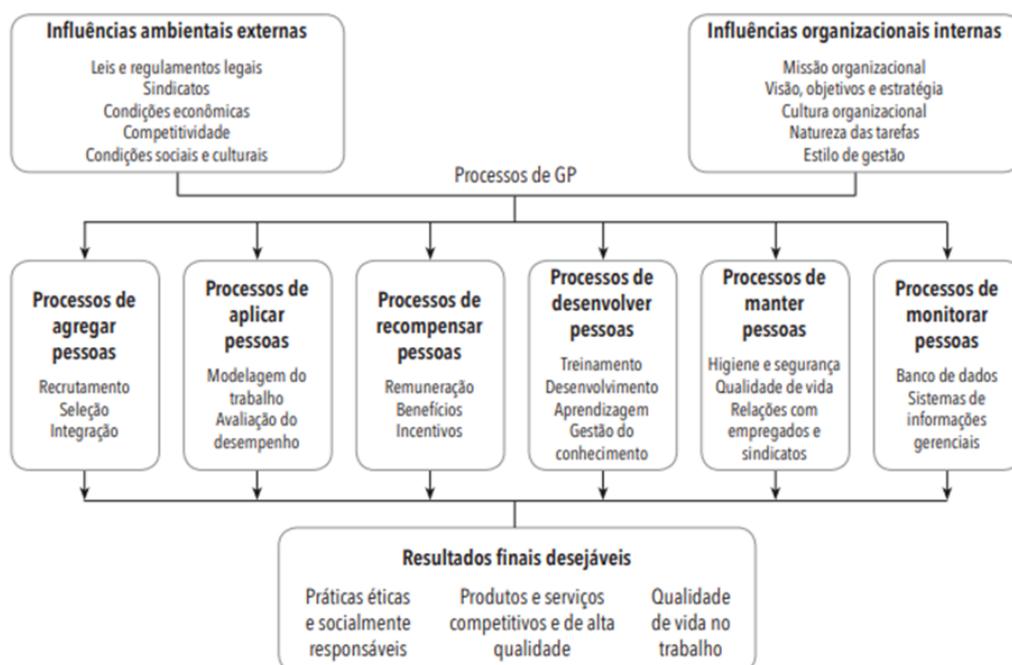
Caracol et al. (2016) destacam que os comportamentos moldadores, por surgirem de

forma espontânea e sem custos iniciais, podem ser considerados indicadores de talento:

Concomitantemente, salientamos a importância do aprofundamento do estudo dos comportamentos moldadores enquanto possíveis indicadores de manifestação de talento percebido pela organização. Além disso, verificar de que forma a instituição deve orientar e conduzir o trabalhador, mesmo que indiretamente, aproveitando este ato voluntarioso, que não implica investimento inicial, mas que deverá ser analisado em uma perspectiva do que se poderá retirar como mais-valia organizacional em termos da atitude e do comportamento pretendidos (CARACOL et al., 2016, p. 18).

Nesse sentido, a gestão de pessoas deve ser conduzida de forma sistêmica e estratégica, superando a execução de tarefas fragmentadas, como recrutar, treinar ou remunerar de maneira isolada. Para Chiavenato (2014), é essencial que gestores passem a “olhar a floresta e não apenas cada árvore”, ou seja, visualizar os processos de forma global, priorizando a conectividade entre eles e atendendo às demandas dos clientes internos. Assim, a área de gestão de pessoas contribui para alinhar o desenvolvimento humano com as metas organizacionais, assegurando maior competitividade e qualidade nos resultados.

Figura 1 - Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p. 15).

O estudo de Steil et al. (2014) evidencia que a produção científica sobre recompensas

em organizações no Brasil ainda ocorre baixa densidade conceitual. A maioria dos trabalhos tem caráter empírico, com forte predominância do método survey, mas carece de definições consistentes sobre recompensas. Observa-se também grande dispersão nas referências utilizadas e ausência de citações de obras específicas sobre o tema, o que revela a falta de consolidação de um campo de pesquisa nacional nessa área.

## **V. Conclusão**

O desenvolvimento organizacional depende cada vez mais de uma gestão estratégica de pessoas que integra processos, promove a aprendizagem contínua e incentiva a inovação. Estratégias voltadas à capacitação, ao compartilhamento de conhecimento e à valorização de talentos são essenciais para fortalecer a cultura organizacional, melhorar o desempenho dos colaboradores e garantir que a organização se mantenha adaptável frente às mudanças constantes do mercado.

A eficácia da gestão de pessoas está diretamente ligada à atuação integrada e sistêmica dos processos internos. Identificar comportamentos espontâneos que indiquem potencial, aplicar incentivos e reconhecer o desempenho tornam-se ações estratégicas que fortalecem o engajamento e a motivação dos colaboradores, além de gerar valor para a organização de forma sustentável.

Por fim, o desenvolvimento de talentos e a consolidação de práticas inovadoras ainda enfrentam desafios relacionados à integração entre teoria e prática, à disseminação de boas práticas e à construção de um conhecimento organizacional consistente. Superar essas lacunas exige o investimento contínuo em capacitação, cultura de aprendizado e inovação, promovendo um ambiente corporativo que potencialize o crescimento de indivíduos e da organização como um todo.

## **References**

- [1]. CARACOL, Carla Cristina Et Al. Gestão Estratégica Do Talento Na Perspectiva Individual E Organizacional: Proposta De Modelo. Revista Psicologia: Organizações E Trabalho, Brasília, V. 16, N. 1, P. 10-21, Mar. 2016. Disponível Em: [Http://Pepsic.Bvsalud.Org/Scielo.Php?Script=Sci\\_Arttext&Pid=S1984-6657201600010002&Lng=Pt&Nrm=Iso](http://Pepsic.Bvsalud.Org/Scielo.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S1984-6657201600010002&Lng=Pt&Nrm=Iso). Acesso Em: 29 Ago. 2025.
- [2]. CAVAZOTTE, Flávia De Souza Costa Neves; MORENO JR., Valter De Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura De Aprendizagem Contínua, Atitudes E Desempenho No Trabalho: Uma Comparação Entre Empresas Do Setor Público E Privado. Revista De Administração Pública, V. 49, N. 6, P. 1555-1578, Nov. 2015. DOI: [Https://Doi.Org/10.1590/0034-7612136534](https://Doi.Org/10.1590/0034-7612136534). Disponível Em:

<https://www.scielo.br/J/Rap/A/Bywyjnhgyxhyz8rgkrxvydf/?Format=Html&Lang=Pt>.  
Acesso Em: 29 Ago. 2025.

- [3]. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- [4]. COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. *Gestão Estratégica: Um Estudo De Caso De Percepção De Mudança De Cultura Organizacional*. *Psicousf*, Itatiba, V. 8, N. 1, P. 81-89, Jun. 2003. Disponível Em:  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=pt&nrm=iso). Acesso Em: 29 Ago. 2025.
- [5]. ROMÃO, Adriano Alves; MARQUES, Ferreira; MOREIRA, Emanuela Ferry De Oliveira; FAUSTINO-DIAS, Álvaro Freitas; SILVA, Wankleber De Farias; SILVA, Carla Michelle Da. *Gestão De Pessoas 4.0: Adaptando-Se À Nova Geração De Colaboradores*. *Revista De Gestão E Secretariado*, [S. L.], V. 15, N. 10, P. E4169, 2024. DOI: 10.7769/Gesec.V15i10.4169. Disponível Em:  
<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169>. Acesso Em: 29 Ago. 2025.
- [6]. MONTENEGRO, Adauto De Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. *Práticas De Gestão De Pessoas, Inovação Gerencial E Perfis De Comprometimento Organizacional*. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, V. 24, N. 4, P. 755-773, Out. 2022. DOI: <https://doi.org/10.7819/Rbgn.V24i4.4207>. Disponível Em:  
<https://www.scielo.br/J/Rbgn/A/Smnnsrqnb9dqz6rdl8sb6zr/?Format=Html&Lang=Pt>. Acesso Em: 29 Ago. 2025.
- [7]. SANTOS, Natanoelha Menezes Dos; CABRAL, Jamille Alves; PEREIRA, Edslany Paixão; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. *A Importância Da Gestão De Pessoas Para O Sucesso De Uma Organização*. ID On Line. *Revista De Psicologia*, [S. L.], V. 17, N. 66, P. 384-400, 2023. DOI: 10.14295/Idonline.V17i66.3671. Disponível Em:  
<https://idonline.emnuvens.com.br/Id/article/view/3671>. Acesso Em: 29 Ago. 2025.
- [8]. SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. *Aprendizagem Organizacional E Gestão Do Conhecimento: Pautas Para A Gestão De Pessoas*. *Revista Brasileira De Orientação Profissional*, São Paulo, V. 12, N. 2, P. 227-240, Dez. 2011.  
Disponível Em:  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso). Acesso Em: 29 Ago. 2025.
- [9]. SILVA, Leilianne Michelle Trindade Da; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De; COSTA, Benny Kramer. *O Alinhamento Estratégico Entre Cultura Organizacional E Estratégias De Gestão De Pessoas*. *Revista Eletrônica De Ciência Administrativa*, [S.L.], V. 8, N. 2, P. 159-173, Jan. 2010. Disponível Em:  
<https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/562/457>.  
Acesso Em: 29 Aug. 2025.

- [10]. SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem Organizacional E Inovação: Contribuições Da Gestão Do Conhecimento Para Propulsionar Um Ambiente Corporativo Focado Em Aprendizagem E Inovação. *Navus*, Florianópolis, V. 8, N. 1, P. 7-19, Jan./Mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.22279/Navus.2018.V8n1.P07-19.569>.
- [11]. STEIL, Andrea Valéria. Recompensas Em Organizações: Abordagens De Pesquisa E Padrões De Citação Utilizados No Brasil. *Estudos De Psicologia (Natal)*, V. 19, N. 1, P. 31-39, Jan. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000100005>. Disponível Em: <https://www.scielo.br/J/Epsic/A/Mj bk3gmz3qy6vnmmx6rxpvq/?Format=Html&Lang=Pt>. Acesso Em: 29 Ago. 2025.