# A TRANSIÇÃO DO DEPARTAMENTO PESSOAL PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Erika Donato Cardoso - Acadêmica
Faculdade de Gestão e Inovação - FGI, Jataí, Goiás, Brasil.
erika.cardoso@aluno.faculdadefgi.online

Arquidânia Lasára Franco Maciel - Professora Orientadora
Faculdade de Gestão e Inovação - FGI, Jataí, Goiás, Brasil.
arquidania.maciel@prof.faculdadefgi.online

**Resumo**

O presente artigo tem como objetivo analisar, por meio de um levantamento teórico, a evolução histórica e funcional da área de Recursos Humanos, identificando as principais mudanças ocorridas na transição do modelo burocrático do Departamento Pessoal para a Gestão Estratégica de Pessoas. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza descritiva de acordo com GIL (2017), fundamentada em livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos relacionados à administração, às relações trabalhistas, ao comportamento organizacional e à gestão de pessoas. O estudo demonstra que o Departamento Pessoal surgiu em um contexto marcado pela Revolução Industrial, pela Administração Científica, pelo Fordismo e pela burocracia organizacional, assumindo funções voltadas ao controle da mão de obra, aos registros funcionais, à folha de pagamento e ao cumprimento da legislação trabalhista. Com o avanço das teorias humanistas, da valorização do capital humano e da competitividade empresarial, a área passou a assumir um papel mais estratégico nas organizações. Conclui-se que a Gestão Estratégica de Pessoas representa uma evolução do modelo tradicional, integrando o desenvolvimento dos colaboradores aos objetivos organizacionais e contribuindo para a inovação, a produtividade, a retenção de talentos e a vantagem competitiva sustentável.

**Palavras-chave:** Departamento Pessoal. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Capital Humano. Estratégia Organizacional.

**Abstract**

This article aims to analyze, through a theoretical review, the historical and functional evolution of the Human Resources field, identifying key changes during the transition from the bureaucratic Personnel Department model to Strategic People Management. The research is characterized as a bibliographic study with a qualitative approach and a descriptive nature—following Gil (2017)—grounded in books, scientific articles, and academic works related to administration, labor relations, organizational behavior, and people management. The study demonstrates that the Personnel Department emerged in a context defined by the Industrial Revolution, Scientific Management, Fordism, and organizational bureaucracy, initially focusing on workforce control, personnel records, payroll, and compliance with labor laws. With the rise of humanistic theories, the growing emphasis on human capital, and increasing business competitiveness, the function evolved to play a more strategic role within organizations. The study concludes that Strategic

People Management represents an evolution of the traditional model, aligning employee development with organizational goals and contributing to innovation, productivity, talent retention, and sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Personnel Department. Human Resources. People Management. Human Capital. Organizational Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos passou por profundas transformações ao longo da história das organizações. Inicialmente, sua atuação estava principalmente relacionada ao controle burocrático dos trabalhadores, ao registro de informações funcionais, à execução da folha de pagamento, ao controle da jornada de trabalho, ao cumprimento das normas internas e à observância da legislação trabalhista. Esse modelo tradicional ficou conhecido como Departamento Pessoal (DP), setor que surgiu em um contexto marcado pela industrialização, pela expansão das fábricas e pela necessidade de administrar grandes contingentes de trabalhadores.

Durante muito tempo, o trabalhador foi visto pelas organizações como mera força produtiva, sendo a preocupação primordial das empresas a eficiência operacional, a disciplina e o controle rigoroso das atividades. As teorias administrativas clássicas contribuíram diretamente para a consolidação desse modelo, defendendo a racionalização do trabalho, a divisão extrema de tarefas, a hierarquia rígida e a padronização dos processos de acordo com as obras de Taylor (1990) e Weber (1999).

No cenário brasileiro, o Departamento Pessoal ganhou contornos de maior relevância com a consolidação da legislação trabalhista, impulsionada de forma decisiva pela criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. A partir desse marco, as corporações passaram a demandar setores especializados dedicados às rotinas de admissões, demissões, concessão de férias, processamento de folha de pagamento, recolhimento de encargos sociais e controle de jornada, conforme descreve Nascimento (2011). Dessa forma, o DP consolidou-se como uma engrenagem essencial para a manutenção da regularidade trabalhista e a mitigação de riscos jurídicos.

Entretanto, as transformações econômicas, sociais, tecnológicas e organizacionais ocorridas ao longo do século XX e intensificadas no século XXI provocaram rupturas significativas na forma de compreender o papel das pessoas nas empresas. Com o avanço das teorias das Relações Humanas, dos estudos sobre motivação, liderança, comportamento organizacional e capital intelectual, os colaboradores deixaram de ser vistos como meros recursos operacionais

descartáveis e passaram a ser reconhecidos como agentes estratégicos fundamentais para o sucesso das organizações, de acordo com Chiavenato (2014).

Nesse cenário de transição complexa e dinâmica, emerge o seguinte problema de pesquisa: Como a Gestão Estratégica de Pessoas reconfigurou o papel do antigo Departamento Pessoal diante das exigências de competitividade e transformação digital nas organizações contemporâneas?

A justificativa deste estudo reside na relevância de compreender a evolução da área de Recursos Humanos e sua efetiva contribuição para o desenvolvimento organizacional sustentável. Atualmente, empresas que buscam perenidade e competitividade dependem não apenas de robustez tecnológica ou capital financeiro, mas de pessoas qualificadas, motivadas e alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio.

O objetivo geral deste trabalho é analisar, por meio de levantamento teórico, a evolução histórica e funcional da área de Recursos Humanos, identificando as principais mudanças ocorridas na transição do modelo tradicional do Departamento Pessoal para o modelo contemporâneo de Gestão Estratégica de Pessoas.

Os objetivos específicos compreendem:

- Apresentar a origem e a evolução histórica do DP;
- Descrever suas principais funções tradicionais;
- Explicar o surgimento da Gestão de Pessoas como área estratégica;
- Comparar os dois modelos; e
- Identificar a importância da valorização dos colaboradores para a diferenciação organizacional.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO DEPARTAMENTO PESSOAL

A origem do Departamento Pessoal está diretamente relacionada ao avanço da Revolução Industrial e ao crescimento exponencial das organizações empresariais entre o final do século XIX e o início do século XX. Com a expansão das indústrias, o aumento expressivo do contingente de trabalhadores e a consequente complexidade das relações laborais tornaram imperativo criar um setor responsável pelo controle da mão de obra, pelos registros funcionais e pelo cumprimento das normas disciplinares das empresas.

Nesse contexto primordial, o Departamento Pessoal surgiu com um caráter essencialmente burocrático, punitivo e operacional. Sua principal atribuição consistia em administrar as rotinas contratuais, zelar pela disciplina operária e garantir a eficiência produtiva. O trabalhador era concebido como uma extensão mecânica do processo produtivo, sendo valorizado fundamentalmente por sua capacidade de executar tarefas repetitivas e padronizadas.

Segundo Chiavenato (2014), nas fases iniciais da administração empresarial, as pessoas eram tratadas como meros recursos produtivos, de maneira análoga às máquinas e ao capital, visão que refletia a lógica industrial fordista, centrada na eficiência técnica e na maximização dos lucros.

A Administração Científica, capitaneada por Frederick Winslow Taylor, exerceu profunda influência sobre a formatação desse modelo. Taylor (1990) defendia a racionalização do trabalho por meio do estudo de tempos e movimentos, a divisão cartesiana de tarefas e a supervisão funcional constante como premissas para o incremento da produtividade. Embora o autor postulasse a prosperidade mútua do empregador e do empregado, na prática a aplicação do taylorismo exacerbou o controle rígido sobre os trabalhadores e eliminou quase por completo a sua autonomia no ambiente laboral.

O Fordismo, desenvolvido por Henry Ford, consolidou definitivamente as rotinas burocráticas do Departamento Pessoal. A introdução da produção em massa, ancorada na linha de montagem e na especialização extrema, demandou um controle interno rigoroso quanto à frequência e ao absenteísmo dos operários. Assim, as indústrias estruturaram setores especializados para gerenciar contratações, demissões, controles de frequência e cumprimento de penalidades disciplinares.

Complementarmente, a Teoria da Burocracia de Max Weber conferiu o arcabouço normativo necessário ao Departamento Pessoal.

Weber (1999) propunha um modelo ideal de organização fundamentado na racionalidade legal, na hierarquia de autoridade clara, nas normas escritas, na impessoalidade das relações e na formalização absoluta de todos os processos administrativos. Embora esse modelo tenha dotado as empresas de previsibilidade e organização estrutural, enraizou também uma visão excessivamente formalista e controladora nas relações de trabalho, características marcantes do DP tradicional.

## 2.2 O DEPARTAMENTO PESSOAL NO BRASIL

No Brasil, o Departamento Pessoal encontrou seu terreno de consolidação a partir da década de 1930, período caracterizado pela aceleração do processo de industrialização e por uma forte

intervenção do Estado na regulação das relações entre o capital e o trabalho. O principal catalisador desse movimento foi a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943, instituída sob o governo de Getúlio Vargas.

A CLT unificou e regulamentou uma vasta gama de direitos e deveres, estabelecendo parâmetros rígidos para a jornada de trabalho, concessão de férias remuneradas, salário mínimo, carteira de trabalho, descanso semanal remunerado, segurança e medicina do trabalho, além de instituir obrigatoriedades sindicais e previdenciárias. A partir desse marco regulatório, o descumprimento das normas passou a acarretar pesadas sanções financeiras e jurídicas para os empregadores, esclarece Nascimento (2011).

Nascimento (2011) ainda ressalta que a legislação trabalhista brasileira representou a sistematização das normas protetivas de amparo ao trabalhador, gerando a necessidade de um controle documental e jurídico de extrema precisão. Diante disso, o Departamento Pessoal tornou-se um órgão vital e indispensável nas empresas brasileiras, encarregado de mitigar os riscos de passivos trabalhistas, multas administrativas e litígios judiciais.

Marras (2016) corrobora ao afirmar que o DP nasceu e se desenvolveu com a finalidade precípua de atender às imposições legais que regem o vínculo empregatício. Devido a essa matriz de surgimento, a área consolidou-se no imaginário corporativo nacional como um setor marcadamente burocrático, normativo e operacional, voltado para dentro da empresa e focado no controle formal.

Entre as atividades nucleares desenvolvidas por esse setor, destacam-se: o processo de admissão e integração documental, o cálculo e emissão da folha de pagamento, o controle de ponto, a gestão de férias e décimo terceiro salário, o processamento de rescisões contratuais, o recolhimento de encargos fiscais e sociais (FGTS, INSS, IRRF), além do atendimento às fiscalizações do Ministério do Trabalho. Apesar de sua natureza essencialmente transacional, o Departamento Pessoal resguarda uma importância inestimável ao sustentar a conformidade legal (compliance) e a saúde econômico-jurídica da organização.

## 2.3 AS ERAS ORGANIZACIONAIS E A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A compreensão do deslocamento do modelo burocrático em direção ao estratégico perpassa a análise das transformações macroeconômicas que moldaram as organizações. Chiavenato (2014) mapeia essa trajetória dividindo a história administrativa do século XX em três grandes eras:

- A Era da Industrialização Clássica.
- A Era da Industrialização Neoclássica.
- A Era da Informação.

A Era da Industrialização Clássica (aproximadamente entre 1900 e 1950) foi o berço do Departamento Pessoal. Caracterizou-se por ambientes externos estáveis e previsíveis, o que permitiu a proliferação de estruturas organizacionais rígidas, piramidais e centralizadas. O foco central repousava sobre a eficiência das máquinas e a padronização das tarefas operacionais. Sob essa ótica mecanicista, de acordo com Chiavenato (2014), as pessoas eram tratadas como meras engrenagens substituíveis, e a atuação do setor limitava-se estritamente ao cumprimento das exigências legais e rotinas disciplinares.

A Era da Industrialização Neoclássica (entre 1950 e 1990) configurou um importante cenário de transição. Com o término da Segunda Guerra Mundial, o ambiente de negócios tornou-se consideravelmente mais dinâmico e competitivo, forçando as organizações a buscarem maior flexibilidade estrutural. O antigo Departamento Pessoal expandiu suas fronteiras conceituais e operacionais, passando a denominar-se Administração de Recursos Humanos (ARH). Chiavenato (2014), explica que nessa fase, o trabalhador começou a ser percebido como um recurso organizacional valioso que demandava coordenação, captação, treinamento e motivação. Estruturaram-se os clássicos subsistemas de RH, de acordo com Chiavenato (2014):

- Recrutamento e seleção.
- Treinamento e Desenvolvimento (T&D).
- Avaliação de desempenho.
- Planos de cargos e salários.
- Gestão de benefícios corporativos.

A Era da Informação (com início na década de 1990 e estendendo-se até os dias atuais) consolidou uma revolução sem precedentes nas estruturas corporativas. Fenômenos como a globalização econômica, o advento da internet, a volatilidade dos mercados e a velocidade da inovação tecnológica deslocaram o eixo de valor das organizações. Os ativos tangíveis perderam espaço para os ativos intangíveis, como conhecimento, inteligência, criatividade e competências. O conceito de “recurso” humano passou a ser criticado por sua conotação instrumental, dando lugar à Gestão de Pessoas, em que os indivíduos passam a ser reconhecidos como parceiros estratégicos e legítimos detentores do capital intelectual da empresa, explica Chiavenato (2014).

## 2.4 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A VALORIZAÇÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS

As correntes do pensamento administrativo exerceram influência direta na reconfiguração do papel conferido às pessoas no trabalho. Enquanto as escolas clássicas  Taylor (1990), Fayol (1990) e Weber (1999), priorizaram a estrutura formal, a departamentalização e a eficiência mecanicista, as teorias subsequentes começaram a questionar o reducionismo do Homo Economicus, a visão de que o ser humano é motivado única e exclusivamente por recompensas financeiras.

A grande ruptura paradigmática ocorreu com a emergência da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir das célebres experiências de Hawthorne coordenadas por Elton Mayo (1933). Os estudos de Mayo demonstraram que a produtividade industrial não estava associada apenas a variáveis físicas e fisiológicas, e que existiam fatores de natureza psicossocial e emocional, como o sentimento de pertencimento a um grupo, o reconhecimento das lideranças, a existência de uma organização informal e a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho Mayo (1933) apud Chiavenato (2014).

Posteriormente, a Escola Comportamental trouxe subsídios da psicologia sobre a motivação humana. Maslow (1954), por meio de sua Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, demonstrou que o comportamento dos indivíduos é impulsionado por uma pirâmide de carências que vai desde as necessidades fisiológicas e de segurança até as necessidades de estima e autorrealização, evidenciando que o trabalho deve ser um espaço de satisfação integral do ser.

Sob a mesma esteira comportamental, McGregor (1960) propôs as Teorias X e Y, contrapondo duas visões de liderança: a Teoria X, baseada na desconfiança, que assume que o trabalhador é naturalmente indolente e necessita de controle e punição; e a Teoria Y, que defende que as pessoas buscam responsabilidades, são criativas e encontram satisfação no trabalho se devidamente estimuladas, relata McGregor (1960). Essas contribuições teóricas pavimentaram o caminho para que a gestão de pessoas abandonasse as práticas puramente fiscalizatórias do antigo DP e passasse a adotar modelos baseados no empoderamento (empowerment), na confiança e no desenvolvimento contínuo das potencialidades humanas.

## 2.5 DO DEPARTAMENTO PESSOAL À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A transição do modelo transacional para o de Gestão de Recursos Humanos não ocorreu de forma abrupta, mas sim por meio de um amadurecimento gradual das práticas gerenciais. À medida que as demandas corporativas se tornavam mais complexas, a área estendeu suas linhas de atuação

para englobar os processos de atração, retenção, desenvolvimento e manutenção dos colaboradores.

A Gestão de Recursos Humanos incorporou de forma sistemática novos subsistemas de atuação. O recrutamento e seleção deixaram de ser uma mera contratação de mão de obra para buscar perfis alinhados à cultura organizacional; o treinamento evoluiu para o desenvolvimento de competências de longo prazo; a avaliação de desempenho passou a subsidiar planos de carreira; e os benefícios estenderam-se para além dos previstos em lei, visando à melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT). Esta ampliação representou um salto qualitativo fundamental, visto que o setor deslocou seu foco de papéis e arquivos para concentrar-se nas atitudes, nas competências e no comportamento dos indivíduos.

De acordo com Chiavenato (2014), a área de Recursos Humanos configura uma das esferas organizacionais mais sensíveis às transformações contextuais, sofrendo alterações profundas de acordo com as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais. Marras (2016) reforça que essa evolução do nível operacional para o estratégico implicou que a área deixasse de figurar como um centro de custos puramente passivo e passasse a atuar ativamente na formulação de planejamentos, no suporte à tomada de decisões da alta liderança e na otimização dos resultados globais da organização.

Cabe ressaltar que essa evolução não anula a relevância do Departamento Pessoal. O processamento preciso da folha de pagamento, o recolhimento de tributos e o cumprimento estrito da legislação trabalhista permanecem como a base de sustentação legal da empresa. A mudança reside no fato de que essas rotinas deixam de ser a finalidade última do setor e passam a integrar uma macroestrutura em que o RH atua como facilitador de competências e catalisador de resultados.

## 2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas consolida o estágio mais avançado da evolução da área. Enquanto os modelos anteriores mantinham uma postura essencialmente reativa, a Gestão Estratégica adota uma postura proativa, caracterizando-se pelo alinhamento simbiótico entre as práticas de desenvolvimento de pessoas e as diretrizes e objetivos de longo prazo da corporação.

Nesse ecossistema avançado, o RH assume a posição de parceiro de negócios estratégico (Business Partner), participando ativamente da alta gestão. Sua missão transcende os atos de contratar ou

processar pagamentos; envolve o desenho de estratégias de fortalecimento da cultura organizacional, fomento à inovação, gestão de mudanças estruturais, retenção ativa de talentos, mapeamento e desenvolvimento de lideranças e aumento do engajamento interno  fatores que impactam diretamente a competitividade do negócio, segundo Ulrich (1998).

Drucker (1993) já sinalizava que, na sociedade do conhecimento, o recurso econômico primordial de qualquer organização não reside na posse de capital financeiro ou na abundância de recursos naturais, mas sim na detenção do conhecimento aplicável. Essa constatação reforça as pessoas como as únicas fontes geradoras de inovação, aprendizagem organizacional contínua e diferenciação de mercado.

Ulrich (1998) defende que o RH contemporâneo precisa demonstrar que gera valor financeiro e operacional tangível para a organização. A sobrevivência e a relevância da área dependem de sua capacidade de atuar simultaneamente sob quatro frentes: como parceira estratégica, especialista administrativa, defensora dos colaboradores e agente de mudanças transformacionais.

Bilhim (2004) adiciona que, sob a lente estratégica, os recursos humanos devem ser tratados como o fator crítico primordial para o sucesso competitivo das organizações. A Gestão Estratégica de Pessoas posiciona o indivíduo no centro do planejamento de negócios, reconhecendo que equipes valorizadas, competentes e alinhadas aos valores da marca corporativa convertem-se diretamente em maior produtividade, satisfação do cliente final e sustentabilidade financeira.

## 2.7 O MODELO DOS MÚLTIPLOS PAPÉIS DO RH

Um dos arcabouços teóricos mais difundidos para balizar a atuação do RH Estratégico é o Modelo dos Múltiplos Papéis, desenvolvido por Dave Ulrich. Ulrich (1998) assevera que o RH moderno precisa romper com a dicotomia entre o estratégico e o operacional, demonstrando competência para transitar entre diferentes papéis organizacionais.

O primeiro papel consiste em atuar como parceiro estratégico. Nessa frente, os profissionais de RH trabalham em estreita colaboração com a alta liderança executiva para integrar as práticas de gestão de pessoas à estratégia corporativa, traduzindo metas financeiras em competências e comportamentos requeridos nas equipes.

O segundo papel consiste em ser um Especialista Administrativo, assegurando a excelência e a eficiência contínua nos processos tradicionais herdados do Departamento Pessoal (folha de pagamento, benefícios, controle legal). Ulrich (1998) enfatiza que o RH estratégico não

negligencia a operação; ao contrário, busca executá-la com o máximo de precisão e agilidade, valendo-se da automação tecnológica para liberar os profissionais para atividades de maior valor agregado.

O terceiro papel configura-se como o Defensor dos Colaboradores. Aqui, o RH atua como a voz das pessoas dentro da organização, empenhando-se em mapear as necessidades dos trabalhadores, gerenciar o clima organizacional, otimizar os canais de comunicação interna e garantir um ambiente psicologicamente saudável, maximizando o engajamento e a experiência do colaborador (employee experience). O quarto papel refere-se ao de Agente de Mudança, capacitando a organização a se adaptar rapidamente às oscilações de mercado e preparando as lideranças para liderar transformações culturais, afirma Ulrich (1998).

## 2.8 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, INDICADORES E CAPITAL INTELECTUAL

A gestão por competências consolida-se como ferramenta de operacionalização da Gestão Estratégica de Pessoas. Este modelo visa identificar, de forma clara e objetiva, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, desdobrando esse mapeamento em todos os subsistemas de RH.

Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como a capacidade de um indivíduo em mobilizar, integrar e transferir seus conhecimentos, habilidades e atitudes para agregar valor econômico à organização e valor social para si próprio. Dessa maneira, o modelo permite que a corporação direcione seus investimentos em capacitação exatamente para as lacunas (gaps) de competência que limitam o crescimento do negócio.

Para fundamentar essa nova visão sobre o capital intelectual humano, a Administração Estratégica apoia-se na Teoria da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View — RBV), consagrada por Jay Barney (1991). Segundo a perspectiva da RBV, a vantagem competitiva sustentável de uma empresa decorre do controle e desenvolvimento de recursos internos que preencham os requisitos do modelo VRIO: devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e plenamente organizados.

O capital humano destaca-se como o recurso mais genuinamente aderente às premissas da RBV. Enquanto tecnologias, maquinários e produtos podem ser comprados ou clonados por concorrentes, a sinergia de equipes de alto desempenho, o conhecimento tácito acumulado, a cultura de inovação e o alinhamento das competências individuais são socialmente complexos, de

imitação quase impossível e dependentes da trajetória histórica única da organização. Assim, o capital humano deixa de ser uma despesa na folha de pagamento e passa a figurar como o principal ativo gerador de retornos acima da média de mercado, segundo Barney (1991).

Paralelamente, Prahalad e Hamel (1990) introduzem o conceito de competências essenciais (core competences), que representam o aprendizado coletivo coordenado da organização, crucial para gerar diferenciação sustentável perante o mercado concorrencial. Para mensurar a eficiência dessas competências, o RH moderno passou a gerenciar a área por meio de indicadores de desempenho (KPIs) rigorosos. Métricas como taxas de rotatividade (turnover), índices de absenteísmo, receita por colaborador, retorno sobre o investimento em treinamento (ROI), índices de satisfação de clima e eNPS tornaram-se cruciais para fundamentar decisões e comprovar o impacto direto da gestão de pessoas nos resultados financeiros gerais.

## 2.9 TECNOLOGIA E NOVAS TENDÊNCIAS NO DEPARTAMENTO PESSOAL E NO RH

A revolução tecnológica contemporânea tem reconfigurado profundamente os cenários operacionais e estratégicos tanto do Departamento Pessoal quanto da Gestão de Pessoas. Ferramentas como sistemas integrados de gestão empresarial (ERPs), computação em nuvem, plataformas digitais de autosserviço, algoritmos de inteligência artificial e a automação robótica de processos (RPA) alteraram definitivamente a velocidade das rotinas.

No âmbito do Departamento Pessoal, a tecnologia atuou de forma decisiva para sanar gargalos históricos de morosidade e erro humano. O processamento de folhas de pagamento complexas, a gestão de jornadas por meio de ponto eletrônico biométrico, o controle de férias e os envios de obrigações fiscais via sistemas governamentais integrados como o e-Social no Brasil passaram a ser operacionalizados em plataformas digitais ágeis. Essa digitalização em massa transferiu atividades repetitivas para sistemas automatizados, garantindo níveis elevados de segurança jurídica e mitigação de erros de cálculo.

No flanco da Gestão Estratégica de Pessoas, a tecnologia viabilizou o surgimento do People Analytics, metodologia que consiste na coleta, organização e análise sistemática de dados de comportamento e desempenho humano para subsidiar decisões de negócios conforme explica Moraes e Damian, 2021, bem como Sicsú; Buzziol (2025). Por meio do cruzamento inteligente de dados, o RH consegue modelar algoritmos preditivos capazes de antecipar quais colaboradores possuem maior risco de evasão (turnover), mapear os perfis de candidatos com maior

probabilidade de sucesso em um processo seletivo e identificar os gargalos de comunicação interna.

Contudo, é fundamental ressaltar que a imersão tecnológica não elimina a necessidade de uma atuação profundamente humanizada e empática. Ao delegar os fluxos operacionais e burocráticos repetitivos para a automação e inteligência artificial, os profissionais de Gestão de Pessoas conquistam a disponibilidade de tempo necessária para se concentrarem no que há de mais essencial: a escuta ativa, o desenvolvimento individualizado de carreiras, o aconselhamento de lideranças, a gestão de conflitos interpessoais e a consolidação de uma cultura inclusiva e psicologicamente segura. Adicionalmente, o uso crescente de dados pessoais no contexto do People Analytics impõe desafios éticos relevantes, como a proteção da privacidade dos colaboradores conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD — Lei n.º 13.709/2018) e a mitigação de vieses algorítmicos que possam gerar discriminação nos processos de seleção e avaliação.

## 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, desenvolvido a partir da análise rigorosa de materiais teóricos consolidados relacionados à evolução histórica e funcional da área de Recursos Humanos, com ênfase na transição do Departamento Pessoal para a Gestão Estratégica de Pessoas. Quanto à classificação metodológica, adota-se a tipologia proposta por Gil (2017), segundo a qual a pesquisa bibliográfica fundamenta-se no levantamento e análise de materiais já publicados como livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos em contraposição à pesquisa de campo, que pressupõe coleta de dados primários.

A escolha pela pesquisa bibliográfica justifica-se pelo fato de o estudo buscar compreender e consolidar, por meio de contribuições e constructos já publicados, as principais transformações ocorridas na área de gestão de pessoas ao longo do tempo. Para tanto, foram selecionados e examinados livros de referência, artigos científicos indexados em bases como SPELL, SciELO e Google Acadêmico, dissertações acadêmicas e publicações especializadas nas subáreas de Administração Geral, Recursos Humanos, Comportamento Organizacional, Legislação Trabalhista e Administração Estratégica.

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, visto que não possui como escopo

a mensuração estatística ou a manipulação de dados numéricos isolados, mas sim a compreensão profunda, a contextualização e a interpretação de fenômenos organizacionais a partir de uma densa análise analítica e teórica, seguindo as orientações de Minayo (2009). A abordagem qualitativa mostra-se amplamente adequada ao presente estudo por permitir desvelar as nuances das mudanças históricas, sociais e políticas que forçaram a evolução estrutural da área.

Em relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que se propõe a detalhar e expor as características intrínsecas do Departamento Pessoal tradicional, bem como descrever o processo evolutivo do Recursos Humanos até sua consolidação como setor coparticipante da estratégia corporativa, assegura Gil (2017).

O levantamento teórico foi realizado por meio da seleção criteriosa de obras de autores clássicos e expoentes contemporâneos da Administração, como Chiavenato, Marras, Gil, Taylor, Fayol, Weber, Maslow, McGregor, Drucker, Ulrich, Fleury e Fleury, Barney e Prahalad e Hamel, além de produções recentes focadas na ciência de dados aplicada ao RH. Os critérios de inclusão priorizaram fontes com aderência direta ao tema, publicadas predominantemente entre 1990 e 2025, nos idiomas português e inglês, que abordassem a origem do DP, os impactos da legislação trabalhista nacional, as escolas de pensamento administrativo, as abordagens humanistas, os modelos baseados em competências e o valor do capital humano.

A análise do material coletado foi estruturada de forma interpretativa, comparativa e crítica. Inicialmente, investigou-se o contexto socioeconômico da Revolução Industrial e a formação do DP burocrático. Em um segundo momento, cruzaram-se as teorias clássicas com as comportamentais e as de estratégia de negócios (como a Visão Baseada em Recursos). Por fim, confrontaram-se diretamente os atributos transacionais do modelo tradicional de Departamento Pessoal com as prerrogativas inovadoras da Gestão Estratégica de Pessoas.

## 4. RESULTADOS

A análise teórica empreendida permitiu identificar que a transição do Departamento Pessoal para a Gestão Estratégica de Pessoas não ocorreu como um evento pontual, mas como um processo macroevolutivo e gradual, impulsionado pelas profundas transformações socioeconômicas e tecnológicas globais.

Os resultados apontam que o Departamento Pessoal estruturou-se com foco na conformidade, na execução operacional e no controle legal das relações de trabalho. Suas atribuições centrais

limitavam-se a rotinas mecanizadas de admissão, cálculo de folha, programação de férias, marcação de ponto e aplicação do regime disciplinar, mostrando-se totalmente adequado a ambientes estáveis, burocráticos, hierarquizados e de matriz industrial fordista.

Em contrapartida, os dados extraídos da literatura contemporânea revelam que a Gestão Estratégica de Pessoas expandiu drasticamente essas fronteiras, incorporando funções focadas no desenvolvimento de lideranças, na gestão integrada por competências, na consolidação da cultura corporativa, na atração e retenção de talentos de alto desempenho e no uso preditivo de dados para tomada de decisão conjunta com a alta direção.

A grande ruptura identificada reside na mudança ontológica do papel conferido ao indivíduo: no modelo tradicional do DP, o trabalhador é tratado sob a ótica de custo operacional ou insumo produtivo substituível; no modelo estratégico, o colaborador é compreendido como capital humano valioso, parceiro estratégico e a principal fonte viva de diferenciação e vantagem competitiva sustentável da organização.

Como síntese dos principais achados teóricos deste estudo, apresenta-se o Quadro 1, que confronta detalhadamente as dimensões dos dois modelos gerenciais.

**Quadro 1 — Comparativo entre Departamento Pessoal e Gestão Estratégica de Pessoas**

| Aspecto | Departamento Pessoal | Gestão Estratégica de Pessoas |
|---|---|---|
| Natureza da atuação | Administrativa, burocrática e operacional | Estratégica, humanizada e integrada à gestão |
| Foco principal | Cumprimento da legislação e controle de rotinas | Desenvolvimento de pessoas e alcance dos objetivos organizacionais |
| Objetivo central | Garantir conformidade legal e reduzir riscos trabalhistas | Gerar valor por meio do capital humano |
| Nível de atuação | Operacional e transacional | Estratégico, tático e integrado à alta gestão |
| Visão sobre o colaborador | Trabalhador visto como recurso operacional | Colaborador visto como capital humano e parceiro estratégico |

| | | |
|---|---|---|
| Principais funções | Folha de pagamento, férias, ponto, admissões e demissões | Recrutamento estratégico, treinamento, desenvolvimento, liderança e retenção |
| Indicadores | Controle de frequência, folha e obrigações legais | Turnover, absenteísmo, engajamento, produtividade e desempenho |
| Participação no planejamento | Limitada ou inexistente | Ativa e alinhada às decisões organizacionais |
| Visão de longo prazo | Manutenção de rotinas administrativas | Crescimento, inovação e sustentabilidade organizacional |

**Fonte: Autor (2026)**

## 5. DISCUSSÃO

A transição documentada do Departamento Pessoal para a Gestão Estratégica de Pessoas consubstancia uma profunda mudança de paradigma na ciência da Administração. O modelo burocrático weberiano e as amarras legais da CLT foram historicamente cruciais para conferir ordem, segurança jurídica e padronização aos processos trabalhistas nascentes no Brasil, mitigando os conflitos agudos entre capital e trabalho, explica Nascimento, 2011, bem como Weber (1999). Todavia, as evidências teóricas demonstram que esse modelo puramente transacional esgotou sua capacidade de resposta diante da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade que caracterizam o mercado moderno.

Ao analisarmos a cronologia das teorias administrativas, fica evidente a miopia mecanicista do Taylorismo e do Fordismo, que ao reduzirem o ser humano a um semelhante de máquina, negligenciaram as dimensões psicológicas, sociais e motivacionais que regulam o comportamento organizacional, conforme explícito por Taylor (1990). A Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por meio da Experiência de Elton de Mayo e os modelos motivacionais de Maslow (1954) e McGregor (1960) atuaram como importantes corretores históricos, inserindo variáveis como clima, liderança e satisfação psicossocial no vocabulário gerencial, forçando o DP a iniciar sua jornada de humanização.

A grande virada conceitual que consolida o RH no topo da pirâmide corporativa emerge quando cruzamos a Gestão de Pessoas com a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991). Sob o prisma da RBV, percebe-se claramente por que o antigo DP precisou evoluir de práticas meramente burocráticas de processamento de folha de pagamento, que são commodities administrativas que não geram diferenciação de mercado, pois qualquer concorrente pode adotá-las com igual eficiência. O diferencial competitivo repousa na capacidade de transformar o contingente de trabalhadores em um ativo estratégico que atenda aos critérios VRIO (Valioso, Raro, Inimitável e Organizado). Conectando-se com o pensamento de Prahalad e Hamel (1990), o capital intelectual gerido de forma estratégica constitui o cerne das competências essenciais (core competences) necessárias para sustentar o crescimento de longo prazo.

No cenário atual, essa discussão ganha contornos de extrema urgência devido à consolidação da transformação digital nas empresas. A incorporação massiva do People Analytics, da automação robótica de processos e dos algoritmos de inteligência artificial aplicados ao RH não representa o fim das atividades de Departamento Pessoal, mas sim sua ressignificação radical, de acordo com Moraes; Damian (2021); Sicsú; Buzziol (2025). Ao automatizar o processamento de dados fiscais e rotinas de ponto, a tecnologia elimina a burocracia pesada que historicamente engessava o setor. Contudo, o uso crescente de algoritmos na gestão de pessoas levanta questões éticas que a literatura ainda trata de forma incipiente. O cruzamento de dados comportamentais dos colaboradores para fins preditivos impõe obrigações rigorosas de consentimento e transparência, conforme estabelecido pela LGPD (Lei n.º 13.709/2018). Adicionalmente, algoritmos treinados com bases de dados historicamente enviesadas podem perpetuar discriminações de gênero, etnia ou faixa etária nos processos de seleção e avaliação de desempenho. Esses desafios éticos representam uma agenda urgente para a profissão de Gestão de Pessoas e carecem de atenção crescente tanto das organizações quanto das políticas públicas.

Por fim, cabe reconhecer que a presente pesquisa apresenta limitações inerentes ao método bibliográfico adotado: os resultados refletem o estado do conhecimento registrado nas fontes consultadas, sem validação empírica em contextos organizacionais específicos. Estudos futuros podem investigar, por meio de pesquisa de campo, como pequenas e médias empresas do interior do Brasil, contexto diretamente relevante para a região de Jataí (GO), têm implementado, na prática, a transição do modelo burocrático para o estratégico, identificando os principais obstáculos e facilitadores desse processo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu o objetivo proposto de analisar, mediante levantamento teórico, a evolução histórica e funcional da área de Recursos Humanos, esmiuçando as principais alterações estruturais ocorridas na transição do modelo burocrático e operacional do Departamento Pessoal para a Gestão Estratégica de Pessoas.

Em resposta ao problema de pesquisa enunciado, sobre como a Gestão Estratégica de Pessoas reconfigurou o papel do antigo Departamento Pessoal diante das exigências de competitividade e transformação digital nas organizações contemporâneas? A análise teórica empreendida permite afirmar que essa reconfiguração ocorreu de forma gradual e multidimensional, impulsionada pela convergência entre o avanço das teorias humanistas, a valorização do capital humano como ativo estratégico e a digitalização dos processos de trabalho. O DP não foi extinto; foi incorporado e ressignificado por uma estrutura maior e proativa, na qual as rotinas operacionais são condição necessária, mas não suficiente, para a geração de valor organizacional.

A pesquisa bibliográfica evidenciou que o Departamento Pessoal emergiu como subproduto direto da Revolução Industrial e da consolidação das teorias clássicas da administração, operando como braço eminentemente fiscalizatório e executor das obrigações legais, papel este que ganhou contornos rígidos no Brasil a partir da promulgação da CLT em 1943, embasando nos registros de Nascimento (2011); Marras (2016). Apesar de suas limitações em termos de visão de negócios, o DP desempenhou e continua desempenhando papel fundamental para garantir a integridade jurídica e a conformidade fiscal das empresas.

Conclui-se que a transição para a Gestão Estratégica de Pessoas, acelerada pela inserção da Visão Baseada em Recursos, descrita por Barney (1991) e pelo advento da Era da Informação que Chiavenato (2014) relata, alterou profundamente a governança corporativa, deslocando o indivíduo da condição de mero custo produtivo substituível para a posição de parceiro estratégico e principal pilar de sustentação da vantagem competitiva das organizações. A Gestão Estratégica provou sua relevância ao alinhar as competências individuais, a retenção de talentos de alto desempenho e a cultura interna diretamente aos objetivos de crescimento macro do negócio segundo Ulrich (1998) bem como Prahalad; Hamel (1990).

Adicionalmente, conclui-se que o modelo contemporâneo de RH exige a coexistência equilibrada entre a precisão transacional automatizada trazida pelas ferramentas digitais (como o People Analytics) e o acolhimento eminentemente humano de desenvolvimento de lideranças sem perder

de vista os desafios éticos do uso de dados dos colaboradores.

Esta evolução mostra-se mandatória e irreversível para as organizações contemporâneas. Empresas que negligenciarem a transição do foco puramente burocrático para o estratégico, deixando de investir na valorização do seu capital humano e na tomada de decisões baseada em dados humanizados, enfrentarão severas dificuldades de adaptabilidade, perda de talentos-chave e obsolescência perante um mercado altamente competitivo e dinâmico. Como limitação do presente estudo, destaca-se a impossibilidade de generalização dos achados teóricos para contextos organizacionais específicos, dada a natureza bibliográfica da pesquisa. Entende-se, que para pesquisas futuras, a realização de estudos de caso em empresas de médio e pequeno porte do Centro-Oeste brasileiro, sejam recomendados, a fim de verificar empiricamente como os modelos discutidos se manifestam na prática da gestão de pessoas regional.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BILHIM, João Abreu de Faria. Gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASLOW, Abraham H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954.

McGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 9-29.

MORAES, Renata Rodrigues de; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. People Analytics: inovação na gestão de pessoas a partir da análise de dados. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 244-263, 2021.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Iniciação ao direito do trabalho. 37. ed. São Paulo: LTr, 2011.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

SICSÚ, Abraham Benzaquen; BUZZIOL, Flávio Canúte. People Analytics e inteligência artificial aplicados à gestão de pessoas: perspectivas e desafios éticos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 65, n. 1, 2025.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 1999.

# AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO ELETRÔNICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CURSO**: _ADMINISTRAÇÃO_____

| NOME DO/A AUTOR/A | RG/ÓRGÃO EXPEDIDOR |
|---|---|
| 1. ERIKA DONATO CARDOSO | 6419688 SSP GO |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |

**CONTATO (e-mail/telefone):**

1. **erikadonato2632016@gmail.com_/** (64) 99607-2969_____
2. _____
3. _____
4. _____

**TÍTULO DO TRABALHO**: A TRANSIÇÃO DO DEPARTAMENTO PESSOAL PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS_____

**ORIENTADOR(A)**:_PROFESSORA Ma. ARQUIDÂNIA LÁSARA FRANCO MACIEL___

( X ) AUTORIZO a Faculdade FGI, a publicar, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da obra acima citada, em formato PDF, a título de divulgação da produção científica gerada por esta Unidade Acadêmica.

( ) NÃO AUTORIZO a Faculdade FGI, a publicar, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da obra acima citada, em formato PDF, a título de divulgação da produção científica gerada por esta Unidade Acadêmica.

Documento assinado digitalmente
ERIKA DONATO CARDOSO
Data: 27/10/2026 21:41:12-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Assinatura do(a) autor(a) ou autores(as)

Jataí GO, 09 de julho de 2026.