

EDITORIAL

Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning

HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY ¹
FABRICIO STOCKER ¹

¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EBAPE) / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

Nos últimos anos, a gestão de pessoas passou por uma evolução significativa, tendo sido impulsionada principalmente pela introdução de People Analytics e Workforce Planning. Esses avanços, combinados com uma liderança eficaz, estão remodelando a maneira como as organizações no setor público e privado abordam o capital humano. O presente editorial explora como a integração dessas ferramentas oferece uma oportunidade única para que as organizações não só otimizem suas operações, mas também se adaptem de maneira proativa às mudanças dinâmicas do ambiente empresarial e social (Chowdhury et al., 2023).

O People Analytics emergiu como uma ferramenta revolucionária, permitindo que as organizações transformassem grandes volumes de dados de recursos humanos em *insights* estratégicos (Garcia-Arroyo & Osca, 2021). No setor privado, esses *insights* ajudam a identificar tendências, prever necessidades futuras de talentos e melhorar a eficiência e produtividade. Na administração pública, o People Analytics pode ser utilizado para aprimorar a alocação de recursos, promover a equidade e transparência, e atender de forma mais eficiente às demandas dos órgãos e unidades. A capacidade de analisar e interpretar dados de desempenho, engajamento e rotatividade de funcionários é fundamental para qualquer estratégia moderna de gestão de pessoas (McCartney & Fu, 2022).

A liderança desempenha um papel crucial na efetiva implementação do People Analytics. Líderes precisam não apenas compreender os dados, mas também possuir a habilidade de traduzi-los em ações concretas. No setor público, isso significa tomar decisões baseadas em dados que impactam positivamente a prestação de serviços. No setor privado, a liderança deve recorrer a esses *insights* para impulsionar a inovação e manter uma vantagem competitiva (McCartney & Fu, 2022). Líderes eficazes são aqueles que fomentam uma cultura de dados, incentivam a aprendizagem contínua e adaptam-se às tendências identificadas por meio do People Analytics.

O Workforce Planning é essencial para garantir que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estejam preparadas para futuras demandas de talentos e mudanças no mercado de trabalho. A integração entre Workforce Planning e People Analytics permite um entendimento mais profundo das necessidades atuais e futuras de habilidades, facilitando a implementação de estratégias proativas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Essa abordagem planejada ajuda as organizações a se anteciparem a mudanças e, por consequência, a minimizar riscos e aproveitar oportunidades de crescimento e inovação (Tursunbayeva, Pagliari, Di Lauro, & Antonelli, 2022).

Enquanto o People Analytics e o Workforce Planning oferecem muitas oportunidades, também apresentam desafios únicos para ambos os setores. No setor público, questões de privacidade de dados, burocráticas e de limitações orçamentárias podem representar obstáculos significativos. No setor privado, os desafios incluiriam a rápida mudança das dinâmicas de mercado e a necessidade de alinhar as estratégias de gestão de pessoas com objetivos empresariais em constante evolução. Superar esses desafios requer uma liderança inovadora e adaptável, capaz de implementar estratégias de gestão de pessoas que sejam tanto flexíveis quanto alinhadas com os objetivos organizacionais (Luciano, Nahrgang, & Shropshire, 2020).

Rumo a uma gestão de pessoas mais estratégica e baseada em dados: a adoção de People Analytics e Workforce Planning sinaliza uma mudança para uma gestão de pessoas mais estratégica e baseada em dados. Esta abordagem permite que as organizações não apenas reajam às mudanças, mas também antecipem e se preparem para futuras tendências e desafios.

Uma liderança eficaz é fundamental para garantir que os *insights* gerados por essas ferramentas sejam traduzidos em ações que resultem em uma força de trabalho mais engajada, produtiva e satisfeita.

A cultura organizacional desempenha um papel vital na integração bem-sucedida de People Analytics e Workforce Planning. Uma cultura que valoriza a transparência, o aprendizado contínuo e a inovação é essencial para incrementar as possibilidades oferecidas por estas ferramentas. Isso abrange a criação de um ambiente em que os dados são não apenas acessíveis, mas também compreendidos e utilizados de forma ética e eficaz por todos os níveis da organização (Tursunbayeva et al., 2022).

Líderes e gestores têm a responsabilidade de abraçar essas ferramentas e integrá-las em suas práticas de gestão de pessoas. Isso exige um comprometimento com a formação contínua em análise de dados e desenvolvimento de habilidades de liderança, o que lhes assegura uma liderança eficaz em um ambiente de trabalho orientado por dados.

As organizações que efetivamente integram People Analytics, liderança e Workforce Planning estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades que surgem em um ambiente empresarial e social em rápida evolução. Elas serão capazes de se adaptar mais rapidamente às mudanças, mantendo-se competitivas e relevantes.

A integração de People Analytics, liderança e Workforce Planning representa mais que uma tendência, trata-se de uma necessidade estratégica para o sucesso e a sustentabilidade no longo prazo em ambos os setores, o público e o privado. As organizações que reconhecem e adotam essa sinergia estarão na vanguarda da inovação em gestão de pessoas, aptas a prosperar na nova era do trabalho.

Nesta edição especial, dedicamos atenção a repensar e redesenhar as estruturas e práticas de liderança e governança no contexto organizacional moderno. Os artigos selecionados expandem nossos horizontes teóricos e práticos, desafiando percepções tradicionais e propondo novas perspectivas críticas e analíticas. Com uma combinação de pesquisas teóricas e práticas e sob uma lente multidisciplinar, esta coleção de trabalhos fornece *insights* valiosos para líderes, acadêmicos e praticantes de gestão.

O artigo de abertura de Juliana Mansur, Gustavo Tavares, Urszula Lagowska e Liliane Furtado, que introduz a chamada de trabalho, “Liderança: revisitando e reformulando as grandes questões da teoria e da prática”, estabelece o tom para esta edição. Ao destacar a necessidade de uma investigação mais aprofundada e rigorosa sobre a liderança, os autores convidam a comunidade acadêmica a explorar este fenômeno complexo recorrendo a novas metodologias e *frameworks* conceituais.

Em linha com a discussão, Birgit Schyns, Iris K. Gauglitz, Marlies Veestraeten (*in memoriam*), Steffen Nestler e Annabel-Mauve Bonnefous exploram as dinâmicas entre o narcisismo e as relações de trabalho no início da carreira. Eles examinam como traços narcisistas afetam a troca líder-membro e membro-membro, oferecendo *insights* valiosos sobre a gestão de personalidades complexas em ambientes organizacionais e destacando o impacto do porte do grupo de trabalho nessas dinâmicas.

Vicente Reis Medeiros, Caroline Bastos Capaverde, Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos e Éder Henriqson trazem uma abordagem fenomenológica sobre os estudos de liderança. Propõem que a experiência de líderes e seguidores pode revelar aspectos fundamentais sobre a natureza da liderança, a qual pode ser negligenciada por métodos positivistas. Esse enfoque filosófico enriquece o campo ao destacar a importância da subjetividade e da relação entre líderes e seguidores.

Bruno Felix e João Santana, em artigo sobre liderança paradoxal, investigam como os líderes respondem quando sua identidade é ameaçada. Os autores identificam estratégias de enfrentamento que variam desde a defesa da identidade até a alteração do significado da identidade. Esse estudo oferece uma nova compreensão sobre como os líderes podem manter ou remodelar suas identidades em face de desafios.

A neuroliderança é o objeto do trabalho de Kelly Guarnier e Paula Chimenti. Os autores realizam uma revisão sistemática e integrativa para compreender melhor como os processos neurais e cognitivos subjacentes influenciam as práticas de liderança. Eles sugerem um *framework* teórico que integre diversas abordagens de pesquisa, potencializando, assim, o desenvolvimento da liderança organizacional.

Shalimar Gallon, por sua vez, propõe um modelo de expatriação que delinea políticas e práticas de gestão de pessoas. Assim, reconhecendo a diversidade de práticas que surgem em resposta às necessidades de expatriação, fornece um guia prático para organizações que buscam internacionalizar suas operações de maneira eficaz e humana.

Mário Menezes e Luciano Mendes destinam sua pesquisa a desvelar o silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice como mecanismos que perpetuam o racismo dentro das organizações. Este trabalho desafiador promove uma reflexão crítica sobre práticas organizacionais e oferece caminhos para quebrar ciclos de racismo estrutural.

Maria Fernanda Rios Cavalcanti e Andre Luis Silva prestam uma homenagem a Maria Ester de Freitas revisitando sua obra pioneira em Estudos Organizacionais no Brasil. Os autores destacam a importância contínua de seu legado crítico e a incorporação da “brasilidade” nos estudos organizacionais, reforçando a relevância de abordagens culturalmente sensíveis na pesquisa.

Djeison Siedschlag e Jeferson Lana oferecem uma visão integrativa sobre o efeito do ativismo social nas organizações. Ressaltam o papel dos movimentos sociais e do ativismo de *stakeholders* nas mudanças corporativas e investigam como as organizações respondem a essas pressões externas.

Nos Estudos de Casos & Ensino, Poliana Eliza Pinotti Zimmermann, Jailson Lana, Marcos Aurélio Batista e Raul Beal Partyka discutem o dilema estratégico da ZM S/A no contexto da transformação digital. Enquanto Mel Girão e Lilian Melo Barreto analisam as “inconsistências contábeis” encontradas na Americanas e enfatizam a importância da ética e da governança corporativa.

Por fim, Willams da Conceição de Oliveira, Márcio André Veras Machado e Adriano Leal Bruni exploram as falhas contábeis e a manipulação de resultados no caso da CVC S.A., incentivando uma discussão rica sobre conflitos de interesse e assinalam a necessidade de controles internos robustos para prevenir fraudes financeiras.

Conjuntamente, estes artigos constituem uma base para um debate renovado e uma reavaliação da liderança e da governança nas organizações. Eles realçam a necessidade de abordagens inovadoras e socialmente responsáveis que respondam aos desafios contemporâneos. Convidamos nossos leitores a mergulhar nessas reflexões e a contribuir para o avanço contínuo do nosso campo.

Boa leitura!

REFERÊNCIAS

- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A. ... Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100899>
- Garcia-Arroyo, J., & Osca, A. (2021). Big data contributions to human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4337-4362. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>
- Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shropshire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675-701. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0485>
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25-47. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900-921. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>

Hélio Arthur Reis Irigaray

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP e PUC-Rio, respectivamente; Bacharel em Economia pela University of Northern Iowa, EUA; Professor Adjunto da FGV EBAPE e do programa CIM (Corporate International Masters), da Georgetown University, Washington, EUA; Líder do tema Diversidade e Relações de Trabalho, na linha de Gestão de Trabalho (ANPAD). E-mail: helio.irigaray@fgv.br

Fabrício Stocker

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

Doutor em Administração pela FEA/USP; Ph.D. em Management pela Erasmus University of Rotterdam; Pesquisador visitante na University of Amsterdam; Mestre em Administração pela UFPR; MBA pela FGV e pela London Business School; Economista e Administrador; Professor da FGV na graduação on-line, MBA e Pós-Graduação; Atua como Editor Adjunto no Cadernos EBAPE.BR. E-mail: fabricao.stocker@fgv.br