

GESTÃO TRABALHISTA ORIENTADA POR DADOS: ESOCIAL, CÁLCULOS E PESSOAS NA DECISÃO EMPRESARIAL

Gean Silva de Sena¹
Joziane Mendes do Nascimento²

RESUMO: O presente estudo analisa como a gestão de pessoas, o Departamento Pessoal e os cálculos trabalhistas contribuem para decisões empresariais mais seguras, estratégicas e socialmente responsáveis. A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e procedimento bibliográfico, com levantamento sistematizado de obras acadêmicas nacionais sobre gestão de pessoas, legislação trabalhista, eSocial, People Analytics e planejamento da folha de pagamento. Os resultados indicam que a integração entre rotinas trabalhistas, dados confiáveis e planejamento organizacional fortalece a eficiência operacional, reduz riscos jurídicos e favorece uma gestão mais humanizada das relações de trabalho. Verificou-se, ainda, que ferramentas como People Analytics e eSocial ampliam a capacidade analítica dos gestores, desde que utilizadas com critério técnico, ética e atenção à qualidade das informações. Conclui-se que o domínio da legislação, dos cálculos e da gestão estratégica de pessoas ultrapassa o cumprimento de obrigações legais, constituindo diferencial relevante para a sustentabilidade e a competitividade empresarial.

1

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Cálculos trabalhistas. Tomada de decisão. eSocial. Departamento Pessoal.

ABSTRACT: This study analyzes how people management, personnel administration and labor calculations support safer, more strategic and socially responsible business decisions. The research adopts a qualitative, exploratory and bibliographic approach, based on a systematized review of Brazilian academic sources on people management, labor legislation, eSocial, People Analytics and payroll planning. The findings show that the integration of labor routines, reliable data and organizational planning strengthens operational efficiency, reduces legal risks and encourages a more human-centered management of employment relations. The study also indicates that tools such as People Analytics and eSocial expand managers' analytical capacity, provided that they are used with technical accuracy, ethics and attention to data quality. It concludes that mastering labor legislation, calculations and strategic people management goes beyond legal compliance and becomes a relevant advantage for business sustainability and competitiveness.

Keywords: People management. Labor calculations. Decision-making. Strategic planning. Personnel administration.

¹Pós-graduação em: Gestão e Planejamento de Recursos Humanos e Cálculos Trabalhistas pelo Centro Universitário - Fаметro. Graduado em Direito pela UNIP - Universidade Paulista no ano de 2017.

²Professora orientadora, Centro Universitário Fаметro.

I INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo exige das empresas uma leitura cada vez mais precisa de seus custos, riscos e responsabilidades sociais. Nesse cenário, as pessoas não podem ser vistas apenas como força produtiva, mas como sujeitos que sustentam a operação, a cultura e a capacidade de inovação dos negócios. A área de gestão de pessoas, antes concentrada em atividades predominantemente burocráticas, passou a ocupar posição estratégica, aproximando-se do planejamento organizacional e das decisões de médio e longo prazo. Ao mesmo tempo, a legislação trabalhista brasileira, marcada pela Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) e pela consolidação do eSocial, tornou os cálculos trabalhistas elemento indispensável para a segurança jurídica e financeira das organizações.

Quando os processos trabalhistas são conduzidos sem rigor técnico, a empresa fica exposta a passivos, autuações, falhas de recolhimento, erros de folha e conflitos perante a Justiça do Trabalho. Esses riscos não afetam apenas o caixa; também fragilizam a relação com os trabalhadores, a confiabilidade das informações e a capacidade de planejamento dos gestores. Por isso, a integração entre Departamento Pessoal, gestão de pessoas, contabilidade e liderança operacional torna-se essencial para que as decisões sejam tomadas com base em dados consistentes e em práticas que respeitem a dignidade de quem trabalha.

Diante desse contexto, o estudo parte da seguinte questão norteadora: de que modo a gestão técnica de pessoas e dos cálculos trabalhistas contribui para a qualidade da tomada de decisão empresarial? A relevância da pesquisa justifica-se pela necessidade de profissionalização das rotinas trabalhistas nas empresas brasileiras, sobretudo em um período de transformação digital, maior fiscalização e crescente demanda por decisões mais transparentes, preventivas e humanizadas.

O objetivo geral consiste em analisar a importância da gestão técnica de pessoas e dos cálculos trabalhistas como suporte à tomada de decisão empresarial. Como objetivos específicos, busca-se: diferenciar e aproximar as funções do Departamento Pessoal e da gestão estratégica de pessoas; examinar o impacto do planejamento de pessoal sobre a competitividade organizacional; e verificar como o eSocial, o People Analytics e os indicadores da folha contribuem para uma gestão trabalhista mais qualificada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da gestão de pessoas: do operacional ao estratégico

A trajetória da gestão de pessoas no Brasil e no mundo revela uma mudança profunda na forma como as empresas compreendem o papel dos trabalhadores em seu desenvolvimento. Durante muito tempo, a área foi percebida como um núcleo administrativo, voltado ao controle de registros, à observância de prazos e ao cumprimento de obrigações legais. Embora essas atividades continuem indispensáveis, o modelo exclusivamente burocrático tornou-se insuficiente diante de mercados mais competitivos, tecnologias mais dinâmicas e relações de trabalho mais complexas.

Com a globalização e o avanço das tecnologias de informação, as organizações passaram a reconhecer que a vantagem sustentável depende, em grande medida, da qualidade com que atraem, desenvolvem, escutam e retêm suas equipes. Essa compreensão impulsionou a transição de uma atuação apenas operacional para um modelo estratégico, no qual a área de pessoas participa do planejamento corporativo, alinha políticas internas aos objetivos do negócio e contribui diretamente para os resultados. Louzada e Leão destacam que a gestão moderna deve direcionar o capital humano ao cumprimento das metas institucionais, colocando as pessoas como protagonistas do crescimento organizacional (LOUZADA; LEÃO, 2017).

A literatura diferencia o Departamento Pessoal da gestão de pessoas, mas demonstra que ambos são interdependentes. O Departamento Pessoal cuida dos aspectos formais da relação de emprego, como admissão, rescisão, folha de pagamento, encargos sociais e obrigações acessórias. A gestão de pessoas, por sua vez, possui perspectiva mais ampla, envolvendo recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, comunicação interna e clima organizacional. Moreira e Rodrigues (2022) observam que, apesar das funções distintas, essas áreas se complementam e são indispensáveis para uma administração eficaz e alinhada à legislação vigente.

Compreender as pessoas como parceiras estratégicas, e não apenas como recursos produtivos, consolidou-se como um dos pilares da administração contemporânea. Souza (2022) ressalta que investir no capital humano é decisivo para elevar a competitividade, pois colaboradores engajados e bem orientados contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Essa visão exige profissionais capazes de unir sensibilidade humana, domínio

técnico e conhecimento jurídico, produzindo informações confiáveis para a alta gestão e, ao mesmo tempo, preservando relações de trabalho mais equilibradas.

2.2 Planejamento estratégico de pessoas e vantagens competitivas

O planejamento estratégico de pessoas consiste na capacidade de antecipar necessidades de mão de obra, mapear competências, alinhar talentos às demandas do mercado e formular políticas internas coerentes com os objetivos de longo prazo da empresa. Trata-se de um processo que exige diálogo entre áreas, leitura do ambiente interno e externo e compreensão de que decisões sobre pessoas também são decisões econômicas, jurídicas e sociais.

Pereira (2024) argumenta que o planejamento estratégico de pessoas constitui ferramenta essencial para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, pois permite identificar lacunas de competências, antecipar demandas por talentos e formular respostas ágeis às mudanças do ambiente de negócios. O autor ressalta que empresas que integram o planejamento de pessoal ao planejamento corporativo tendem a apresentar melhores resultados em produtividade, inovação e retenção.

A relação entre estratégia de pessoas e desempenho organizacional também é evidenciada por Santos, Nascimento e Oliveira (2018), que identificam ganhos relevantes de comprometimento e eficiência operacional quando as práticas de gestão estão alinhadas aos objetivos da organização. Esse alinhamento, contudo, não ocorre de forma automática; depende de profissionais que conheçam o negócio, participem de decisões estratégicas e traduzam demandas institucionais em políticas claras, viáveis e justas.

Nas micro e pequenas empresas, a adoção de práticas estruturadas ainda é limitada, o que pode dificultar o crescimento sustentável. Carneiro e Ferreira (2021) constatam, em revisão sistemática, que a ausência de políticas formais de gestão de pessoas está associada à alta rotatividade, à baixa produtividade e à dificuldade de atração de talentos qualificados. Assim, mesmo em estruturas enxutas, a organização de processos mínimos, indicadores e responsabilidades contribui para a continuidade do negócio.

Cirino et al. (2023) reforçam essa perspectiva ao demonstrar, em estudo de caso, que o investimento em treinamento e desenvolvimento gera retornos tangíveis para a competitividade empresarial, ao elevar a qualificação da força de trabalho e estimular uma cultura orientada ao aprendizado contínuo. Em termos práticos, preparar pessoas significa

reduzir erros, ampliar autonomia, fortalecer o pertencimento e melhorar a qualidade das entregas.

2.3 Departamento Pessoal e cálculos trabalhistas: dimensão técnica e estratégica

O Departamento Pessoal representa a dimensão operacional, documental e legal da gestão do trabalho nas empresas. Suas atribuições abrangem atividades tecnicamente complexas, desde a formalização dos contratos até os cálculos de rescisão, passando pela elaboração mensal da folha de pagamento e seus componentes: salário-base, adicionais, descontos de INSS, IRRF, FGTS, vale-transporte e benefícios previstos em lei, acordo ou convenção coletiva.

A complexidade dos cálculos trabalhistas decorre da extensa legislação que regula as relações de emprego no Brasil. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em vigor desde 1943, foi significativamente alterada pela Reforma Trabalhista de 2017, que introduziu novas modalidades contratuais, flexibilizou jornadas e redefiniu parâmetros de remuneração e rescisão. Gonçalves (2020) analisa que, embora a reforma tenha ampliado possibilidades de organização do trabalho, também exigiu maior atenção técnica dos profissionais responsáveis pela interpretação e aplicação das normas.

Carvalho (2017) acrescenta que a Reforma Trabalhista representou a mais profunda alteração da CLT desde sua criação, modificando diversos dispositivos legais e exigindo que as empresas revisassem seus processos internos. O impacto não se limita às relações jurídicas; alcança a gestão financeira, pois qualquer mudança nos critérios de remuneração, jornada ou encargos interfere diretamente no custo do trabalho e na formação de provisões.

Marras (2021) sistematiza as rotinas do Departamento Pessoal, incluindo admissão, registro, obrigações mensais e anuais, férias, décimo terceiro salário, horas extras e rescisões. O autor enfatiza que a qualidade das informações geradas por essa área é determinante para decisões gerenciais, especialmente porque os custos com pessoal representam parcela expressiva das despesas fixas de muitas empresas.

A gestão eficiente dos encargos trabalhistas e previdenciários incidentes sobre a folha de pagamento constitui, portanto, eixo central da sustentabilidade financeira. Corrêa, Freitas e Silva (2022) investigam os efeitos da desoneração da folha sobre o emprego formal e a competitividade industrial, evidenciando que alterações nos encargos patronais podem influenciar a geração de postos de trabalho e a capacidade competitiva. Esses achados reforçam

que os cálculos trabalhistas não devem ser vistos apenas como rotina operacional, mas como informação estratégica para planejamento, orçamento e prevenção de riscos.

2.4 eSocial e a transformação digital do Departamento Pessoal

A implantação do eSocial representou um marco na modernização das relações entre empregadores, trabalhadores e poder público no Brasil. O sistema unifica o envio de informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais em uma única plataforma, substituindo obrigações acessórias antes encaminhadas de forma fragmentada a diferentes órgãos. Com sua obrigatoriedade gradual, especialmente para empresas de maior porte a partir de 2018, os processos internos de Departamento Pessoal e gestão de pessoas precisaram ser reorganizados.

Warmling, Lara e Morona (2022) analisam os desafios enfrentados pelos profissionais da contabilidade e do Departamento Pessoal na adaptação ao eSocial. Entre as principais dificuldades, destacam-se a integração entre sistemas antes independentes, o envio de informações em tempo mais próximo ao fato gerador e a necessidade de maior detalhamento e precisão. Apesar dos desafios iniciais, os autores concluem que a ferramenta favoreceu a transparência das relações de trabalho e reduziu erros e inconsistências no envio de dados ao governo.

A digitalização impulsionada pelo eSocial também trouxe efeitos positivos para a gestão estratégica. Ao centralizar e padronizar dados trabalhistas, o sistema permitiu que as empresas construíssem bases mais confiáveis sobre sua força de trabalho, favorecendo análises de custos, jornadas, afastamentos, vínculos e obrigações. Esse movimento integra um contexto mais amplo de transformação digital da área de pessoas, no qual a tecnologia deixa de ser apenas apoio operacional e passa a sustentar decisões preventivas.

Guerra e Queiroz (s.d.) argumentam que a transformação digital impacta profundamente o papel estratégico da gestão de pessoas, ao ampliar a capacidade de coletar, processar e analisar informações sobre trabalhadores. Essa capacidade permite antecipar tendências, identificar riscos e formular respostas mais precisas às demandas organizacionais. Ainda assim, o uso de tecnologia deve estar acompanhado de governança, responsabilidade e comunicação clara com as pessoas envolvidas.

2.5 People Analytics como ferramenta de decisão na gestão de pessoas

O People Analytics consolidou-se como uma das principais inovações no campo da gestão de pessoas. A ferramenta consiste na aplicação sistemática de métodos de análise de dados ao universo do trabalho, com o objetivo de transformar registros de colaboradores, indicadores de desempenho, remuneração, absenteísmo e engajamento em informações úteis para decisões sobre recrutamento, retenção, desenvolvimento, remuneração e saúde organizacional.

Simões, Prado e Ramos (2022) realizam ampla revisão sistemática sobre o tema e identificam que as pesquisas brasileiras ainda se encontram em estágio inicial, concentrando-se principalmente na discussão de oportunidades e desafios de adoção. Entre os obstáculos apontados, destacam-se a baixa qualificação analítica das equipes e a insuficiência de dados estruturados, fatores que limitam a consolidação do People Analytics no contexto empresarial brasileiro.

Godinho, Kohler e Salume (2023) complementam essa análise ao examinar a produção científica nacional e concluir que o People Analytics possui potencial relevante para qualificar a tomada de decisão. Ao identificar padrões de comportamento, antecipar riscos de turnover e alinhar práticas de gestão às necessidades reais do negócio, a ferramenta contribui para decisões menos intuitivas e mais baseadas em evidências. Sua efetividade, contudo, depende de infraestrutura tecnológica, capacitação e governança de dados.

Silva, Pinto e Olivera (2021) analisam tecnologias inovadoras de gestão aplicadas ao desempenho humano e destacam que a análise de dados permite conectar informações sobre pessoas ao conjunto das decisões administrativas. Na prática, isso pode reduzir o tempo de recrutamento, aumentar a retenção de talentos e direcionar melhor os investimentos em treinamento e desenvolvimento.

A perspectiva de uma gestão orientada por dados também é destacada por Vieira, Saraiva e Dias (2024), ao tratarem do People Analytics e do Workforce Planning na construção de uma liderança fundamentada em evidências. Para os autores, analisar dados de desempenho, engajamento e rotatividade é essencial para uma estratégia moderna, pois permite decisões mais informadas e preventivas sobre a força de trabalho.

2.6 Impacto da gestão estratégica de pessoas na competitividade e produtividade organizacional

A consolidação da gestão de pessoas como função estratégica produziu impactos mensuráveis sobre os indicadores organizacionais. Estudos empíricos demonstram que práticas estruturadas, quando alinhadas aos objetivos do negócio, contribuem para elevar a produtividade, reduzir custos operacionais, diminuir riscos trabalhistas e fortalecer a capacidade competitiva das empresas.

Souza (2022) demonstra que a gestão eficaz de pessoas gera efeitos positivos sobre o engajamento dos colaboradores, refletindo-se em maior produtividade, menor absenteísmo e redução da rotatividade. A autora destaca que empresas que investem de forma contínua em práticas estruturadas tendem a desenvolver cultura mais coesa, capaz de atrair e reter profissionais qualificados e sustentar processos de inovação.

Cirino et al. (2023) reforçam esse entendimento ao demonstrar que treinamento e desenvolvimento de competências são determinantes para a competitividade, especialmente em segmentos de alta concorrência e rápida evolução tecnológica. Os autores concluem que investir em pessoas não deve ser compreendido como simples custo, mas como decisão estratégica cujos retornos aparecem em resultados financeiros e em dimensões intangíveis, como reputação, clima e capacidade de inovação.

Costa Filho e Silva (2021) revisitam os modelos de gestão de pessoas, desde o formato clássico centrado no Departamento Pessoal até os modelos estratégicos contemporâneos, e demonstram que cada etapa desse processo refletiu as transformações do ambiente econômico e das relações de trabalho. Os autores ressaltam que o modelo estratégico posiciona a área de pessoas como parceira do negócio, capaz de gerar valor por meio do desenvolvimento humano, da gestão do conhecimento e do alinhamento institucional.

Figueira, Lima e Figueira (2025) ampliam essa análise ao demonstrar que a profissionalização da área de pessoas em pequenas e médias empresas, mesmo com equipes enxutas, pode reduzir riscos trabalhistas, padronizar rotinas e sustentar o crescimento. Para os autores, a transição do modelo operacional para um modelo estratégico, independentemente do porte da empresa, representa condição relevante para competir em um mercado cada vez mais regulado, digital e exigente.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2017) contribui para essa discussão ao demonstrar que as transformações promovidas pela Reforma Trabalhista ampliaram as responsabilidades dos profissionais de gestão de pessoas e

de Departamento Pessoal. Além do domínio técnico das normas, tornou-se necessária uma comunicação clara com trabalhadores e lideranças sobre os impactos das mudanças nas condições de trabalho e remuneração.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, com objetivos exploratórios e procedimento bibliográfico. A abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do objeto investigado, que demanda compreensão aprofundada das relações entre gestão de pessoas, cálculos trabalhistas e tomada de decisão empresarial, sem a pretensão de mensurar estatisticamente variáveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois busca ampliar a familiaridade com o tema e articular conceitos da administração, do direito do trabalho e da gestão estratégica. Quanto aos procedimentos, trata-se de levantamento bibliográfico, desenvolvido com base em material previamente publicado, incluindo artigos científicos, livros acadêmicos, notas técnicas e relatórios institucionais.

A seleção das fontes considerou relevância temática, atualidade e confiabilidade acadêmica, com prioridade para publicações entre 2017 e 2026, disponíveis em bases nacionais como SciELO, SPELL, Portal de Periódicos CAPES e repositórios institucionais. A coleta ocorreu por meio de levantamento sistematizado de obras relacionadas aos seguintes eixos: gestão estratégica de pessoas, planejamento organizacional, Departamento Pessoal, rotinas trabalhistas, impactos da Reforma Trabalhista, eSocial, People Analytics e tomada de decisão.

A análise foi realizada por leitura interpretativa e síntese crítica das fontes selecionadas, articulando as contribuições dos autores às categorias definidas pelos objetivos do estudo. O tratamento das informações seguiu princípios da análise qualitativa de conteúdo, buscando identificar convergências, divergências e lacunas no conhecimento disponível sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A complementaridade entre Departamento Pessoal e gestão estratégica de pessoas

A literatura revisada evidencia que a distinção entre Departamento Pessoal e gestão estratégica de pessoas não representa separação absoluta, mas divisão complementar de responsabilidades. Enquanto o Departamento Pessoal assegura conformidade legal, precisão dos registros e cálculo correto das obrigações, a gestão estratégica transforma essas informações

em insumos para decisões que impactam a direção, o desempenho e a saúde financeira da empresa.

Moreira e Rodrigues (2022) confirmam que, embora possuam funções distintas, os dois setores dependem um do outro para que a administração de pessoas seja eficaz e eficiente. A falta de comunicação compromete tanto o cumprimento das obrigações legais quanto a qualidade das informações disponíveis para a tomada de decisão. Por isso, é indispensável que profissionais dessas áreas compartilhem linguagem, dados, prazos e objetivos.

Marras (2021) aprofunda essa reflexão ao demonstrar que o Departamento Pessoal deixou de ser apenas uma área operacional e passou a exercer função preventiva e estratégica. Ao antecipar obrigações legais, organizar documentos e fornecer dados confiáveis sobre custos com pessoal, esse setor contribui diretamente para o controle de passivos e para o planejamento financeiro.

4.2 Cálculos trabalhistas como base para a gestão financeira das organizações

Os cálculos trabalhistas exercem função que vai além da operacionalização da folha de pagamento. Ao organizar informações sobre remuneração, encargos, benefícios e provisões, o Departamento Pessoal produz dados essenciais para o planejamento financeiro e orçamentário. A precisão desses cálculos influencia projeções de custos, planejamento tributário, análise de viabilidade de contratações, expansão de equipes e reestruturações.

Corrêa, Freitas e Silva (2022) demonstram que variações na tributação sobre a folha de pagamento, como as promovidas pela desoneração, têm impactos mensuráveis sobre o emprego formal e a competitividade das empresas. Esse achado reforça a ideia de que o domínio técnico dos cálculos trabalhistas, quando articulado ao planejamento do negócio, converte-se em vantagem prática para organizações que utilizam essas informações com competência.

Carvalho (2017) acrescenta que as alterações promovidas pela Reforma Trabalhista exigiram que empresas de todos os portes revisassem processos internos, capacitassem equipes e adotassem ferramentas capazes de garantir conformidade. Empresas que fizeram essa transição de forma planejada tiveram melhores condições de responder às mudanças legais do que aquelas que agiram de forma reativa.

Gonçalves (2020) complementa essa perspectiva ao analisar os efeitos práticos da reforma sobre as relações de trabalho, apontando que novas modalidades contratuais, como o trabalho intermitente e o teletrabalho, exigiram metodologias específicas de cálculo e controle.

Essa adaptação constante confirma a importância da formação qualificada dos profissionais que atuam nas rotinas trabalhistas.

4.3 eSocial como catalisador da qualidade informacional e da conformidade trabalhista

A literatura sobre o eSocial revela que a digitalização das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais produziu efeitos simultâneos sobre a conformidade legal e a qualidade das informações disponíveis à gestão. O sistema funcionou como catalisador da modernização de processos, pois tornou necessária a revisão de cadastros, prazos, eventos, registros e controles internos.

Warmling, Lara e Morona (2022) evidenciam que a implantação do eSocial exigiu investimentos em sistemas integrados, capacitação de equipes e revisão de fluxos. Esses esforços, segundo os autores, resultaram em benefícios concretos, como redução de erros nos lançamentos, maior agilidade no processamento de informações e diminuição do risco de autuações por inconsistências nos dados enviados ao governo.

Ao centralizar informações sobre trabalhadores em uma única plataforma, o eSocial favoreceu a construção de bases de dados mais estruturadas e confiáveis. Essa melhoria representa passo decisivo para práticas analíticas de gestão de pessoas, pois dados precisos e acessíveis potencializam ferramentas como People Analytics e permitem decisões mais preventivas sobre custos, jornada, afastamentos e obrigações.

4.4 People Analytics e a inteligência de dados na gestão de pessoas

A incorporação do People Analytics à gestão de pessoas representa uma mudança significativa na forma como as empresas decidem sobre suas equipes. Ao transformar dados de comportamento, desempenho, remuneração e engajamento em informações estratégicas, a ferramenta permite antecipar riscos, identificar oportunidades e fundamentar decisões em evidências, sem desconsiderar a dimensão humana das relações de trabalho.

Silva, Pinto e Olivera (2021) demonstram que a análise de dados aplicada à gestão de pessoas possibilita ganhos em diferentes dimensões, como redução do tempo e do custo de recrutamento, melhoria da retenção e aumento da efetividade dos programas de desenvolvimento. Esses benefícios são mais consistentes quando as informações do Departamento Pessoal, da gestão estratégica e das áreas operacionais são integradas.

Simões, Prado e Ramos (2022) identificam que o People Analytics ainda enfrenta barreiras para adoção em larga escala no Brasil, especialmente pela baixa maturidade analítica das equipes, pela falta de dados estruturados e pela ausência de governança. Superar essas limitações exige capacitação contínua, tecnologia adequada e cultura organizacional orientada por dados confiáveis.

Vieira, Saraiva e Dias (2024) ampliam essa perspectiva ao demonstrar que a integração entre People Analytics e Workforce Planning permite desenvolver modelos preditivos sobre necessidades futuras de pessoal. Com isso, as organizações podem antecipar lacunas de competências e planejar ações de recrutamento, desenvolvimento e sucessão com maior precisão, reduzindo improvisos e melhorando a continuidade operacional.

4.5 Gestão técnica de pessoas como suporte à tomada de decisão empresarial

A convergência entre gestão técnica de pessoas, domínio dos cálculos trabalhistas e uso estratégico de dados forma um conjunto de capacidades que melhora a qualidade da tomada de decisão empresarial. A literatura revisada demonstra que empresas que profissionalizam essas dimensões tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, operacional e humano.

Louzada e Leão (2017) afirmam que a gestão moderna deve ser compreendida como área geradora de valor, capaz de transformar informações sobre pessoas em orientações estratégicas para os líderes. Essa perspectiva exige profissionais com domínio técnico, capacidade analítica, comunicação clara e visão de negócio, de modo que consigam dialogar com diferentes áreas e sustentar decisões responsáveis.

Santos, Nascimento e Oliveira (2018) confirmam que o alinhamento estratégico da gestão de pessoas é construído de forma contínua, com confiança entre a área técnica e a alta direção, compartilhamento de informações relevantes e demonstração de resultados. Empresas em que esse alinhamento está consolidado apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças externas e maior coesão interna em momentos de crise.

Figueira, Lima e Figueira (2025) concluem que a profissionalização da área de pessoas, independentemente do porte da empresa, é condição necessária para a sustentabilidade dos negócios em contexto de digitalização, rigor regulatório e disputa por talentos. Organizações que negligenciam essa dimensão tendem a acumular passivos trabalhistas, perder profissionais qualificados e comprometer sua capacidade competitiva no médio e longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que a gestão técnica de pessoas e os cálculos trabalhistas constituem dimensões indissociáveis da qualificação da tomada de decisão empresarial. A análise bibliográfica evidenciou que o Departamento Pessoal e a gestão estratégica possuem atribuições diferentes, mas funcionam como partes complementares de uma mesma arquitetura: a precisão das rotinas trabalhistas alimenta os processos decisórios, enquanto a visão estratégica transforma dados em ações organizacionais.

Os achados indicam que a complexidade da legislação trabalhista brasileira, intensificada pela Reforma Trabalhista de 2017 e pela implantação do eSocial, elevou as exigências técnicas sobre os profissionais da área. Paralelamente, ferramentas como People Analytics ampliaram as possibilidades de transformar dados da força de trabalho em decisões sobre recrutamento, desenvolvimento, remuneração, retenção e prevenção de riscos.

Constatou-se, ainda, que a profissionalização da gestão de pessoas produz efeitos positivos sobre produtividade, redução de passivos, engajamento dos colaboradores e competitividade, independentemente do porte ou segmento empresarial. Empresas que integram planejamento de pessoal, dados trabalhistas e planejamento corporativo demonstram maior resiliência diante das mudanças externas e maior eficiência na alocação de recursos de pessoal e financeiros.

Como contribuição central, o estudo reafirma que o domínio dos cálculos trabalhistas, aliado à gestão estratégica de pessoas e ao uso responsável de dados, não deve ser compreendido como mero cumprimento de obrigações legais. Trata-se de um ativo organizacional capaz de fortalecer a sustentabilidade dos negócios e a qualidade das relações de trabalho. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que mensurem os impactos da profissionalização da área de pessoas e do uso de People Analytics em empresas brasileiras de diferentes portes e setores.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Fernanda Nunes; FERREIRA, Luiz Carlos Machado. Gestão de recursos humanos como estratégia para competitividade em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura. *Scientia Naturalis*, v. 3, n. 3, p. 1018-1030, 2021. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359431208_Gestao_de_recursos_humanos_com_o_estrategia_para_competitividade_em_micro_e_pequenas_empresas_uma_revisao_sistemica_da_literatura. Acesso em: 02/03/2026.

CARVALHO, Sandro Sacchet de. Uma visão geral sobre a reforma trabalhista. *Mercado de Trabalho — Conjuntura e Análise*, Brasília, n. 63, p. 81-94, out. 2017. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/171024_bmt_63_07_politica_em_foco_visao_geral.pdf. Acesso em: 02/03/2026.

CIRINO, Renata Gabriela Pereira; LEITE, Janeide Queiroz; ANDRADE, Juliana Cavalcante de; SILVA, Fabiana Soares da; CHAVES, Roberta Pedrosa. Desenvolvimento de pessoas como estratégia de competitividade organizacional: estudo de caso. *Refas — Revista Fatec Zona Sul*, v. 10, n. 2, p. 22-42, nov. 2023. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/698>. Acesso em: 02/03/2026.

CORRÊA, Natássia Ferreira; FREITAS, Igor Tonon; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Impactos da desoneração da folha de pagamentos sobre o emprego formal e a competitividade industrial: uma aproximação pelo método de Difference in Differences com Propensity Score Matching. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 52, n. 2, abr./jun. 2022. DOI: 10.1590/1980-53575222cfnp. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ee/a/p9wtF498nsdJ5RrMxzyKSfB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02/03/2026.

COSTA FILHO, Jair Nascimento; SILVA, Rui Otávio Bernardes da. Modelos de gestão de pessoas. *ReCaPe — Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 499-520, set./dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/54526/37555/166587>. Acesso em: 02/03/2026.

DIEESE — DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. *A reforma trabalhista e os impactos para as relações de trabalho no Brasil*. Nota Técnica n. 178. São Paulo: DIEESE, maio 2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec178reformaTrabalhista.pdf>. Acesso em: 02/03/2026.

FIGUEIRA, Lisiane da Costa; LIMA, Vanderlei Nunes; FIGUEIRA, Marcos Aurélio da Costa. RH estratégico: a evolução do RH dentro do universo corporativo. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, v. 13, n. 1, 2025. Disponível em: <https://san.uri.br/revistas/index.php/gesto/article/view/2449>. Acesso em: 02/03/2026.

GODINHO, Ana Angélica; KOHLER, Ana Victória; SALUME, Paula. Análise da produção científica sobre People Analytics. *Management in Perspective*, Uberlândia, v. 4, n. 1, 2023. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/71605>. Acesso em: 02/03/2026.

GONÇALVES, Jonas. Os impactos da reforma trabalhista. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, Brasília, v. 11, n. 43, p. 1-18, out./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/262>. Acesso em: 02/03/2026.

GUERRA, Camila Fernanda; QUEIROZ, Adriana Soares de. O papel da gestão estratégica de pessoas na era da transformação digital. *Revista Científica de Alto Impacto Revista FT*, ISSN 1678-

0817. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-papel-da-gestao-estrategica-de-pessoas-na-era-da-transformacao-digital/>. Acesso em: 02/03/2026.

LOUZADA, Fernanda; LEÃO, Geraldo Silveira. Gestão de recursos humanos: um olhar para o futuro. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 02, v. 01, p. 201-213, abr. 2017. ISSN 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-recursos-humanos>. Acesso em: 02/03/2026.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento pessoal*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Trabalhistas-Din%C3%A2micas-Departamento/dp/8536533501>. Acesso em: 02/03/2026.

MOREIRA, Andreia Aparecida Silva; RODRIGUES, Jucélio. Como diferenciar o setor de recursos humanos do departamento pessoal. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 07, ed. 11, v. 05, p. 92-106, nov. 2022. ISSN 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/departamento-pessoal>. Acesso em: 02/03/2026.

PEREIRA, Thalliny Costa. Planejamento estratégico de recursos humanos: uma abordagem das vantagens competitivas para as organizações. *Revista Científica de Alto Impacto Revista FT*, v. 28, n. 138, set. 2024. ISSN 1678-0817. Registro DOI: 10.69849/revistaft/fa10202409191222. Disponível em: <https://revistaft.com.br/planejamento-estrategico-de-recursos-humanos-uma-abordagem-das-vantagens-competitivas-para-as-organizacoes/>. Acesso em: 02/03/2026.

SANTOS, Rafaela Wanzeler dos; NASCIMENTO, Victor Matheus Batista; OLIVEIRA, Márcia Cecília Rodrigues de. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento ao planejamento organizacional. *ReCaPe — Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 416-432, set./dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/36590/26432/108978>. Acesso em: 02/03/2026.

SILVA, Mario Jose da; PINTO, Andrea da Silva Xavier; OLIVERA, Eldilene Souza Vieira. Tecnologias inovadoras de gestão: o emprego da análise de recursos humanos para o gerenciamento do desempenho. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 06, ed. 02, v. 13, p. 18-32, fev. 2021. ISSN 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analise-de-recursos-humanos>. Acesso em: 02/03/2026.

SIMÕES, Karine Regina de Souza; PRADO, Maíra Bezerra da Silva Magalhães; RAMOS, Sílvio César. People analytics: uma revisão sistemática de literatura. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD — EnAPG, 9., 2022, Maringá. *Anais [...]*. Maringá: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/8c26d2fad09dc76f3ff36b6ea752boe1.pdf>. Acesso em: 02/03/2026.

SOUZA, Thaísa Santos de. A gestão de recursos humanos nas empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 07, ed. 11, v. 06, p. 135-141, nov. 2022. ISSN 2448-0959.

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-recursos>. Acesso em: 02/03/2026.

VIEIRA, Ricardo de Souza; SARAIVA, Luiz Alex Silva; DIAS, Laís Silveira. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, 2024. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/cebape/a/F9h6jDdGywbbnfbsT4XQdDq/?lang=pt>. Acesso em: 02/03/2026.

WARMLING, Natalia de Bona; LARA, Marcelino de; MORONA, Marcos. A implantação das novas regras do eSocial e a adaptação dos profissionais da contabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, v. 11, n. 22, p. 1-18, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/22088>. Acesso em: 02/03/2026.