

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos

Vol. I Nº5
2025



SUMÁRIO

EXPEDIENTE	03
APRESENTAÇÃO	04
ARTIGOS	05
AS SOFT SKILLS COMO FATOR DETERMINANTE DE SUCESSO E EMPREGABILIDADE NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	
06	
PEOPLE ANALYTICS ESTRATÉGICO E RESPONSÁVEL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE APLICAÇÕES, BARREIRAS E A BUSCA POR IMPACTO SUSTENTÁVEL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
17	
LIDERANÇA ESTRATÉGICA E ADAPTATIVA EM EQUIPES REMOTAS E HÍBRIDAS	
40	
EMPLOYER BRANDING ESTRATÉGICO NA ERA DIGITAL: A IMPORTÂNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS, GESTÃO DE CONTEÚDO E REPUTAÇÃO ONLINE	
55	

EXPEDIENTE

REVISTA ELETRÔNICA GESTÃO E RECURSOS HUMANOS

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos, Volume I. Número 5. Ano 4 –
2025 – ISSN: 2764-6327

CENTRO BRASILEIRO DE PÓS-GRADUAÇÃO FACULDADE CENBRAP

Marcos Henrique Mendanha
Presidente do Centro Brasileiro de Pós-graduação e
Diretor da Faculdade CENBRAP

Fernando Silva Tiago
Diretor Adjunto e
Coordenador Pedagógico da Faculdade CENBRAP

CORPO EDITORIAL

EDITORES

Profa Dra Rosiane Dias Mota (Faculdade CENBRAP)
Prof Esp Marcos Henrique Mendanha (FACULDADE CENBRAP)

CONSELHO EDITORIAL

Prof Dr Vinicius Oliveira Seabra Guimarães (Faculdade CENBRAP)
Profa Dra Rosiane Dias Mota (Faculdade CENBRAP)
Profa Ms Márcia Helena de Castro Moura (UNICEUB)
Profa Ms Lucimar Duarte (Faculdade CENBRAP)
Profa Ms Maria Raimunda Pinto Cardozo (Faculdade CENBRAP)
Profa Esp Tércia Duarte Almeida (Faculdade CENBRAP)
Prof Esp Márcio Jesus dos Santos (FACLIONS)

ENDEREÇO

Faculdade CENBRAP. Sede: Rua T-36 N. 3182 Ed. Aquarius Center, Sala 1003 - St. Bueno, Goiânia - GO, 74223-052. E-MAIL revista@cenbrap.edu.br SITE <https://faculdade.cenbrap.edu.br/Publicacoes/RevistaGestaoRH>.

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos, Volume I. Número 5. Ano 4 – 2025 –
ISSN: 2764-6327

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresentamos a edição de número 5 da Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos (Volume I, Ano 4 – 2025, ISSN: 2764-6327). Nesta publicação, reunimos artigos que discutem, sob diferentes perspectivas, os desafios e oportunidades que se impõem à gestão de pessoas em um contexto marcado pela transformação digital, pela evolução das relações de trabalho e pela valorização estratégica do capital humano.

O primeiro artigo, “As Soft Skills como fator determinante de sucesso e empregabilidade na era da transformação digital”, destaca o papel das competências comportamentais no desenvolvimento profissional, evidenciando como habilidades como comunicação, colaboração, criatividade e inteligência emocional têm se tornado diferenciais essenciais para o crescimento na carreira e a adaptação às novas demandas do mercado.

Em seguida, o artigo “People Analytics estratégico e responsável: uma revisão integrativa sobre aplicações, barreiras e a busca por impacto sustentável na gestão de recursos humanos” discute o uso de dados e análises avançadas na tomada de decisão organizacional, ressaltando tanto os benefícios do uso estratégico dessas ferramentas quanto os desafios éticos e práticos de sua implementação.

O terceiro artigo, “Liderança estratégica e adaptativa em equipes remotas e híbridas”, analisa o papel dos líderes na condução de times distribuídos, explorando competências necessárias para manter engajamento, produtividade e inovação em ambientes de trabalho cada vez mais flexíveis.

Encerrando esta edição, o artigo “Employer Branding estratégico na era digital: a importância das mídias sociais, gestão de conteúdo e reputação online” aborda a relevância da marca empregadora no cenário atual, evidenciando como a presença digital, a transparência e a comunicação estratégica se tornaram determinantes para a atração e retenção de talentos.

Acreditamos que os artigos reunidos neste número oferecem contribuições relevantes tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a prática profissional, estimulando reflexões críticas e propondo caminhos para o fortalecimento da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Conselho Editorial

ARTIGOS



AS SOFT SKILLS COMO FATOR DETERMINANTE DE SUCESSO E EMPREGABILIDADE NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL¹

Lívia Carrér Borges Dias Rodrigues ²

Mônica Santos Amaral ³

RESUMO

O presente artigo de revisão explora a crescente relevância das *Soft Skills* (habilidades socioemocionais e comportamentais) no panorama profissional do século XXI, marcado pela aceleração da tecnologia, automação e globalização. Em um contexto onde a Inteligência Artificial e o avanço das máquinas tornam as habilidades humanas insubstituíveis, as *Soft Skills* emergiram como o principal diferencial competitivo para os indivíduos. O estudo conceitua as *Soft Skills* em contraste com as *Hard Skills*, rastreando sua evolução histórica e o reconhecimento de sua importância a partir da década de 1970. A pesquisa identifica um conjunto essencial de competências transversais para o profissional do futuro, incluindo Comunicação, Trabalho em Equipe, Inteligência Emocional, Resolução de Problemas e Adaptabilidade, e analisa como estas são percebidas e desenvolvidas em ambientes de trabalho

¹ Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

²E-mail liviacbdr@gmail.com e Mini currículo : Administradora graduada pela Universidade Católica de Goiás -Goiânia, especialista em Docência Universitária – UNIGOIÁS , MBA em Gestão de Pessoas – ALFA , Pós em Tutoria em EAD - FACUNICAMPS, e Mestrado em Liderança pela UNISA-SP. Experiência em Ensino Superior, Pós Graduação, treinamentos e palestras. Além de consultorias em empresas nas áreas de desenvolvimento humano, lideranças e gestão de equipes.

³E-mail monicaamaral22@hotmail.com e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

contemporâneos, como o teletrabalho. Os resultados de estudos empíricos e revisões apontam que as organizações valorizam as *Soft Skills* em mais de 78%, sendo o fator predominante em decisões de promoção e desligamento. Contudo, persiste um conhecimento raso sobre o tema por parte de futuros gestores de Recursos Humanos, ressaltando a urgência de integração dessas competências na formação profissional.

Palavras-chave: Soft Skills. Hard Skills. Inteligência Emocional. Profissional do Futuro. Competências.

1. Introdução

O mercado de trabalho no século XXI está imerso em um cenário de profunda e contínua transformação, impulsionado principalmente pela globalização e pelo avanço tecnológico, que inclui a inteligência artificial e a automação. Essa dinâmica exige uma redefinição do perfil profissional, afastando o foco exclusivo das competências técnicas (*Hard Skills*) e direcionando a atenção para as capacidades humanas insubstituíveis pela tecnologia.

A transformação digital tem remodelado profundamente o mercado de trabalho, trazendo novas demandas e exigindo dos profissionais muito mais do que conhecimento técnico. Nesse cenário, as soft skills — competências socioemocionais e comportamentais — tornaram-se um fator determinante para o sucesso e a empregabilidade.

Historicamente, as *Hard Skills* (habilidades técnicas específicas e quantificáveis, comprovadas por certificados), foram priorizadas, especialmente durante as Revoluções Industriais. No entanto, a partir da década de 1970, estudos sobre comportamento organizacional começaram a revelar a importância das habilidades interpessoais e emocionais na eficácia das equipes e na liderança.

Enquanto as *hard skills* (habilidades técnicas) podem ser aprendidas e atualizadas com treinamentos e formações, as *soft skills* envolvem aspectos como comunicação, empatia, criatividade, adaptabilidade, resolução de problemas e inteligência emocional. Essas competências permitem que os profissionais enfrentam mudanças rápidas, lidem com a complexidade das relações interpessoais e se mantenham relevantes diante das constantes inovações tecnológicas.

Neste contexto, as *Soft Skills* (habilidades macias, comportamentais e socioemocionais), tornaram-se o diferencial competitivo essencial. As

organizações, em busca de colaboradores que superem as novas demandas de trabalho, exigem profissionais com habilidade para coordenar tarefas, juízo de ética e facilidade para trabalhar em equipe. O domínio dessas habilidades não apenas auxilia na busca por uma colocação, mas também impulsiona a carreira.

A valorização das *Soft Skills* é tamanha que as organizações, embora contratem colaboradores por sua capacidade técnica (*Hard Skills*), os promovem e os demitem pelas competências dessas habilidades socioemocionais. Assim, em meio ao avanço tecnológico, onde empregos com baixa interação social têm maior probabilidade de extinção, a demanda por trabalhadores com inteligência social e emocional é crescente.

Na era digital, onde a automação e a inteligência artificial substituem tarefas rotineiras, o diferencial humano está na capacidade de inovar, colaborar e tomar decisões estratégicas. Assim, organizações buscam cada vez mais pessoas capazes de trabalhar em equipe, liderar com sensibilidade e construir soluções criativas para desafios complexos.

Para os profissionais, o desenvolvimento contínuo das soft skills representa não apenas uma vantagem competitiva, mas também uma condição essencial para a sustentabilidade de suas carreiras. Para as empresas, significa maior engajamento, produtividade e capacidade de adaptação em ambientes altamente dinâmicos.

Em síntese, na era da transformação digital, as soft skills se consolidam como o elo entre a tecnologia e a humanidade, sendo indispensáveis para quem deseja alcançar sucesso e empregabilidade em um mundo em constante evolução.

Diante desse panorama e da necessidade de profissionais de Recursos Humanos (RH) estarem alinhados a essa nova realidade, o questionamento central que orienta esta revisão é: “Qual a relevância das Soft Skills no século XXI no mundo profissional?”.

O objetivo deste artigo é caracterizar a importância das *Soft Skills*, identificando as habilidades essenciais para o profissional do futuro e analisar sua influência no contexto da gestão de pessoas e nos ambientes de trabalho flexíveis e remotos.

2. Metodologia de Revisão

Este trabalho consiste em uma revisão integrativa de literatura, buscando consolidar e analisar criticamente conceitos, aplicações e percepções sobre *Soft Skills* no ambiente profissional contemporâneo, a partir dos materiais disponibilizados.

A metodologia baseou-se na análise de pesquisas de caráter exploratório e qualitativo, incluindo estudos de campo realizados com estudantes de Recursos Humanos (RH), bem como análises de bibliografia e materiais sobre o profissional do futuro na era digital. Os achados foram sintetizados e categorizados para delinejar: (a) a distinção conceitual e histórica entre *Soft Skills* e *Hard Skills*; (b) o impacto dessas competências no mercado de trabalho e nas decisões de RH; e (c) o perfil das habilidades socioemocionais exigidas no ambiente digital e flexível (teletrabalho). A análise dos dados empíricos, como os relatos dos estudantes de RH, e os resultados comparativos entre profissionais, forneceu o embasamento para a discussão da relevância e do impacto dessas habilidades no contexto empresarial.

3. Desenvolvimento: Soft Skills, Tecnologia e o Desempenho Adaptativo

3.1. Soft Skills e Hard Skills: Definição e Evolução Conceitual

O termo *Skills* designa habilidades ou capacidades, o modo como uma pessoa age e concretiza um objetivo de forma eficiente. No contexto da gestão e do trabalho, a dicotomia entre *Hard Skills* e *Soft Skills* é fundamental para a compreensão das demandas atuais.

- **Hard Skills:** São as habilidades técnicas específicas e quantificáveis, que podem ser aprendidas, comprovadas por certificados ou diplomas, e relacionam-se às conquistas de um currículo, como nível de formação e experiência de trabalho. No início do século XIX, o diploma garantia o passaporte para grandes indústrias.
- **Soft Skills:** São as competências transversais, que englobam a personalidade e o comportamento profissional do indivíduo. Incluem aptidões mentais, sociais e emocionais, aprimoradas pela cultura, experiência e educação de cada pessoa. O Banco Mundial (2018) as define como competências “para a vida”, necessárias para uma boa condução da existência, aplicáveis desde o ambiente familiar até o local de trabalho.

A evolução histórica demonstra que, enquanto as *Hard Skills* foram priorizadas durante a Revolução Industrial para trabalhos em grandes indústrias focados em processos repetitivos, a partir da década de 1970, o

conceito de competência foi ampliado para incluir qualificações e características pessoais que possibilitam realizar o trabalho em um nível superior ao esperado.

A grande virada ocorreu com o reconhecimento de que o modelo técnico é insuficiente. As *Hard Skills* individualmente não garantem o sucesso profissional, sendo apenas uma condição necessária para um profissional se manter no emprego. Pesquisas revelaram que as *Soft Skills* são mais valorizadas pelas organizações, com 78,7% de relevância, em comparação a apenas 14,54% para as *Hard Skills*.

3.2. O Imperativo da Adaptação e as Novas Demandas Tecnológicas

O avanço da tecnologia e a automação estão redefinindo o conceito de competência. Os empregos com baixa interação social correm o risco de extinção, ao passo que a demanda por trabalhadores com inteligência social e emocional aumenta.

A tecnologia não apenas automatiza tarefas, mas também exige uma capacidade de adaptação constante. O mercado de trabalho exige que o profissional seja flexível e capaz de tomar rápidas decisões, dada a imprevisibilidade e instabilidade decorrentes do desenvolvimento tecnológico.

Nesse contexto, as *Soft Skills* exigem que a força de trabalho realize um desempenho adaptativo, que é a capacidade de um indivíduo de se ajustar às novas condições e demandas de trabalho. Pulakos et al. (2000) desenvolveram uma taxonomia desse desempenho em oito dimensões, que incluem a capacidade de:

- Lidar com crises e emergências.
- Lidar com o estresse do trabalho.
- Resolver problemas de forma criativa.
- Lidar com situações incertas e imprevisíveis.
- Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos aplicados ao trabalho.
- Demonstrar adaptabilidade interpessoal e cultural.
- Demonstrar adaptabilidade física ao trabalho.

A *Soft Skill* de Inteligência Emocional é apontada como peça-chave para a adaptação a essas mudanças, pois as pessoas com prática emocional bem desenvolvida tendem a ser mais eficientes e satisfeitas, dominando hábitos mentais que fomentam sua produtividade (Goleman, 1995).

3.3. Competências Socioemocionais Essenciais para o Profissional do Futuro

O mercado de trabalho passa por transformações aceleradas impulsionadas pela globalização, pela automação e pela revolução digital. Nesse contexto, o diferencial competitivo não está apenas no domínio de conhecimentos técnicos, mas, sobretudo, no desenvolvimento das competências socioemocionais, que se tornaram fundamentais para o profissional do futuro.

Entre as mais valorizadas, destacam-se:

- **Inteligência emocional**, que envolve autoconhecimento, autocontrole e a capacidade de lidar com pressões e desafios de forma equilibrada.
- **Comunicação eficaz**, essencial para transmitir ideias com clareza, estabelecer relações de confiança e colaborar em equipes multidisciplinares.
- **Resiliência e adaptabilidade**, que permitem enfrentar mudanças rápidas, aprender com erros e ajustar-se a novos cenários.
- **Pensamento crítico e criatividade**, indispensáveis para analisar problemas complexos e propor soluções inovadoras.
- **Colaboração e empatia**, fundamentais para construir ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, respeitando diferentes perspectivas.

Essas competências não apenas fortalecem a performance individual, mas também contribuem para o sucesso coletivo das organizações. Profissionais que as desenvolvem têm maior capacidade de inovação, liderança e engajamento, tornando-se protagonistas em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Em suma, as competências socioemocionais são o alicerce que conecta conhecimento técnico a atitudes humanas, permitindo que o profissional do futuro não apenas se mantenha empregável, mas também encontre propósito e realização em sua trajetória.

Embora o termo *Soft Skills* englobe diversas aptidões, algumas se destacam como cruciais para o sucesso no mercado de trabalho contemporâneo e futuro. Robles (2012) identificou os seguintes grupos de

habilidades mais buscadas por empresários e gestores: comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, trabalho em equipe e ética no trabalho.

Outras habilidades essenciais ressaltadas pela literatura e pelas percepções dos profissionais incluem:

- **Comunicação Assertiva/Eficaz:** É crucial para a clareza de ideias, expectativas e objetivos. A comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva diminuem a rotatividade e promovem maior satisfação. No ambiente administrativo, permite a transmissão clara de informações e evita mal-entendidos.
- **Trabalho em Equipe e Colaboração:** Fundamental para a sinergia, potencialização de resultados, e para tornar o convívio profissional mais agradável e produtivo.
- **Inteligência Emocional/Autocontrole:** Essencial para a qualidade de vida do funcionário, permitindo que ele lide com a pressão por resultados, evitando a fadiga.
- **Resolução de Problemas:** Permite que os profissionais analisem problemas, proponham soluções alternativas de forma rápida e eficaz, o que é capaz de gerar mais resultados na carreira profissional.
- **Criatividade/Inovação:** Uma das habilidades mais importantes, especialmente para cargos como Marketing Digital.
- **Liderança:** Habilidade de influenciar e orientar equipes, promovendo um ambiente de confiança.

3.4. Soft Skills e a Dinâmica do Teletrabalho

O teletrabalho ou trabalho flexível, definido como trabalho à distância com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), acentuou a necessidade de determinadas *Soft Skills*. No trabalho informacional, o caráter imaterial da atividade tende a condensar maiores margens de autonomia, exigindo maior investimento e liberdade pessoal na execução dos processos.

Um estudo que analisou o desempenho adaptativo de profissionais em regime de *home office* durante a pandemia de COVID-19, comparando residentes no Brasil e no exterior, revelou percepções interessantes:

- **Desempenho Percebido:** A grande maioria dos respondentes, tanto no Brasil quanto no exterior, concordou parcial ou totalmente que apresentavam bom desempenho nas habilidades listadas. Habilidades como Vontade de Aprender e Habilidades Técnicas/Digitais tiveram a moda máxima (5) para ambos os grupos.

- **Habilidades com Menor Moda no Brasil: A Comunicação Oral e a Inteligência/Controle Emocional** registraram as menores modas entre os residentes no Brasil.
- **Habilidade com Menor Moda no Exterior: O Trabalho em Equipe** foi a habilidade com menor valor percebido entre os residentes no exterior. A hipótese é que residir em um país estrangeiro desenvolve a inteligência emocional (devido ao contato com diferentes culturas), mas essa multiculturalidade pode se tornar uma barreira para o trabalho em equipe.

Este estudo comparativo demonstra que, mesmo que as *Soft Skills* não sejam ensinadas explicitamente, os profissionais percebem sua presença em suas rotinas e reconhecem sua necessidade na vida profissional.

4. Discussão: Gestão, Avaliação e Desenvolvimento das Soft Skills

4.1. O Papel Estratégico do RH na Contratação e Retenção

O avanço da gestão de Recursos Humanos (RH) para um viés humanista, onde os colaboradores são vistos como “parceiros” do negócio, elevou o papel da avaliação das *Soft Skills*. A assertividade no processo de contratação é vital para o desenvolvimento da organização e a manutenção do diferencial competitivo.

A análise das competências socioemocionais é considerada uma ferramenta de extrema importância para a avaliação de desempenho dos profissionais. As habilidades socioemocionais são capazes de influenciar o sucesso no desempenho no trabalho, a retenção de planos e desenvolvimento, a gestão de carreiras e os benefícios e recompensas. A comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva promovem maior satisfação e diminuem fatores como a rotatividade.

Os estudantes de RH entrevistados confirmam que as habilidades socioemocionais influenciam no processo de contratação e demissão de funcionários. Andrade (2016) corrobora que gestores entrevistados revelaram que a maioria dos colaboradores são dispensados por aspectos comportamentais, como a não aderência aos valores da companhia.

O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) exige que as companhias analisem a formação acadêmica e as competências sociais e técnicas, sendo que a análise das *Soft Skills* ocorre geralmente na segunda etapa do processo de entrevista. A falta de conhecimento sobre o perfil do candidato no processo

de contratação pode levar a futuros problemas e a uma diminuição da produtividade.

4.2. Desafios do Conhecimento e a Necessidade de Aprimoramento Contínuo

Embora a relevância das *Soft Skills* seja amplamente reconhecida, o nível de conhecimento sobre o tema entre os futuros profissionais de RH ainda é considerado raso. Os participantes de um estudo reconheceram a falta de vasto conhecimento sobre o assunto, alinhando-se a Penhaki (2019), que afirma que as *Soft Skills* são pouco exploradas mesmo havendo grande emergência da discussão.

É fundamental, portanto, que os gestores e profissionais busquem aprimorar suas habilidades socioemocionais. As *Soft Skills*, apesar de serem características atreladas à personalidade e ao caráter do indivíduo, podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal e moldadas pelo contexto organizacional.

A gestão deve incentivar o desenvolvimento contínuo, utilizando práticas como o Feedback Contínuo. Essa abordagem de gestão envolve interações regulares entre líderes e colaboradores para troca de informações sobre desempenho e alinhamento de expectativas. O feedback deve ser expresso de maneira cuidadosa para que pessoas com inteligência emocional menos avançada não se confundam com críticas ou perseguição (Dweck, 2006, *apud* Cardoso et al.).

A disposição para o aprendizado contínuo e a adaptação são pilares para o sucesso profissional em um mundo tecnológico e conectado.

5. Considerações Finais

Este estudo confirmou que as *Soft Skills* são o diferencial competitivo essencial para os indivíduos no século XXI, sendo mais valorizadas que as *Hard Skills* pelas organizações e determinantes para o sucesso no desempenho, retenção e ascensão profissional. A capacidade de comunicar, de trabalhar em equipe, a inteligência emocional e a flexibilidade são fatores insubstituíveis que respondem à crescente complexidade imposta pela globalização e pela tecnologia.

Os achados da pesquisa de campo revelaram que, embora os futuros profissionais de RH reconheçam a relevância do tema, persiste uma carência de conhecimento específico sobre o conceito de *Soft Skills* e seus impactos.

Isso sugere uma lacuna no processo de formação profissional que precisa ser urgentemente endereçada.

O contexto do teletrabalho ressaltou a importância da adaptação e da Inteligência Emocional, sendo que o domínio das *Soft Skills* produz melhor desempenho, realização profissional e maior clareza de objetivos. O profissional do futuro deve, portanto, ser adaptável, resiliente e buscar aprimorar continuamente suas habilidades, abraçando a tecnologia como ferramenta, e não como ameaça.

Conclui-se que é essencial que as instituições de ensino superior e as empresas invistam no desenvolvimento de competências socioemocionais para que os futuros gestores atuem de forma mais estratégica e alinhada ao contexto organizacional contemporâneo.

6. Referências

- ANDRADE, L. S. C. A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016.
- ASSUNÇÃO, B. Y.; GOULART, B. I. Professional training or competencies for the future? *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2016.
- BANCO MUNDIAL. Competências e empregos: uma agenda para a juventude. 2018.
- CAMPOS, V. L. J. Os processos de recrutamento e seleção na Hays-Portugal: que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período after care? 2016.
- COSTA, N. A importância das competências transversais (soft skills) na formação do engenheiro. 2015.
- DUTRA, S. J. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 2002.
- FERREIRA, R. H. D. As habilidades essenciais para o profissional do futuro: navegando na era digital. 2025.
- GERHADT, E. T.; SILVEIRA, T. D. Métodos de pesquisa. 2009.
- GODOY, S. A.; et al. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. 2008.

GOLEMAN, D.; et al. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser. 1995.

MARRAS, P. J. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 2016.

MARTINS, C. C. J. Soft skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos. 2017.

PENHAKI, R. J. Soft skills na Indústria 4.0. 2019.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. 2012.

SILVA, B. X. F. da; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. A importância das “soft skills” no mundo profissional. *Revista FATEC SEBRAE em Debate*, 2020.

SILVA, B. X. F. da; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. Soft skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. *Interface Tecnológica*, 2020.

SILVA, B. I.; NAKANO, C. T. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. 2011.

SILVA, S. M. C. As entrevistas de saída: um testemunho organizacional. 2019.

SILVA ARAÚJO, L. da; MELLO, A. J. R. Desempenho adaptativo em “soft skills” necessárias para trabalhadores remotos. 2022.

VIANA, P. P. A. R. A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. 2015.

CARDOSO, G.; et al. As principais soft skills do mercado de trabalho. 2024.



PEOPLE ANALYTICS ESTRATÉGICO E RESPONSÁVEL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE APLICAÇÕES, BARREIRAS E A BUSCA POR IMPACTO SUSTENTÁVEL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS⁴

Lucimar Duarte⁵

RESUMO

O *People Analytics* (PA) representa uma fronteira emergente de inovação no campo do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) e da Gestão de Recursos Humanos (GRH), enfatizando a “**ciência da decisão**” baseada em dados e evidências, em oposição à intuição subjetiva. Esta revisão integrativa de literatura busca sintetizar o conhecimento atual sobre PA, delineando seus blocos fundamentais de implementação, mapeando as tipologias de análise e, crucialmente, explorando o imperativo ético e social que culmina no conceito de *Socially Responsible Artificial Intelligence Empowered People Analytics* (SRAI). A PA é definida como a aplicação de técnicas computacionais para alavancar dados digitais de múltiplas áreas organizacionais, gerando *insights* açãoáveis para otimizar a eficácia organizacional e a experiência do funcionário. Os desafios centrais incluem a necessidade de superar vieses algorítmicos, garantir a privacidade dos dados e desenvolver competências analíticas adequadas nos profissionais de RH. Argumenta-se que, para alcançar impacto sustentável, a PA deve transitar de

⁴ Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁵ E-mail: profalucimarduarte@cenrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.)

um foco em *insights* (como *benchmarking* e práticas preditivas isoladas) para uma **quarta onda de orientação estratégica (guidance)** que se inicia com as questões de valor para o *stakeholder* (clientes, investidores, comunidade). A integração de conceitos de sustentabilidade (CSR, ESG, SDGs) no PA, conforme proposto pelo SRAI, fornece uma estrutura robusta para garantir que a IA seja alavancada de maneira responsável, ética e alinhada com os valores humanos.

Palavras-chave: People Analytics; Inteligência Artificial; Sustentabilidade; Ética; Gestão de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Recursos Humanos.

1. Introdução

O ambiente de negócios contemporâneo é caracterizado pela crescente complexidade e pela rápida digitalização, tornando imperativa a adoção de uma **abordagem baseada em dados** para a tomada de decisões. Neste contexto, o *People Analytics* (PA) surge como uma disciplina estratégica dentro da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). A PA utiliza dados para gerar *insights* valiosos que informam decisões, melhoram a experiência do funcionário e impulsionam o desempenho organizacional.

Embora o conceito de mensuração em RH remonte ao início do século XX, o termo "analytics" passou a ser associado à GRH no início do século XXI. A popularidade do termo *People Analytics* (PA) deve-se em parte à sua adoção por grandes organizações como o Google, e é o termo mais apropriado para pesquisadores e profissionais de DRH, pois oferece uma visão mais holística que transcende as funções estritas do HRM. A PA tem sido amplamente aplicada em áreas como análise de competências, previsão de *turnover* e *coaching*.

Contudo, apesar da sua promessa, o campo da PA tem sido criticado por ser excessivamente otimista e por negligenciar riscos críticos e preocupações

éticas. A implementação da PA habilitada por Inteligência Artificial (IA) levanta questões significativas sobre privacidade de dados, viés algorítmico e a necessidade de responsabilidade social. Eventos como o uso de algoritmos tendenciosos pela Amazon contra mulheres no rastreio de currículos e o escândalo da Cambridge Analytica destacam a urgência de uma abordagem mais responsável.

Em resposta a essas questões, emerge o conceito de PA habilitado por Inteligência Artificial Socialmente Responsável (*Socially Responsible AI Empowered People Analytics* - SRAI). A SRAI busca integrar a IA com conceitos de sustentabilidade, como Responsabilidade Social Corporativa (CSR), Ambiental, Social e Governança (ESG) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (SDGs). Paralelamente, Rasmussen, Ulrich e Ulrich (2023) propõem uma evolução para a **quarta onda** da PA, que transcende o foco em *benchmarking* e análises preditivas isoladas, buscando a **orientação para o impacto** nos resultados de *stakeholders* chave.

O presente artigo de revisão integrativa busca sintetizar o estado atual do conhecimento, abordando: (1) os fundamentos conceituais e pilares de implementação da PA; (2) os imperativos éticos e sociais da IA no contexto da PA, através da estrutura SRAI; e (3) a proposta de transição da PA de *insights* para o impacto sustentável e estratégico. O objetivo é fornecer uma orientação teórica e prática para que acadêmicos e profissionais de DRH possam implementar a PA de maneira rigorosa, relevante e socialmente responsável, contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

2. Metodologia de Revisão

Este estudo adota a metodologia de **revisão integrativa de literatura**. Este método é adequado para sintetizar e analisar criticamente estudos existentes sobre um tópico específico, identificando padrões, lacunas e fornecendo uma visão abrangente do estado atual do conhecimento. Dada a natureza interdisciplinar do *People Analytics*, que abrange campos como DRH,

GRH, Ciência da Computação e Sustentabilidade, a revisão buscou criar ligações conceituais entre estas diversas correntes.

A base desta revisão foi estabelecida através da análise de trabalhos seminais, incluindo revisões sistemáticas e estudos empíricos, que abordaram o PA na intersecção com o DRH. As etapas seguidas, conforme a metodologia de revisão integrativa (Torraco, 2005, 2016). A linguagem utilizada é formal, técnica e objetiva, e todas as afirmações são apoiadas por citações diretas ou indiretas do material utilizado para a revisão.

3. Desenvolvimento: Fundamentos, Estruturas e Aplicações do People Analytics

3.1. Conceituação e a Multiplicidade de Termos

O *People Analytics* (PA) é um campo em rápida evolução, com uma variedade de termos usados para denotar a aplicação de dados para aprimorar a tomada de decisões na gestão de pessoas. Os termos frequentemente utilizados incluem *HR analytics*, *workforce analytics*, *talent analytics* e *human capital analytics* (HCA).

Apesar da confusão terminológica, há um consenso de que PA é uma **abordagem baseada em evidências** para tomar melhores decisões sobre pessoas. A PA vai além da simples métrica de RH, que se limita a relatar o passado (como quantidade, qualidade e pontualidade), focando na identificação e articulação de questões significativas, usando *design* de pesquisa e ferramentas estatísticas.

Definições proeminentes na literatura incluem:

- PA como o uso de técnicas computacionais que alavancam dados digitais de múltiplas áreas organizacionais para refletir diferentes facetas do comportamento dos membros (Gal et al., 2020).
- PA como uma abordagem que utiliza análise descritiva, visual e estatística de dados relacionados a processos de RH, capital humano,

desempenho organizacional e *benchmarks* econômicos externos, para estabelecer o impacto nos negócios e permitir a tomada de decisões orientada por dados (Marler & Boudreau, 2017).

Para os pesquisadores de DRH, o termo PA é o mais apropriado porque engloba todos os aspectos da gestão e desempenho da força de trabalho, oferecendo uma visão mais holística que a análise focada apenas nas funções de HRM.

3.2. Blocos Fundamentais para a Implementação (Building Blocks)

O sucesso na adoção e implementação do PA depende de cinco pilares fundamentais, conforme mapeado na literatura: **Competência Analítica, Alinhamento Estratégico, Dados, Tecnologia e Suporte Organizacional**.

A. Competência Analítica A competência analítica é frequentemente citada como a condição central para o sucesso. Ela envolve a combinação de habilidades, conhecimentos e atitudes para analisar e interpretar dados de forma eficaz. Os profissionais de RH devem possuir habilidades técnicas em áreas como SQL, Python, R, Tableau, e estatística. É crucial não apenas a capacidade de analisar dados, mas também a habilidade de comunicar *insights* de forma eficaz usando **visualização** e **storytelling**, contextualizando os dados para apoiar a tomada de decisão. A falta de experiência em análise de dados é uma das principais razões pelas quais a prática da PA ainda não foi amplamente adotada.

B. Alinhamento Estratégico Para que a PA gere *insights* significativos e tenha impacto estratégico, ela deve estar alinhada com a estratégia geral da organização, seu modelo de negócios e sua cultura. O alinhamento exige uma compreensão profunda dos objetivos estratégicos e a capacidade de usar as descobertas para gerar recomendações e soluções açãoáveis. É essencial que os analistas de RH entendam as operações de negócios e tenham a capacidade de consultoria para engajar os *stakeholders*.

C. Dados Os dados são o elemento mais fundamental da PA. A PA utiliza dados que tradicionalmente vêm de sistemas de RH (demográficos, histórico de emprego, pesquisas), mas a tecnologia avançada permite a coleta de grandes volumes de dados diversos, transcendendo os limites do domínio de RH, como dados de localização (GPS), rastreamento ocular, redes sociais, e-mails e sistemas de comunicação. Prerrequisitos cruciais para a PA são a **qualidade** (precisão, confiabilidade, integridade) e a **veracidade** dos dados. A baixa qualidade dos dados resulta em *insights* limitados (“garbage in, garbage out”). Além disso, a **governança de dados** (garantir que os dados sejam precisos, consistentes e seguros) e a **acessibilidade** (superar silos funcionais) são vitais.

D. Tecnologia A tecnologia é referida como HR IT, infraestrutura de TI ou sistemas, fornecendo as ferramentas necessárias para coleta, armazenamento, análise e relatórios de dados. Embora a tecnologia facilite a implementação da PA (incluindo IA, *chatbots* e sistemas baseados em nuvem), ela deve ser vista como um **meio** para atingir os objetivos organizacionais, e não como o principal motor.

E. Suporte Organizacional O suporte da alta gerência é crucial, pois ela pode fornecer o apoio financeiro e político necessário para as iniciativas de PA. Os líderes devem definir objetivos claros e fazer as perguntas certas para extrair significado dos dados. É necessário também conceder aos profissionais de PA autonomia e tempo suficiente para melhorar a qualidade do trabalho, evitando a pressão de cumprir prazos apertados que podem comprometer a produção.

3.3. Tipos de Análise e Aplicações na DRH

A literatura geralmente classifica a PA em três tipos principais:

1. **Análise Descritiva:** Envolve estatísticas básicas (frequência, média) para resumir dados e elucidar suas características (ex.: satisfação média, variáveis demográficas).

2. **Análise Preditiva:** Prevê eventos futuros (ex.: *turnover* de funcionários, sucesso de aplicativos) ao discernir padrões e relacionamentos significativos nos dados existentes. A regressão é um método representativo.
3. **Análise Prescritiva:** Identifica as causas subjacentes dos eventos futuros e desenvolve soluções ou estratégias para abordá-las. Este tipo de análise visa identificar as medidas que devem ser tomadas para, por exemplo, reduzir as taxas de *turnover*.

Outra classificação distingue a **Análise Dedutiva** (testar hipóteses de teorias existentes) e a **Análise Indutiva** (explorar *insights* descobrindo padrões novos em grandes conjuntos de dados, como *Random Forests*).

No campo do DRH, a PA pode ser aplicada sistematicamente em quatro domínios principais (Gilley et al., 2002):

- **Desenvolvimento Individual:** A PA habilitada por IA facilita a **aprendizagem personalizada**, adaptando o conteúdo e a entrega às necessidades do aluno. Painéis de análise podem fornecer *feedback* personalizado e em tempo real.
- **Desenvolvimento de Carreira:** A PA pode criar planos de carreira personalizados que alinham os objetivos individuais com as metas organizacionais. Por meio da análise de desempenho e competências, a PA pode fornecer recomendações baseadas em IA para planos de carreira e *coaching*.
- **Desenvolvimento Organizacional (DO):** Como o DO se baseia em pesquisa-ação (coleta, *feedback* e diagnóstico), a PA pode aprimorar esse processo usando técnicas avançadas como **análise de rede social** e **análise de sentimento** (*sentiment analysis*). Isso ajuda a identificar a causa raiz de problemas e fornece sinais precoces de problemas potenciais (ex.: humor dos funcionários em sistemas de TI internos).
- **Gestão de Desempenho:** A PA e a Tecnologia de Desempenho Humano (HPT) compartilham uma abordagem sistêmica e baseada em

evidências para melhorar o desempenho. A PA pode identificar fatores que contribuem para o *turnover* ou o absenteísmo, permitindo medidas proativas. A análise de rede social, por exemplo, pode revelar padrões de colaboração, produtividade e engajamento dos funcionários.

A PA também tem sido empregada com sucesso no recrutamento, ajudando a simplificar a função, economizar tempo e garantir que o talento certo não escape.

4. Discussão: O Imperativo Ético e a Busca pelo Impacto Estratégico

4.1. Os Riscos Éticos e a Necessidade de Responsabilidade Social

Embora a PA ofereça benefícios inegáveis, a sua implementação, especialmente quando alavancada pela Inteligência Artificial (IA), suscita preocupações sérias sobre as **consequências negativas** e o risco de irresponsabilidade corporativa. A natureza de alto risco das aplicações de IA na GRH, onde os resultados podem afetar significativamente a vida das pessoas, torna a compreensão da IA Socialmente Responsável (SRAI) essencial.

A. Viés Algorítmico e Discriminação: Um dos principais impedimentos da IA são os vieses gerados pelos algoritmos, que podem replicar, magnificar e institucionalizar preconceitos e erros presentes nos dados de treinamento. O exemplo notório é o algoritmo da Amazon para triagem de currículos, que demonstrou vieses contra mulheres devido aos dados históricos de contratação serem predominantemente masculinos. Instâncias semelhantes de algoritmos discriminatórios foram relatadas no Google e Facebook, e o problema persiste mesmo após a introdução de novos dados para retreinar o modelo. A falta de transparência e o uso indevido de variáveis, como o *status* socioeconômico em decisões de contratação, levantam preocupações éticas.

B. Privacidade, Vigilância e Perda de Agência Humana: A coleta excessiva ou não autorizada e o uso de dados pessoais (Beigi & Liu, 2020)

levantam sérias preocupações de privacidade e segurança de dados, como ilustrado pelo escândalo da Cambridge Analytica. No contexto da PA, a vigilância excessiva e o monitoramento de funcionários, exacerbados pelo trabalho remoto, geram preocupações sobre a violação dos direitos de privacidade e a potencial manipulação do comportamento. A legislação, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) da União Europeia, estabelece diretrizes abrangentes para o processamento de dados.

C. Opacidade Algorítmica (Problema do *Black-Box*): O problema do *black-box* refere-se à dificuldade de interpretar ou explicar o funcionamento interno dos modelos de IA. Essa opacidade dificulta a identificação e eliminação de vieses, minando a confiança e a responsabilidade das decisões de PA.

4.2. O Framework do People Analytics Habilitado por IA Socialmente Responsável (SRAI)

Para mitigar os riscos e promover a sustentabilidade, Chang e Ke (2023) propuseram um *framework* holístico que incorpora o conceito de SRAI na PA. A SRAI é conceituada através da integração de três conceitos de sustentabilidade: CSR (Responsabilidade Social Corporativa), ESG (Ambiental, Social e Governança) e SDGs (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU).

A estrutura da SRAI é apresentada como uma **pirâmide invertida** que estende o modelo CSR de Carroll (1991), adicionando o respeito ambiental no topo. Esta estrutura hierárquica reflete cinco requisitos e considerações essenciais, ordenados por escopo crescente de *stakeholders* e preocupação com o tempo:

- 1. Nível Econômico (Base):** Requisito mais básico, focado em que a IA seja funcional e robusta, otimizando a eficiência e gerando lucros. O objetivo é a robustez e a precisão.

2. **Nível Legal:** Exige que a IA opere em conformidade com as leis e regulamentos, como o GDPR e atos de emprego.
3. **Nível Ético:** Reflete um padrão mais elevado de desempenho, cobrindo princípios cruciais como **justiça, igualdade, não discriminação, respeito pelos direitos humanos/autonomia, transparência/explicabilidade (XAI) e segurança/proteção contra danos.**
4. **Nível Filantrópico:** A expectativa de que a IA atue como um bom cidadão, contribuindo para enfrentar desafios sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas.
5. **Nível Ambiental (Topo):** Transcende as preocupações humanas para abordar o ambiente natural. Envolve o papel da IA na redução das alterações climáticas, otimização do uso de energia verde e recursos naturais, visando a coexistência harmoniosa entre humanos e natureza.

Para atender a esses requisitos (Objetivos), os impedimentos (Causas) devem ser tratados com **Meios** técnicos e não técnicos.

Domínio de Causa	Meios (Soluções)
Viés e Dados de Baixa Qualidade	Pré-processamento de Dados: Limpar, normalizar e remover informações identificáveis para reduzir vieses.
Opacidade Algorítmica (<i>Black-Box</i>)	IA Explicável (XAI): Fornecer explicações claras e comprehensíveis para as decisões.
Privacidade e Segurança	Cibersegurança: Estabelecer diretrizes claras de acesso, armazenamento e exclusão de dados.
Falta de Responsabilidade	Governança e Gestão de IA: Desenvolver políticas e procedimentos para o uso ético e responsável.

Conformidade Legal	Legislação e Educação: Criar leis que obriguem a conformidade (ex.: GDPR) e educar <i>stakeholders</i> sobre benefícios e riscos da PA.
--------------------	--

O uso da **XAI** é fortemente encorajado em detrimento do *black-box AI* em aplicações de alto risco, pois é crucial para a interpretabilidade, confiança e envolvimento dos *stakeholders* no processo de decisão.

4.3. A Quarta Onda: Movendo do Insight para a Orientação Estratégica (*Guidance*)

Historicamente, a PA passou por três estágios que falharam em atingir seu potencial máximo de valor: **Benchmarking** (comparação com outros, levando à complacência em ser "médio"), **Melhores Práticas** (mimetizar líderes sem contexto, gerando lógica de "seguidor"), e **Análise Preditiva** (focada em prever o que impulsionou o desempenho passado, com estudos frequentemente estreitos e desconectados da relevância gerencial).

Rasmussen et al. (2023) propõem uma **quarta onda** focada na **Orientação para o Impacto (*Guidance*)**. Esta abordagem começa com a pergunta "**e daí?**" (*so that?*), que se concentra nas implicações e resultados de uma atividade, e não apenas na atividade em si.

Requisitos para o Impacto Estratégico:

- 1. Foco no Valor do Stakeholder:** O PA deve começar identificando os problemas de negócios relevantes e importantes, questionando como os investimentos em capacidade humana afetarão o valor para **todos os stakeholders** (clientes, investidores, comunidade, além dos funcionários). Por exemplo, o impacto de uma iniciativa de treinamento (variável independente) no desempenho financeiro ou satisfação do cliente (variável dependente).
- 2. Perguntas Certas:** Evitar estudos triviais ou sobre fenômenos já bem compreendidos (como as causas de *turnover* generalizadas). As

perguntas certas exploram o valor do *stakeholder* e o que ele deseja da interação com a organização.

3. **Inclusão de Dados de Resultado (*Outcome Data*):** É vital incluir dados de resultado, como satisfação do cliente, desempenho financeiro, receita de vendas ou reputação comunitária. Isso permite que a PA demonstre que, ao investir *X* em *Y* (iniciativas de RH), a organização provavelmente obterá *Z* (resultado do *stakeholder*).

4. **Abordagem Multidisciplinar e *Storytelling*:** As equipes de PA devem ter acesso direto a discussões de negócios e possuir não apenas profunda experiência em análise, mas também habilidades de **gestão de stakeholders e acuidade de negócios**. Transformar dados complexos em informações que impactam o valor do *stakeholder* exige contar uma história clara e concisa, muitas vezes utilizando o formato de "um slide" para líderes que precisam de decisões práticas.

5. **Rigor e Relevância:** A Orientação para o Impacto requer que as soluções sejam relevantes para a prática gerencial, mantendo o rigor acadêmico. Isso exige colaboração entre acadêmicos e profissionais para garantir que a prática seja sustentada por *insights* robustos.

A PA eficaz na Gestão de Recursos Humanos (GRH) precisa, portanto, garantir o alinhamento de RH com os interesses estratégicos da organização (alinhamento vertical) e as expectativas externas. A capacidade de demonstrar causalidade entre as práticas de RH e os resultados de negócio aumenta a credibilidade e o poder informacional da função de RH.

5. Considerações Finais

O *People Analytics* (PA) está consolidado como um campo estratégico na Gestão de Recursos Humanos (GRH) e no Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), movendo a função de uma posição administrativa para uma parceria estratégica. A PA permite que as organizações tomem decisões informadas e demonstrem o impacto de suas iniciativas em capacidade humana em resultados de negócio mensuráveis.

Os achados desta revisão reforçam que a implementação bem-sucedida da PA é multifacetada, dependendo da solidez dos *building blocks*, como a competência analítica, o alinhamento estratégico, a qualidade dos dados e o suporte da alta gerência.

Crucialmente, a IA que potencializa a PA traz consigo desafios éticos profundos, como o viés algorítmico e a vigilância excessiva. A literatura responde a esse dilema com o desenvolvimento do *framework SRAI (People Analytics Habilitado por IA Socialmente Responsável)*, que estende as noções de responsabilidade corporativa para incluir os domínios éticos, legais e ambientais na aplicação da IA. A adoção de ferramentas como a IA Explicável (XAI), a pré-filtragem de dados para remoção de vieses e a governança robusta são meios indispensáveis para garantir que a PA seja implementada com integridade e transparência.

Finalmente, a evolução para a **quarta onda** da PA (Orientação para o Impacto) é essencial para maximizar seu valor. Isso exige que os profissionais de RH e analistas se concentrem em responder à pergunta "e daí?" (*so that?*), ligando intencionalmente as iniciativas de RH a resultados de *stakeholders* mais amplos (clientes, investidores, comunidade). Tal foco não só aumenta a relevância gerencial mas também fornece a orientação prescritiva necessária para que os líderes priorizem investimentos em capacidade humana.

Em última análise, a PA, quando implementada com rigor analítico e responsabilidade social, tem o potencial de transformar a GRH, impulsionando não apenas o desempenho organizacional, mas também contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar dos funcionários e da sociedade em geral.

6. Referências

AKTER, S.; et al. Algorithmic bias in data-driven innovation in the age of AI. 2021.

AMALOU-DÖPKE, L.; SÜß, S. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management. 2014.

ANDERSEN, M. K. Human capital analytics: The winding road. 2017.

ANGRAVE, D.; et al. HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. 2016.

ARAL, S.; et al. Assessing three-way complementarities: Performance pay, monitoring and information technology. 2012.

BAEZA-YATES, R. Bias on the web. 2018.

BARDEN, D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. 2016.

BARENDS, E.; et al. Evidence-based management: The basic principles. 2014.

BASS, L. Raging debates in people analytics. 2011.

BEIGI, G.; LIU, H. A survey on privacy in social media: Identification, mitigation, and applications. 2020.

BELLAMY, R. K.; et al. AI fairness 360: An extensible toolkit for detecting and mitigating algorithmic bias. 2019.

BOUDREAU, J. Will HR's grasp match its reach? An estimable profession grown complacent and outpaced. 2014.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Strategic HRM measurement in the 21st century. 2003.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship and human resource measurement and analysis. 2004.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. 2006.

BOULEMTFES, A.; et al. A review of privacy-preserving techniques for deep learning. 2020.

BUTTNER, E. H.; TULLAR, W. L. A representative organizational diversity metric. 2018.

CABAÑAS, J. G.; et al. Does Facebook use sensitive data for advertising purposes? 2020.

CAPPELLI, P. HR sourcing decisions and risk management. 2011.

CHALUTZ BEN-GAL, H. An ROI-based review of HR analytics. 2019.

CHANG, Y. L.; KE, J. Socially Responsible Artificial Intelligence Empowered People Analytics: A Novel Framework Towards Sustainability. 2023.

CHENG, L.; et al. Socially responsible AI algorithms: Issues, purposes, and challenges. 2021.

CHOWDHURY, S.; et al. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. 2022.

COCO, C. T.; et al. Connecting people investments and business outcomes at Lowe's. 2011.

COHEN, D. J. HR past, present, and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. 2015.

COTES, J.; UGARTE, M. A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. 2021.

COWLS, J.; et al. A definition, benchmark and database of AI for social good initiatives. 2021.

DAHLBOM, P.; et al. Big data and HR analytics in the digital era. 2020.

DASTIN, J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. 2018.

DAVENPORT, T. H.; et al. Competing on talent analytics. 2010.

DIBERNARDINO, F. The missing link: Measuring and managing financial performance of the human capital investment. 2011.

DIPBOYE, R. L. Eight outrageous statements about HR Science. 2007.

ELLMER, M.; REICHEL, A. Staying close to business: The role of epistemic alignment in rendering HR analytics outputs relevant to decision-makers. 2021.

ESCOLAR-JIMENEZ, C.; et al. Data-driven decisions in employee compensation utilizing a neuro-fuzzy inference system. 2019.

FERN, B.; et al. Unlock the people equation. 2014.

FERRAR, J.; GREEN, D. Excellence in people analytics: How to use workforce data to create business value. 2021.

FITZ-ENZ, J. Predicting people: From metrics to analytics. 2009.

GAL, U.; et al. Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. 2020.

GHOSH, A.; BASU, B. Leveraging analytics for talent acquisition: Case of IT sector in India. 2020.

GIERMINDL, L. M.; et al. The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. 2021.

GILL, C. Don't know, don't care: An exploration of evidence-based knowledge and practice in Human Resource Management. 2018.

GRASSMANN, C.; SCHERMULY, C. C. Coaching with artificial intelligence: Concepts and capabilities. 2021.

GREASLEY, K.; THOMAS, P. HR analytics: The onto-epistemology and politics of metricised HRM. 2020.

GUO, F.; et al. Smarter people analytics with organizational text data. 2021.

GURUSINGHE, R. N.; et al. Predictive HR analytics and talent management. 2021.

HAMADAMIN, H.; ATAN, T. The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability. 2019.

HAMILTON, R. H.; SODEMAN, W. A. The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. 2020.

HAMILTON, R.; DAVISON, H. K. Legal and ethical challenges for HR in machine learning. 2022.

HAN, S. H.; et al. Social network analysis and social capital in human resource development research. 2019.

HARRIS, J. G.; et al. Talent and analytics: New approaches, higher ROI. 2011.

HATALA, J.-P. Social network analysis in human resource development. 2006.

HICKMAN, L.; et al. Developing and evaluating language-based machine learning algorithms for inferring applicant personality in video interviews. 2021.

HORWITZ, J. Facebook algorithm shows gender bias in job ads, study finds. 2021.

HUSSELID, M. A. The science and practice of workforce analytics. 2018.

JACKSON, N. C.; DUNN-JENSEN, L. M. Leadership succession planning for today's digital transformation economy. 2021.

JÖRGEN, N. M.; et al. 'It's so fake': Identity performances and cynicism within a people analytics team. 2022.

JOBIN, A.; et al. The global landscape of AI ethics guidelines. 2019.

JONES, D.; et al. What do workplace wellness programs do? Evidence from the Illinois workplace wellness study. 2019.

KASHIVE, N.; et al. Employer branding through crowd-sourcing: Understanding the sentiments of employees. 2020.

KASHIVE, N.; KHANNA, V. T. Emerging HR analytics role in a crisis: An analysis of LinkedIn data. 2022.

KELLOGG, K. C.; et al. Algorithms at work: The new contested terrain of control. 2020.

KIM, P. Data-driven discrimination at work. 2017.

KIM, S. Working with robots: Human resource development considerations in human–robot interaction. 2022.

KIM, S.; et al. Sixty years of research on technology and human resource management. 2021.

KING, K. G. Data analytics in human resources: A case study and critical review. 2016.

KING, K. G. Data analytics in human resources: A case study and critical review. 2017.

KRYSCYNSKI, D.; et al. Analytical abilities and the performance of HR professionals. 2018.

LARSSON, A. S.; EDWARDS, M. R. Insider econometrics meets people analytics and strategic human resource management. 2021.

LAWLER, E. E.; BOUDREAU, J. W. Global trends in human resource management: A twenty-year analysis. 2015.

LAWLER, E. E.; et al. HR metrics and analytics: Use and impact. 2004.

LAWLER, E. E.; et al. Shining light on the HR profession. 2011.

LEE, A.; et al. Determining causal relationships in leadership research using Machine Learning. 2022.

LEE, J. Y.; LEE, Y. Integrative Literature Review on People Analytics and Implications From the Perspective of Human Resource Development. 2023.

LEGNICK-HALL, M. L.; et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. 2009.

LEVENSON, A. Harnessing the power of people analytics. 2005.

LEVENSON, A. Using targeted analytics to improve talent decisions. 2011.

LEVENSON, A. Using workforce analytics to improve strategy execution. 2018.

LEVENSON, A.; FINK, A. Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. 2017.

LISMONT, J.; et al. Defining analytics maturity indicators: A survey approach. 2017.

LIU, L.; et al. Using HR analytics to support managerial decisions: A case study. 2020.

MANOKHA, I. The implications of digital employee monitoring and people analytics for power relations in the workplace. 2020.

MARGHERITA, A. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. 2022.

MARLER, J. H.; BOUDREAU, J. W. An evidence-based review of HR Analytics. 2017.

MCABEE, S. T.; et al. Inductive reasoning: The promise of big data. 2017.

MCCARTNEY, S.; FU, N. Promise versus reality: A systematic review of the ongoing debates in people analytics. 2022.

MCI VER, D.; et al. A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. 2018.

MEIJERINK, J.; et al. Algorithmic human resource management. 2021.

MINBAEVA, D. B. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. 2018.

MINBAEVA, D. Disrupted HR?. 2021.

MITCHELL, R. B.; et al. The role of non-technical skills in providing value in analytics-based decision culture. 2021.

MONDORE, S.; et al. Maximizing the impact and effectiveness of people analytics to drive business outcomes. 2011.

NARAYAN, J.; et al. Elon Musk and others urge AI pause, citing 'risks to society'. 2023.

NOCKER, M.; SENA, V. Big data and human resources management: The rise of talent analytics. 2019.

PAIXÃO, W. B.; CORDEIRO, I. J. D. Práticas de Gamificação em turismo. 2021.

PATRE, S. Six thinking hats approach to HR analytics. 2016.

PEETERS, T.; et al. People analytics effectiveness: Developing a framework. 2020.

QAMAR, Y.; SAMAD, T. A. Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. 2022.

RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. 2019.

RASMUSSEN, T.; ULRICH, D. Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. 2015.

RASMUSSEN, T. H.; et al. Moving People Analytics From Insight to Impact. 2023.

RATNAM, D. S.; DEVI, V. R. Addressing impediments to HR analytics adoption: Guide to HRD professionals. 2023.

RUDIN, C. Stop explaining black box machine learning models for high stakes decisions and use interpretable models instead. 2019.

SÆTRA, H. S. A framework for evaluating and disclosing the ESG related impacts of AI with the SDGs. 2021.

SCHIEMANN, W. A.; et al. Putting human capital analytics to work: Predicting and driving business success. 2017.

SHARMA, A.; BHATNAGAR, J. Talent analytics: A strategic tool for talent management outcomes. 2017.

SHET, S. V.; et al. Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management. 2021.

SHRIVASTAVA, S.; et al. Redefining HR using people analytics: The case of Google. 2018.

SIMBECK, K. HR analytics and ethics. 2019.

SIVATHANU, B.; PILLAI, R. Technology and talent analytics for talent management. 2020.

- SNEL, A. Developing talent intelligence to boost business performance. 2011.
- STAHL, B. C.; et al. AI for good and the SDGs. 2023.
- STOIAN, C. A.; TOHANEAN, D. BMI in the digital era: Competitive advantage through human capital analytics. 2020.
- SURI, N.; LAKHANPAL, P. People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review. 2022.
- SURYANARAYANA, A. Managing human resources in challenging times through evidence-based tools and practices. 2015.
- TURSU NBAYEVA, A.; et al. People analytics—a scoping review of conceptual boundaries and value propositions. 2018.
- TURSU NBAYEVA, A.; et al. The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. 2021.
- ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR?. 2015.
- ULRICH, M.; et al. What do career paths in HR analytics look like? 2021.
- VAN DER TOGT, J.; RASMUSSEN, T. Toward evidence-based HR. 2017.
- VARGAS, R.; et al. Individual adoption of HR analytics. 2018.
- VARSHNEY, K. R. Trustworthy machine learning and artificial intelligence. 2019.
- VARSHNEY, K. R.; et al. Predicting employee expertise for talent management in the enterprise. 2014.
- VOSBURGH, R. M. Closing the academic-practitioner gap: Research must answer the 'so what' question. 2017.
- WAKABAYASHI, D. Firm led by Google veterans uses A.I. to 'Nudge' workers toward happiness. 2018.

WANG, L.; COTTON, R. D. Beyond moneyball to social capital inside and out: The value of differentiated workforce experience ties to performance. 2018.

WASSELL, S.; BOUCHARD, M. Rebooting strategic human resource management. 2020.

WAWER, M.; MUR YJAS, P. The utilization of the HR analytics by the high and mid-level managers. 2017.

WEISKOPF, R.; HANSEN, H. K. Algorithmic governmentality and the space of ethics. 2023.

YOON, S. W. Innovative data analytic methods in human resource development. 2018.

YOON, S. W. Explosion of people analytics, machine learning, and human resource technologies. 2021.

YOON, S. W.; et al. People Analytics and Human Resource Development – Research Landscape and Future Needs Based on Bibliometrics and Scoping Review. 2023.



LIDERANÇA ESTRATÉGICA E ADAPTATIVA EM EQUIPES REMOTAS E HÍBRIDAS⁶

Francys Restell Del Hoyo⁷

RESUMO

A Liderança Remota, ou *e-leadership*, consolidou-se como um paradigma indispensável na Gestão de Pessoas, impulsionada pela evolução tecnológica e pela aceleração do trabalho à distância após a pandemia de COVID-19. Este estudo de revisão busca identificar e analisar as **competências-chave**, as **responsabilidades** e os **estilos de liderança** mais eficazes neste contexto, bem como as **percepções de profissionais 40+** sobre essa nova dinâmica. A e-leadership exige uma reengenharia adaptativa das competências tradicionais, demandando maior intensidade e sutileza na aplicação de habilidades tecnológicas, comunicacionais, afetivas, de construção de confiança e de gestão de processos. Os estilos de **Liderança Transformacional e Compartilhada** emergem como os mais adequados para construir equipes coesas e produtivas em ambientes dispersos geograficamente. Profissionais mais experientes (40+) demonstram preferência pelo modelo híbrido, valorizando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Conclui-se que o sucesso da liderança remota reside na capacidade do gestor

⁶ Nota do Autor: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁷ E-mail francysdelhoiyo@gmail.com e Mini Currículo: Graduado em Administração e Teologia, com múltiplos MBAs em Coaching, Marketing e Treinamento Corporativo, especialização em Docência e Gestão em Ensino Superior, mestrado e doutorado em Teologia (Bolsista CAPES). Experiência em desenvolvimento de líderes, consultoria empresarial, treinamentos corporativos, palestras, docência em graduação e pós-graduação, e gestão acadêmica. VP Executivo da Neurobusiness Brasil, cientista comportamental e Master em Neurobusiness.

de transitar de uma mentalidade de comando e controle para uma de facilitador e *coach*, cultivando a confiança e a autonomia, e adaptando-se ativamente às necessidades individuais e intergeracionais da equipe.

Palavras-chave: Liderança Remota; *E-leadership*; Competências Gerenciais; Diversidade Geracional; Equipes Virtuais.

1. Introdução

O cenário corporativo global tem sido profundamente reconfigurado pelas transformações tecnológicas e pela crescente adoção do trabalho a distância. Embora o teletrabalho seja um conceito que remonta à década de 1970, a pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador, forçando e acelerando sua adoção em larga escala e de forma permanente em muitas organizações.

Neste novo ambiente, a gestão tradicional, alicerçada na interação presencial e na leitura de sinais não verbais, torna-se insuficiente. Surge, assim, a necessidade de uma nova forma de gestão, denominada **Liderança Remota** ou **e-leadership** (liderança virtual, digital ou tecnológica). A e-leadership é definida como a liderança mediada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para facilitar a comunicação, a interação e o desenvolvimento de tarefas em equipes geograficamente dispersas.

As equipes virtuais oferecem vantagens notáveis, como a atração de profissionais de diferentes regiões, a redução de custos e a flexibilidade. Contudo, introduzem desafios complexos, como a dificuldade de leitura de expressões não verbais, o acompanhamento do desempenho, a coordenação de equipes e a resolução de conflitos, que são **potencializados no ambiente remoto**. A e-leadership exige, portanto, **maior intensidade e sutileza** na aplicação das competências tecnológicas, comportamentais, comunicacionais, de construção de confiança e de gestão de processos.

Paralelamente à consolidação do trabalho remoto, o mercado de trabalho observa uma crescente diversidade etária, com um percentual expressivo de profissionais com 40 ou mais anos de idade, exigindo um olhar atento dos gestores para a **diversidade geracional**. As diferenças de comportamento e experiências entre gerações são reconhecidas como fatores relevantes que podem interferir nos estilos de liderança e no desempenho das equipes.

Este artigo de revisão se propõe a aprofundar a compreensão sobre o perfil dos líderes virtuais, identificando:

1. As dimensões conceituais e os blocos de competências essenciais para a eficácia da e-leadership.
2. Os estilos de liderança mais adequados para a gestão de equipes virtuais.
3. As percepções e necessidades de profissionais 40+ frente à liderança no trabalho remoto e híbrido.

O objetivo geral é analisar a transição e a adaptação da prática da liderança ao contexto remoto e híbrido, fornecendo subsídios teóricos para o desenvolvimento de programas de capacitação mais eficazes, conforme sugerido por Carvalho et al. (2025).

2. Metodologia de Revisão

O presente trabalho de revisão adota uma abordagem de **revisão integrativa e metassíntese** dos materiais fornecidos, buscando sintetizar e analisar criticamente as dimensões conceituais, as competências-chave e os estilos de liderança no contexto remoto.

Os materiais de referência incluíram estudos de naturezas diversas, como Revisão Sistemática da Literatura (RSL), Revisão Narrativa de Literatura (RNL), Pesquisa Qualitativa de Estudo de Caso (com telegestores) e Pesquisa Quanti-Quali Aplicada (com gestores operacionais e profissionais 40+). Essa

diversidade metodológica permitiu a triangulação de dados sobre o tema a partir da perspectiva do líder (*telegestor*) e do liderado (*teletrabalhador 40+*).

A análise dos dados seguiu a técnica de **Análise de Conteúdo** (Bardin, 1977; Bardin, 2011), que permitiu a identificação, a organização e a sistematização de temas e *insights* relevantes. Um estudo de caso, por exemplo, utilizou o método de emparelhamento (*pattern matching*) para comparar dados de campo com um padrão predefinido de cinco dimensões identificadas na literatura. A sistematização dos dados focou em: responsabilidades, características/comportamentos e estilos de liderança.

3. Desenvolvimento: O Paradigma da Liderança Remota

3.1. Equipes Virtuais e a Necessidade de E-leadership

Equipes virtuais são grupos de indivíduos dispersos geograficamente que trabalham de forma interdependente para alcançar um objetivo comum, utilizando ferramentas de comunicação eletrônica. Essas equipes são caracterizadas por serem, frequentemente, temporárias, culturalmente diversificadas, geograficamente distribuídas e dependentes de TICs, operando em modos síncronos e/ou assíncronos.

As vantagens do trabalho remoto para o colaborador incluem a flexibilidade da jornada, a economia de tempo, a redução de deslocamento e a melhoria na qualidade de vida e bem-estar. Para as organizações, as vantagens envolvem a redução de custos operacionais, a possibilidade de montar equipes com conhecimento maximizado (incluindo profissionais dispersos) e a capacidade de inovar no desempenho.

No entanto, a dispersão geográfica gera desafios consideráveis, exigindo uma adaptação da liderança. Entre os desafios, destacam-se:

- **Tecnológicos e Logísticos:** Instabilidade da internet e falta de energia elétrica, além da necessidade de constante adaptação e aprendizado de novas ferramentas tecnológicas.

- **Afetivos e Relacionais:** Ausência de pistas não verbais na comunicação, dificuldade de separar vida pessoal e profissional (conflito trabalho x família), sobrecarga de tarefas e reuniões excessivas, e a perda de convívio e interação social, como a "conversa do cafezinho". A limitação de interações presenciais pode levar ao **isolamento social** e dificultar a construção de confiança.
- **Processuais e de Desempenho:** Dificuldade em avaliar o desempenho e delegar, perfil inadequado de colaboradores para o teletrabalho (falta de autodisciplina e autonomia) e problemas de mentoria.

Diante da complexidade desses desafios, a **e-leadership** (ou telegestão) surge como crucial para o sucesso e o moral da equipe.

3.2. As Cinco Dimensões e a Reengenharia das Competências

A liderança em ambientes híbridos/remotos, embora não mude em sua essência, requer um **nível mais apurado de sofisticação e intencionalidade** no desenvolvimento de competências. A aplicação de competências no ambiente remoto se distingue pela **sutileza** no ajuste, pela **intensidade** do esforço exigido e pela **forma** como ocorre, tornando o ambiente digital o próprio ambiente de trabalho.

Uma Revisão Narrativa de Literatura sistematizou os desafios e competências recorrentes em **cinco dimensões-chave** para a telegestão:

Dimensão	Desafio Central	Competência-Chave (E-)	Técnica:
Virtual/Tecnológico	Falta de familiaridade com ferramentas digitais, infraestrutura e segurança da informação.	Competência Compreensão e domínio da tecnologia para uso próprio e auxílio à equipe. O foco é orquestrar um vasto ecossistema digital.	

Afetivo/Relacional	Dificuldade em manter relacionamentos, evitar esgotamento, desmotivação e conflitos.	Competências Sociais:	Capacidade de criar e manter relações, presença constante e atender às necessidades emocionais da equipe.
Confiança	Dificuldade em construir e manter a confiança em ambiente virtual, avaliar desempenho e delegar.	E-confiabilidade:	Capacidade de construir um ambiente de confiança, baseado em honestidade e integridade.
Comunicação	Ruídos na comunicação <i>online</i> , falta de clareza, dificuldade em interpretar comunicação não verbal.	E-comunicação:	Capacidade de comunicar de forma clara, objetiva e eficaz pelos meios eletrônicos, exigindo maior clareza e atenção.
E-Processo	Dificuldade em gerenciar tarefas, definir metas/prazos e acompanhar resultados.	E-processo:	Capacidade de gerenciar processos e remotamente, focando em resultados e autonomia, e não em micro supervisão.

3.3. Competências Gerenciais e Socioemocionais

O líder virtual, ou telegestor, precisa de um perfil multifacetado, atuando como gestor, facilitador e motivador. Suas responsabilidades incluem **influenciar, motivar e capacitar** seguidores, promover a convivência e a integração social, e conduzir os processos de transformação digital de maneira estratégica.

3.3.1. HardSkills (Competências Técnicas e de Processo)

As HardSkills são cruciais para a eficácia do e-processo.

- **Domínio Tecnológico:** Capacidade de saber utilizar ferramentas digitais, atuar em ambientes tecnologicamente complexos, organizar reuniões virtuais e promover uma cultura de aprendizagem digital.
- **Gestão Orientada a Resultados:** Capacidade de gerenciar processos remotamente, definir metas claras, delegar tarefas com eficácia e monitorar resultados em vez de controlar o processo. Gestores entrevistados demonstraram domínio em planejamento, organização e monitoramento de desempenho (100% concordaram em utilizar indicadores e planejar rotinas).

3.3.2. SoftSkills (Competências Socioemocionais)

As SoftSkills são particularmente importantes no contexto remoto, onde a dimensão do comportamento humano é mais difícil de ser avaliada. Os estudos indicam a necessidade de fortalecer as **competências socioemocionais** dos gestores.

- **Comunicação e Relações:** A **comunicação eficaz** é a palavra-chave e habilidade fundamental, devendo ser clara, concisa e adaptada ao perfil do colaborador. A comunicação precisa ser intencional e planejada no virtual, diferentemente do presencial, que é espontânea. O líder precisa praticar a **escuta ativa** e demonstrar disponibilidade.
- **Confiança e Relacionamento:** A **confiança** deve ser uma **construção ativa e contínua**, sendo o alicerce que nutre os relacionamentos positivos e permite a execução de tarefas com autonomia. Habilidades de relacionamento incluem **empatia**, capacidade de gerenciar conflitos e construir relações de confiança.
- **Adaptabilidade e Resiliência:** O líder precisa ser flexível, ágil e adaptável a mudanças rápidas e estilos de trabalho, tratando falhas como oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Macro-competências como **Liderança Digital, Comunicação Eficaz**, e **Capacidade de Adaptação** são classificadas como as mais essenciais para o gerenciamento remoto eficaz (Silva & Ferraz, 2023).

3.4. Estilos de Liderança Mais Adequados ao Contexto Virtual

A literatura busca consenso sobre o estilo de liderança mais eficaz em equipes virtuais. Os estilos que demonstraram maior contribuição positiva são o **Transformacional** e o **Compartilhado**. Os estilos transacional e *laissez-faire* não apresentam contribuição significativamente positiva.

3.4.1. Liderança Transformacional O estilo Transformacional é altamente adequado porque o líder se concentra no **crescimento, no engajamento e na transformação** da equipe, utilizando estímulos intelectuais e comunicação inspiradora. Líderes transformacionais inspiram os subordinados a desafiarem suposições e tradições, fornecendo uma visão clara, definindo metas de desempenho e reconhecendo atividades. Eles enfatizam os valores coletivos e influenciam os subordinados a alcançar resultados superiores às expectativas.

3.4.2. Liderança Compartilhada (*Shared Leadership*) A Liderança Compartilhada, ou *Shared Leadership*, é um fenômeno no qual os papéis e funções de liderança são distribuídos e os membros da equipe se influenciam mutuamente para atingir um objetivo comum. Este estilo é eficaz em equipes virtuais por promover a distribuição de responsabilidades e a colaboração, sendo facilitada pela construção de relacionamentos de confiança dentro das equipes virtuais (Batırlı, Gencer, Akkucuk, 2022). Um tipo específico, a **Liderança Dual (Diádica)**, é frequentemente adotada em equipes virtuais.

3.4.3. Outros Estilos e o Contexto da Gestão Técnica Outros estilos identificados incluem o Carismático, o Promotor da Saúde (que potencializa recursos de trabalho e apoia o bem-estar), e o Auto-Sacrificial (focado no interesse coletivo). No estudo de Xavier (2025) com gestores operacionais de serviços técnicos, a maioria (100%) se reconheceu com o estilo **Visionário**

(Liderança Autoritária/Visionária), que mobiliza pessoas em torno de uma nova direção clara. Outros estilos predominantes foram o **Pioneiro** (focado em desempenho e resultados), o **Treinador** e o **Afiliativo** (prioridade nos relacionamentos). Goleman (2000) argumenta que líderes eficazes utilizam vários estilos e têm a flexibilidade de mudar conforme as circunstâncias, sendo que os estilos Visionário, Democrático, Afiliativo e Treinador tendem a promover um clima organizacional mais positivo.

4. Discussão: Da Teoria à Prática no Contexto Remoto

4.1. O Alinhamento Estratégico e a Construção da Confiança

O papel da liderança no trabalho remoto está sendo ressignificado pelo advento do teletrabalho. Os resultados dos estudos de caso e de revisão demonstram que, para maximizar o potencial da modalidade, o líder deve atuar como facilitador e **orientador**, abandonando a mentalidade de comando e controle em favor da **autonomia e responsabilidade por resultados**.

A **confiança** emerge como o **alicerce fundamental** da liderança remota. No ambiente presencial, a confiança se desenvolve organicamente pela proximidade; no remoto ou híbrido, ela exige um **esforço consciente e deliberado**. Os telegestores buscam construir a confiança através da **consistência e transparência** nas ações, mantendo canais de comunicação abertos e praticando a escuta ativa. A e-liderança é, essencialmente, um processo de construção social de interação baseada em sinergia e confiança.

O líder virtual precisa fornecer **direção clara e alinhamento**, sendo que a capacidade de influenciar pessoas (fator influência) é chave para o sucesso. A capacitação dos líderes é crítica, pois a transição para o digital exige mudanças na estrutura e na mentalidade, necessitando de uma liderança **flexível, transparente, ágil e adaptativa**.

4.2. A Liderança Remota na Gestão da Diversidade Geracional

A diversidade geracional no ambiente de trabalho é um fator relevante. Com o aumento da população economicamente ativa de profissionais 40+ (44% da população em 2020), os gestores precisam gerenciar a convivência pacífica e harmoniosa entre diferentes gerações. O etarismo – preconceito sofrido com base na idade – é um risco a ser minimizado.

O estudo de Aczel (2024) focou nas percepções dos profissionais 40+. Seus resultados indicaram:

1. **Preferência pelo Modelo Híbrido:** A maioria dos profissionais 40+ prefere o **trabalho híbrido**, pois é percebido como o que melhor proporciona um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O modelo híbrido permite o contato presencial valorizado e a flexibilidade do remoto.
2. **Impacto Geracional no Estilo de Liderança:** A diversidade geracional causa impacto na atuação dos líderes. Alguns profissionais 40+ percebem dificuldades no comprometimento das gerações mais novas, enquanto outros valorizam a troca de experiências, especialmente a agilidade dos mais jovens em assimilar novas tecnologias.
3. **Liderança Adaptativa e Inclusiva:** As diferenças de comportamento e experiências entre gerações interferem nos estilos de liderança e no desempenho. Os líderes precisam ser capazes de **adaptar sua comunicação e estilo** para garantir que todas as gerações se sintam engajadas e compreendidas. A liderança eficaz atua para gerenciar conflitos geracionais, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo.

Apesar do desafio do etarismo, as organizações que incentivam a diversidade geracional e o trabalho remoto podem obter **vantagem competitiva**.

4.3. Liderança e o Fomento de Competências Socioemocionais

A eficácia do líder remoto está intrinsecamente ligada ao domínio de suas competências gerenciais e emocionais.

Em um estudo com gestores operacionais (Xavier, 2025), embora houvesse unanimidade no domínio de competências técnicas (uso de ferramentas digitais e planejamento), notou-se uma **margem para aprimoramento** em práticas voltadas à **motivação, reconhecimento, suporte contínuo e feedback**. A predominância de concordância parcial na prática de feedback e reconhecimento evidenciou uma limitação importante, sendo que o feedback é uma ferramenta essencial para o crescimento e o atingimento de metas.

As habilidades socioemocionais (SoftSkills) são vitais. A **empatia** e o **apoio emocional** são inegociáveis para estabelecer conexões, promover a cooperação e o engajamento. A análise dos resultados de um estudo mostrou que, embora a equipe técnica dominasse competências técnicas e operacionais remotamente, havia **lacunas nas habilidades interpessoais**, como a empatia e a colaboração com equipes diversificadas.

Diante disso, é recomendado que as organizações invistam em aprimorar e fortalecer as competências socioemocionais dos gestores, como empatia, escuta ativa e motivação, por meio de treinamentos e programas de capacitação.

5. Considerações Finais

O panorama da Liderança Remota, conforme revisado nos materiais, confirma que o sucesso na gestão de equipes virtuais transcende a mera adoção de tecnologia, exigindo uma transformação profunda nas práticas de liderança. O objetivo de analisar as percepções e competências foi plenamente atingido, revelando que a **e-leadership** é um processo complexo que demanda a **recontextualização, refinamento e aplicação intencional** das competências existentes, com maior intensidade e sutileza.

O líder remoto atua como um orquestrador de um ecossistema digital, no qual o **foco em resultados** e a **construção ativa da confiança** são pilares que substituem o controle presencial e a microgestão. Os estilos **Transformacional** e **Compartilhado** mostraram-se mais eficazes, fomentando a autonomia, o crescimento e a coesão da equipe.

A diversidade geracional, especialmente a presença de profissionais 40+ que preferem o modelo híbrido para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, exige que o líder adote uma abordagem flexível e adaptativa, capaz de gerenciar conflitos e promover a troca de conhecimentos entre gerações. A eficácia da liderança está diretamente relacionada ao alinhamento entre as competências gerenciais (conhecimento, habilidade, atitude) e o estilo de liderança predominante.

Limitações e Implicações para Pesquisas Futuras:

Os estudos analisados apresentam limitações, como o **número reduzido de participantes** em algumas pesquisas (apenas 5 gestores operacionais em um caso, e 13 respondentes 40+ em outro), e o **foco em organizações singulares**, o que impede a generalização plena dos achados.

Diante disso, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem:

1. A investigação de **casos de sucesso** em diferentes setores e tamanhos de empresas para generalizar as práticas eficazes de e-leadership.
2. O **papel da tecnologia** no suporte aos líderes e na avaliação do nível de desenvolvimento das competências comportamentais, que ainda são frequentemente superficiais e subjetivas nos estudos.
3. Estudos comparativos sobre os impactos específicos dos diferentes estilos de liderança (Visionário, Pioneiro, Treinador, Afiliativo) no desempenho e bem-estar das equipes remotas e híbridas, especialmente em contextos de diversidade geracional.

Em conclusão, a Liderança Remota é um caminho sem retorno, demandando o desenvolvimento contínuo de competências socioemocionais e digitais para garantir uma gestão eficaz, que promova o engajamento, a produtividade e a sustentabilidade das equipes em um mundo de trabalho cada vez mais distribuído.

6. Referências

- ACZEL, V. G. G. Liderança remota: percepções de profissionais 40+. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- AVOLIO, B. J.; et al. Virtual teams: Implications for e-leadership and team development. In: SIGEL, I. E. (ed.). How people evaluate others in organizations. Philadelphia: Taylor & Francis, 2001.
- BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 2010. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- BRIDI, M. A.; et al. Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020.
- CARVALHO, A. C. M. de; et al. Liderança em equipes virtuais. 2025. Artigo. FUMEC.
- CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.
- COLET, D. P. K.; MOZZATO, R. I. Diversidade de gerações no trabalho: um estudo acerca das dificuldades e potencialidades de equipes com diferentes faixas etárias nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, 2021.
- DULEBOHN, J. H.; HOCH, J. E. Virtual teams in organizations. Human Resource Management Review, v. 27, 2017.

FAISSAL, R. Gestão Contemporânea de Pessoas: mix de atuação da liderança híbrida, remota e presencial. *Revista de Administração Municipal*, v. 56, n. 317, 2024.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTANA, C. P. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 5, 2021.

GOLEMAN, D. *Leadership that gets results*. Boston: Harvard Business Review, 2000.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 2, 2020.

KEYS, B.; CASE, T. *How to become an influential Manager*. Academy of Management Executive, v. 4, n. 4, 1990.

LIMA, A. C. *Teletrabalho e sua evolução histórica*. 2022.

MAGNARELLI, J.; et al. *Ageism in the Workplace: Ageing in the Age of Intolerance*. 2020.

MALAFIAIA JÚNIOR, É.; et al. *Liderança remota: desafios e competências-chave*. GV-executivo, 2025.

MAYER, C.; et al. *Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity*. *Team Performance Management: An International Journal*, v. 29, n. 1/2, 2023.

MCKINSEY. *O futuro do trabalho pós-COVID-19*. 2021.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004.

PEDROSA, R. J. S. S. P. As características da liderança na era digital. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 10, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Fundamentos do comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RUGGIERI, S.; et al. The effects of leader self-sacrifice in virtual teams on prosocial behavior: The mediational role of team identification and self-efficacy. *Sustainability*, v. 15, n. 7, 2023.

SILVA, S. T. da; CARDOSO, S. M. A influência da tecnologia na produção e competitividade das empresas. *Portal Senais*, 2021.

SILVA, C. A. C. da; FERRAZ, F. T. Trabalho remoto: um estudo sobre competências para os líderes gerenciais remotos. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 5, n. 8, 2023.

VAN WART, M.; et al. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, v. 85, n. 1, 2019.

VERGARA, S. C.; et al. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 39, 2022.

XAVIER, N. S. R. Análise das competências gerenciais e estilos de liderança na gestão remota. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.



EMPLOYER BRANDING ESTRATÉGICO NA ERA DIGITAL: A IMPORTÂNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS, GESTÃO DE CONTEÚDO E REPUTAÇÃO ONLINE⁸

Tércia Duarte Almeida ⁹

RESUMO

O *Employer Branding* (EB) na era digital é um imperativo estratégico para a atração e retenção de talentos em mercados de trabalho competitivos. Esta revisão integrativa analisa o impacto das mídias sociais e da Gestão da Reputação Online (*Online Reputation Management* - ORM) sobre a Marca Empregadora (EB), com base na segmentação de mídia em *Owned Media* (mídia própria) e *Earned Media* (mídia conquistada). A EB é conceituada como o conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos oferecidos pelo empregador. Os achados empíricos demonstram que o conteúdo das mídias sociais pertencentes à empresa (*Owned Social Media*) influencia positivamente a atratividade da organização, sendo crucial o equilíbrio entre aspectos **hedônicos** (como presença social, calor organizacional) e **funcionais** (informatividade, competência). Por sua vez, as avaliações online (*Earned Social Media*), ou *electronic word-of-mouth* (eWOM), influenciam significativamente a atração de talentos, e as estratégias de ORM, como as respostas da gerência (*management responses*), têm capacidade de amortecer o impacto negativo de *reviews* desfavoráveis. A EB digital, facilitada pelo *Digital*

⁸ Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁹E-mail: profaterciaduarte@cenrap.edu.br e Mini Currículo: Professora universitária, palestrante e escritora, com foco em comportamento humano na era digital. Consultora em estratégia corporativa, atuando em Turismo, Hotelaria, Marketing, Gestão de Pessoas e Liderança. Especialista em comunicação organizacional integrada.

Human Resource Management (Digital HRM), é essencial para impulsionar a Gestão de Talentos, com a Liderança Digital atuando como mediadora crucial entre EB e o sucesso organizacional. A pesquisa de conteúdo em plataformas como o Instagram revela que as empresas focam em dimensões como Desenvolvimento e Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal para fortalecer sua marca empregadora.

Palavras-chave: Employer Branding; Mídias Sociais; Reputação Online; Atração de Talentos; Digital Human Resource Management.

1. Introdução

No contexto competitivo do mercado global, caracterizado pela escassez de mão de obra qualificada, a capacidade de reter talentos e atrair candidatos potenciais tornou-se um passo crucial para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com a visão baseada em recursos (*resource-based-view*), o capital humano é um recurso inerente que as organizações utilizam para obter tal vantagem.

O *Employer Branding* (EB), que emergiu na década de 1990 durante a chamada “guerra por talentos”, constitui uma abordagem estratégica para alcançar esse objetivo. A EB é definida como o marketing interno e externo do que torna uma organização desejável e diferente como empregadora, sendo uma das principais prioridades para líderes empresariais, com a taxa de prioridade aumentando de 76% em 2021 para 86% em 2022.

O advento das mídias sociais e a crescente digitalização transformaram fundamentalmente a Gestão de Recursos Humanos (GRH), levando ao surgimento do *Digital Human Resource Management* (Digital HRM). As plataformas digitais, como sites de redes sociais e plataformas de *reviews* online, têm implicações substanciais para a EB. A visibilidade do futuro é a digitalização e as máquinas, mas o lado invisível é, de fato, o ser humano, que se torna um recurso ainda mais crítico.

A necessidade de se comunicar com a nova força de trabalho, especialmente a Geração Z (nascida na era da internet), torna os canais tradicionais menos relevantes e o investimento em mídias sociais para desenvolver o EB atingiu 63% dos maiores investimentos feitos pelos empregadores.

Dada a importância crescente e o conhecimento limitado sobre o EB na era digital, esta revisão busca responder às questões centrais sobre como a EB pode ser gerida eficazmente neste ambiente. Baseado na segmentação triádica de mídia em paga, *owned* e *earned*, as seguintes questões de pesquisa são abordadas:

1. De que forma a *owned social media*, na forma de perfis de redes sociais da empresa, influencia o *Employer Branding*?
2. De que forma a *earned social media*, na forma de *reviews* online de empregadores, influencia o *Employer Branding*?
3. De que forma a Gestão da Reputação Online (*Online Reputation Management* - ORM) influencia o *Employer Branding*?

O objetivo é investigar a relevância das mídias sociais e da ORM para o EB, fornecendo um panorama teórico e prático para a EB estratégica na era digital.

2. Metodologia de Revisão

Este artigo adota a metodologia de **revisão integrativa de literatura**, com base na análise de achados empíricos provenientes de pesquisas nas áreas de marketing, recursos humanos e psicologia. O método de análise de dados envolveu a revisão dos estudos de Carpentier et al., 2017; Kissel & Büttgen, 2015, Liadeli, Sotgiu & Verlegh, 2023, e Temel & Esen, 2024; Sastia, 2025.

A estruturação desta revisão partiu do fundamento teórico do EB, passando pela análise do impacto das mídias próprias e mídias conquistadas,

culminando nas implicações práticas e éticas da gestão digital da marca empregadora.

3. Desenvolvimento: O Employer Branding no Ecossistema Digital

3.1. Fundamentos Conceituais e Dimensões da Marca Empregadora

O conceito de marca empregadora foi descrito pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996), aplicando técnicas de gestão de marca ao campo de recursos humanos. Eles definiram a marca empregadora como o **"pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego, e identificados com a empresa empregadora"**.

Uma conceitualização alternativa, focada na diferenciação, vê a marca empregadora como um conceito que **"diferencia a empresa de seus concorrentes"**, destacando os aspectos únicos das ofertas de emprego ou do ambiente da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502).

A literatura distingue a **Marca Empregadora** (*employer brand*) do **Employer Branding** (EB), sendo este último o **"processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única"** (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502).

A EB é frequentemente categorizada com base no *framework* instrumental-simbólico:

- **Atributos Instrumentais:** Referem-se a aspectos objetivos e tangíveis (ex.: salário base, bônus, horários de trabalho, benefícios, oportunidades de educação).
- **Atributos Simbólicos:** Descrevem aspectos subjetivos e intangíveis (ex.: motivação, respeito, reputação e prestígio percebido do empregador).

Em termos de aplicação, o EB se divide em marketing **interno** (integração da promessa de marca na cultura organizacional) e **externo**

(atração do público-alvo e comunicação da proposta de valor do empregador). O EB forte atrai mais candidatos talentosos, molda expectativas, reduz custos de recrutamento e aumenta as taxas de retenção e aceitação de ofertas, mesmo com salários mais baixos em comparação com marcas mais fracas (Ritson, 2002).

3.2. Digital HRM e a Liderança Estratégica

O Digital HRM, definido como a aplicação de tecnologia digital em todas as facetas da gestão de RH (recrutamento, treinamento, retenção, etc.), não é apenas uma tendência, mas uma **transformação fundamental** no trabalho da organização. Essa transformação permite uma abordagem mais **estratégica e baseada em dados** para a tomada de decisões.

A Liderança Digital (*Digital Leadership*) é um fator crítico neste contexto. Ela é definida como um estilo de liderança que demonstra habilidades ágeis, utilizando tecnologias de ponta na arquitetura de negócios para gerar uma cultura de inovação persistente. A Liderança Digital é proativa, emprega um estilo de gestão baseado em dados e evidências, e difere dos líderes tradicionais.

Um estudo no setor bancário de Kerala (Nair et al., 2025) demonstrou que a **Liderança Digital media significativamente a relação entre o Employer Branding e a Gestão de Talentos**. Isso significa que um *Employer Brand* excelente atrai talentos *tech-savvy*, e a reputação da organização como uma marca excelente fortalece sua capacidade como empregadora digitalmente inovadora. Organizações que investem em competências digitais em seus líderes podem otimizar as práticas de gestão de talentos.

A Digital HRM utiliza diversas plataformas, como LinkedIn, Instagram e Facebook, para promover a EB. A integração da EB em sistemas digitais de RH transforma o recrutamento em uma experiência de marketing, resultando em **maiores taxas de aplicação e candidatos de melhor qualidade**, além de ciclos de contratação mais curtos e custos de recrutamento reduzidos. O uso

de *chatbots*, *e-learning* personalizado e *AI-based learning paths* em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) também reforça o EB, demonstrando o compromisso da empresa com o crescimento do funcionário.

3.3. Owned Social Media: Conteúdo Hedônico e Funcional para Atração de Talentos

A *owned social media* (perfis corporativos em redes sociais) constitui um canal de comunicação de propriedade da empresa que os potenciais candidatos utilizam para obter *insights* sobre a experiência do funcionário. As mídias sociais são um meio cada vez mais importante na EB e no recrutamento, permitindo um contato próximo e informal.

A literatura distingue o conteúdo de mídia social em **funcional** (informativo, relacionado ao produto/emprego) e **hedônico** (emocional e social). Ambos desempenham papéis cruciais na atração de talentos:

A. Aspectos Hedônicos (Calor e Engajamento) Os aspectos hedônicos focam em dimensões subjetivas, sendo medidos por construtos como a **Presença Social** e a **Riqueza da Mídia**.

- **Presença Social:** É a percepção de calor humano, intimidade e proximidade interpessoal, característica inerente das redes sociais. A exposição à página do Facebook ou LinkedIn de um empregador tem efeitos positivos significativos nas dimensões da marca empregadora e na atratividade organizacional, sendo esse efeito mediado pela percepção de Presença Social (Carpentier et al., 2017). A maior Presença Social percebida sinaliza maior **Calor Organizacional** (uma dimensão da personalidade da marca empregadora), o que se associa positivamente à atratividade organizacional e às intenções de *Word-of-Mouth* (WOM).
- **Riqueza da Mídia (Media Richness):** Mídias mais ricas, como vídeo com áudio (*High Media Richness*), podem transmitir questões complexas e afeto com maior credibilidade do que mídias mais "magras"

(imagem com texto). A apresentação de **depoimentos de funcionários** por meio de mídia rica (vídeo) amplifica o efeito positivo na atratividade organizacional e na credibilidade da informação (Walker et al., 2009).

- **Auto-congruência (Self-Congruity):** O quanto maior a congruência entre o autoconceito do candidato a emprego e a personalidade da marca empregadora percebida, maior será a atratividade percebida do empregador. Comunicar uma personalidade de marca empregadora distinta nas mídias sociais é uma forma de alavancar essa auto-congruência.

B. Aspectos Funcionais (Informatividade e Competência) O conteúdo funcional tem um papel primariamente informativo. A **Informatividade** de uma página de mídia social (importância e utilidade da informação fornecida para potenciais candidatos) está positivamente relacionada à **Competência Organizacional** percebida. Visto que a Competência Organizacional está positivamente ligada à atratividade, a informatividade indiretamente influencia a atratividade organizacional. Em meta-análise sobre conteúdo de marca, o conteúdo **hedônico** (emocional) demonstrou maior impacto no **engajamento** (comentários, *likes*), enquanto o conteúdo **funcional** é mais adequado para aumentar as **vendas**. Embora o EB se preocupe com atração, a informatividade é vital para reduzir a incerteza em decisões complexas.

3.4. Práticas de Employer Branding nas Mídias Sociais Globais

O Instagram é uma plataforma de grande demanda pelas empresas para desenvolverem suas marcas empregadoras. Uma análise de conteúdo de perfis no Instagram de seis empresas globais (HSBC, Allianz, Pepsico, Nestle, P&G, Unilever) demonstrou que as práticas refletidas podem ser categorizadas em sete dimensões do EB.

As práticas mais semelhantes refletidas nas empresas do estudo de Temel & Esen (2024) foram:

- **Dimensão Desenvolvimento:** Suporte de *coaching* e *mentoring*.
- **Dimensão Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal:** Programas de trabalho híbrido e flexível.

A dimensão com o **menor número de posts** por parte das empresas é a **Dimensão de Aplicação**. A dimensão de **Valor-Interesse** (ideias inovadoras e iniciativas) demonstrou ser a área mais diversa.

Quanto à **Dimensão Econômica**, os detalhes de salários e bônus são mantidos confidenciais, mas há ênfase na **justiça e igualdade** do sistema de compensação, visando construir confiança na percepção dos espectadores. A **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)** também é amplamente explorada, com empresas compartilhando iniciativas ambientais e projetos de desenvolvimento comunitário, frequentemente envolvendo seus próprios funcionários, buscando aprovação e admiração da sociedade.

As interações nos *posts* revelam a importância da autenticidade e do reconhecimento: *posts* com maior interação geralmente incluem atividades que **aumentam o reconhecimento dos funcionários**, projetos de inovação, eventos e fotos de escritórios e espaços de trabalho. *Posts* que não apresentam espaços ou indivíduos reais recebem interações significativamente menores.

O uso otimizado de mídias sociais como canal de *Job Posting*, aliado a um EB forte, influencia positivamente a **Eficiência do Recrutamento Digital**, conforme demonstrado pela análise de regressão que explicou 68,9% da variação na eficácia (Sastia, 2025).

4. Discussão: A Gestão da Reputação e o Earned Media

4.1. O Impacto do eWOM (Reviews Online) na Atração de Talentos

A *earned social media*, conceitualizada como *electronic word-of-mouth* (eWOM), manifesta-se em plataformas de *reviews* de empregadores, como o Glassdoor. O eWOM é qualquer declaração (positiva ou negativa) feita por um

cliente (ou ex-funcionário, ou candidato) sobre a empresa, tornada pública na internet (Hennig-Thurau et al., 2004). Diferente do WOM tradicional, o eWOM alcança uma vasta audiência, é persistente, observável e permite o anonimato.

O **eWOM Positivo** está consistentemente relacionado positivamente com a atração de talentos. Potenciais candidatos que recebem eWOM positivo sobre uma organização percebem-na como um lugar melhor para trabalhar e demonstram maior intenção de se candidatar. O eWOM está associado a níveis mais altos de atratividade organizacional, efeito mediado pela credibilidade percebida da fonte. Além disso, a **expertise da fonte** é um fator de influência, sendo que os candidatos a emprego são mais influenciados por fontes com alta expertise (funcionários atuais ou antigos) do que por candidatos.

O efeito do **eWOM Negativo** sobre a atração de talentos tem resultados mistos na literatura. Alguns estudos não encontraram uma relação significativa entre o tempo gasto recebendo WOM negativo e a atratividade organizacional, enquanto outros descobriram que o WOM negativo pode diminuir significativamente a atratividade. Um fator crucial que modera essa relação é o **Employer Brand Equity** (conhecimento prévio da marca). A *Employer Brand Equity* atua como um **amortecedor** contra os efeitos do WOM negativo: o efeito negativo é mais fraco quando a empresa é bem conhecida (com EB positiva ou negativa) do que em empresas desconhecidas (Stockman et al., 2020). Isso se deve ao fato de que o conhecimento prévio reduz a força de sinalização do WOM negativo.

4.2. Estratégias de Gestão da Reputação Online (ORM)

A Gestão da Reputação Online (ORM) é o processo de posicionar, monitorar, medir, falar e ouvir, enquanto a organização se engaja em um diálogo transparente e ético com seus *stakeholders* online (Jones, Temperley & Lima, 2009). Em um ambiente onde o conteúdo desfavorável não pode ser simplesmente excluído, a **resposta da gerência (management response)** tornou-se uma tática amplamente empregada na ORM.

Estudos mostram que as respostas da gerência influenciam as avaliações subsequentes:

- A utilização de respostas da gerência pode levar a um **aumento na avaliação média por estrelas** e no volume de *reviews*.
- No setor hoteleiro, o uso de respostas levou a um número menor, mas de *reviews negativas mais longas*, sugerindo que o conhecimento de que a empresa responde pode mudar o comportamento dos avaliadores.
- As respostas gerenciais a *reviews negativas* influenciam positivamente a opinião subsequente, enquanto as respostas a *reviews positivas* podem ter um efeito negativo (Wang & Chaudhry, 2018). Respostas personalizadas amplificam ambos os efeitos.

Em um estudo focado em *reviews* de empregadores, a estratégia de resposta de **negativa (denial)** — na qual a empresa nega a responsabilidade e fornece contra-evidências — resultou em uma atratividade organizacional mais alta do que a condição de não responder, efeito explicado pela redução da credibilidade da *review* negativa. Contudo, essa estratégia é limitada em cenários onde não há apresentação de um consenso (avaliação média).

5. Considerações Finais

Esta revisão confirma o papel transformador e estratégico do *Employer Branding* Digital no contexto da GRH. O cenário digital, impulsionado pela Digital HRM, exige que as organizações utilizem canais *owned* e *earned* de forma sofisticada para atrair e reter talentos.

Em resposta à primeira questão de pesquisa, o **Owned Social Media** tem o potencial de influenciar positivamente a atratividade e as intenções de aplicação. As implicações práticas sugerem que as empresas devem priorizar o **conteúdo hedônico**, utilizando alta *Media Richness* (como vídeos) e focando na **Presença Social** (linguagem amigável e calorosa) para sinalizar o calor organizacional. É crucial também que as práticas de EB digital busquem a

auto-congruência entre a personalidade da marca empregadora e o autoconceito dos candidatos.

Em relação à segunda e terceira questões, o **Earned Social Media** (eWOM) tem um impacto significativo na decisão de aplicação, sendo que o EB forte atua como um **amortecedor** contra os efeitos mais severos do WOM negativo. A **Gestão da Reputação Online (ORM)**, por meio das respostas da gerência, é uma tática eficaz para influenciar avaliações subsequentes e a percepção de atratividade.

A sinergia entre *Employer Branding*, *Job Posting Social Media* e *Sistemas de Recrutamento Online* é fundamental para a **eficácia do recrutamento digital**. Adicionalmente, a **Liderança Digital** é vital para garantir que a EB esteja alinhada com as práticas de Gestão de Talentos em um ambiente tecnológico.

Em conclusão, o EB Digital é um domínio dinâmico onde a comunicação eficaz, a autenticidade (refletida nos *posts* de funcionários e locais de trabalho reais) e a gestão proativa da reputação digital determinam o sucesso organizacional na competição por capital humano.

6. Referências

ABELL, Annika; MORGAN, Carter; ROMERO, Marisabel. The Power of a Star Rating: Differential Effects of Customer Rating Formats on Magnitude Perceptions and Consumer Reactions. *Journal of Marketing Research*, 1–17, 2024.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185–206, 1996.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, v. 9, n. 5, p. 501–517, 2004.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, v. 24, n. 2, p. 151–172, 2005.

CARPENTIER, Marieke; VAN HOYE, Greet. Managing organizational attractiveness after a negative employer review: company response strategies and review consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 30, n. 2, p. 274–291, 2021.

CARPENTIER, M.; et al. Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, v. 73, n. 11, p. 2696–2708, 2017.

CARPENTIER, M.; VAN HOYE, G.; WEIJTERS, B. Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, v. 115, p. 1–14, 2019.

CHUNPING, Y.; XI, L. The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, v. 5, p. 2087–2091, 2011.

CLARKE, R. How to maintain the employer brand. *People Management Journal*, n. 33, 2009.

CONFETTO, M. G.; KLJUČNIKOV, A.; COVUCCI, C.; NORMANDO, M. Diversity and inclusion in employer branding: An explorative analysis of

European companies' digital communication. *Employee Relations: The International Journal*, v. 45, n. 7, p. 121–139, 2023.

DASTIN, J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women, 2018.

ESEN, E.; TEMEL, M. Employer Branding Practices in Digital Area. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, v. 10, n. 1, p. 218–229, 2024.

EVERTZ, L.; KOLLITZ, R.; SÜß, S. Electronic word-of-mouth via employer review sites – the effects on organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 32, n. 16, p. 3428–3457, 2021.

FIGURSKA, I.; MATUSKA, E. Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, v. 7, n. 2, p. 35–51, 2013.

FISCHER, L. Employer Branding in the Digital Age: The Importance of Social Media and Online Reputation Management. Master Seminar Thesis, Universität Mannheim, 2024.

GHASI, A.; NISAR, Q. A.; ALI, Q. M. Navigating digital human resource management and employer branding: a mediating and moderating analysis in Pakistan. *International Journal of Business and Management Sciences*, v. 5, n. 3, p. 108–129, 2024.

GRIFORE, G.; et al. Employer branding dimensions: An adapted scale for Eastern Europe. *Journal of Strategic Marketing*, v. 32, n. 4, 2023.

GUERRA, J. M. M.; DANVILA-DEL-VALLE, I.; MÉNDEZ-SUÁREZ, M. The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 188, 2023.

HERAWATI, N.; et al. Employer Branding Through Digital Human Resources Management. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, v. 5, n. 3, p. 73–82, 2025.

JONES, Brian; TEMPERLEY, John; LIMA, Anderson. Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark. *Journal of Marketing Management*, v. 25, n. 9–10, p. 927–939, 2009.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, v. 53, n. 1, p. 59–68, 2010.

KIETZMANN, J.; et al. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, v. 54, n. 3, p. 241–251, 2011.

KISSEL, Patrick; BÜTTGEN, Marion. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, v. 22, n. 9, p. 755–777, 2015.

KÜÇÜKGÖKDEMİR, A. C.; BAL, Y. İşveren markası ve işveren markasının işe alım üzerindeki etkisi. In: *Proceedings of INTCESS2018-5th International Conference on Education and Social Sciences*, pp. 5–7, 2018.

LIADELI, G.; SOTGIU, F.; VERLEGH, P. W. J. A Meta-Analysis of the Effects of Brands' Owned Social Media on Social Media Engagement and Sales. *Journal of Marketing*, v. 87, n. 3, p. 406–427, 2023.

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, v. 56, n. 1, p. 75–102, 2003.

LIEVENS, F.; SLAUGHTER, J. E. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 3, n. 1, p. 407–440, 2016.

MCFARLAND, L. A.; PLOYHART, R. E. Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, v. 100, n. 6, p. 1653–1677, 2015.

MELIÁN-GONZÁLEZ, S.; BULCHAND-GIDUMAL, J. Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 4, p. 709–723, 2016.

NAIR, D. S.; et al. The role of digital leadership in leveraging technology for employer branding and talent management: a study of the banking sector in Kerala. *Inquietud Empresarial*, v. 25, n. 2, p. 1–15, 2025.

PROSERPIO, D.; ZERVAS, G. Online Reputation Management: Estimating the Impact of Management Responses on Consumer Reviews. *Marketing Science*, v. 36, n. 5, p. 645–665, 2017.

RITSON, M. Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power. *Marketing*, n. 18, 2002.

SABOL, D. A. Employer Branding in the Digital Era. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, v. 10, n. 1, p. 218–229, 2022.

SASTIA, M. A. Analisis Pengaruh Employer Branding, Job Posting Social Media dan Sistem Rekrutmen Online Terhadap Efektivitas Rekrutmen Digital Klaska Residence Surabaya. *GEMAH RIPAH: Jurnal Bisnis*, v. 5, n. 3, 2025.

SIVERTZEN, A. M.; NILSEN, E. R.; OLAFSEN, A. H. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, v. 22, n. 7, p. 473–483, 2013.

STOCKMAN, S.; VAN HOYE, G.; DA MOTTA VEIGA, S. Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 118, p. 1–16, 2020.

TANWAR, K.; PRASAD, A. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, v. 17, n. 3_suppl, p. 186S–206S, 2016.

VAN HOYE, G.; LIEVENS, F. Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 37, n. 9, p. 2024–2047, 2007a.

VAN HOYE, G.; LIEVENS, F. Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 15, n. 4, p. 372–382, 2007b.

VAN HOYE, G.; LIEVENS, F. Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 2, p. 341–352, 2009.

WALKER, H. J.; et al. Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 5, p. 1354–1364, 2009.

WANG, Y.; CHAUDHRY, A. When and how Managers' Responses to Online Reviews Affect Subsequent Reviews. *Journal of Marketing Research*, v. 55, n. 2, p. 163–177, 2018.

YU, K. Y. T.; GOH, K. H.; KAWASAKI, S. Investigating electronic word-of-mouth on social media: An eye-tracking approach. *Human Resource Management*, v. 61, n. 5, p. 599–616, 2022.