

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**  
**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO**  
**CAMPUS RIO VERDE**



**PEDRO HENRIQUE DE MORAES MACHADO**

**MODERNIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO PESSOAL:**  
**Um relato de experiência sobre a transformação de processos no Grupo CSC**

**RIO VERDE – GO**  
**2025**

**PEDRO HENRIQUE DE MORAES MACHADO**

**MODERNIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO PESSOAL:**

**Um relato de experiência sobre a transformação de processos no Grupo CSC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Antônio Cardoso Sobrinho

**RIO VERDE – GO**

**2025**

# TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

## PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

### NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

#### IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese (doutorado)

Dissertação (mestrado)

Monografia (especialização)

TCC (graduação)

Artigo científico

Capítulo de livro

Livro

Trabalho apresentado em evento

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

#### RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial:      Não      Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano:      /      /


O documento está sujeito a registro de patente?      Sim      Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?      Sim      Não

#### DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA


O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documento assinado digitalmente  
  
**PEDRO HENRIQUE DE MORAES MACHADO**  
Data: 14/01/2026 08:46:43-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Local

Data

Documento assinado digitalmente  
  
**CARLOS ANTONIO CARDOSO SOBRINHO**  
Data: 14/01/2026 11:15:24-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

r dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)

## Regulamento de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – IF Goiano - Campus Rio Verde

### ANEXO V - ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos 09 dias do mês de dezembro de dois mil e vinte e cinco, às 15:00 horas, reuniu-se a Banca Examinadora composta por: Prof. Carlos Antonio Cardoso Sobrinho (orientador), Prof. Kennedy de Araújo Barbosa (membro interno) e Prof. Ítalo José Bastos Guimarães (membro interno), para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “Modernização do Departamento Pessoal: um relato de experiência sobre a transformação de processos no Grupo CSC” de Pedro Henrique de Moraes Machado, estudante do curso de Bacharelado em Administração do IF Goiano – Campus Rio Verde, sob Matrícula nº 2022102202930287. A palavra foi concedida à estudante para a apresentação oral do TC, em seguida houve arguição do candidato pelos membros da Banca Examinadora. Após tal etapa, a Banca Examinadora decidiu pela **APROVAÇÃO** do estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata, que, após apresentação da versão corrigida do TC, foi assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Rio Verde, 09 de dezembro de 2025.

*(Assinado eletronicamente)*

Carlos Antonio Cardoso Sobrinho

Orientador(a)

*(Assinado eletronicamente)*

Kennedy de Araújo Barbosa

Membro da Banca Examinadora

*(Assinado eletronicamente)*

Ítalo José Bastos Guimarães

Membro da Banca Examinadora

Documento assinado eletronicamente por:

- **Carlos Antonio Cardoso Sobrinho**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 09/12/2025 17:51:40.
- **Italo Jose Bastos Guimaraes**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 09/12/2025 21:45:32.
- **Kennedy de Araujo Barbosa**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 10/12/2025 07:49:29.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 09/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 772766

**Código de Autenticação:** ed54bf658e



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, que sempre esteve ao meu lado com apoio e incentivo, e a todos que acreditaram no meu potencial durante essa jornada acadêmica.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência vivida durante a modernização dos processos do Departamento Pessoal nas empresas Expresso Planalto e Viação Itapetinga, pertencentes ao Grupo CSC. A pesquisa caracteriza-se como um relato de experiência, fundamentado na abordagem qualitativa, no qual a vivência profissional do autor foi utilizada como objeto de análise. Para tanto, descrevem-se a situação inicial, as intervenções realizadas e os resultados obtidos, relacionando-os com a literatura científica sobre gestão de pessoas, transformação digital e gestão de processos. Os resultados evidenciam que a implementação de tecnologias e a reestruturação dos fluxos de trabalho possibilitaram maior eficiência operacional, redução de falhas e melhor integração entre os setores organizacionais. Conclui-se que o Departamento Pessoal, quando aliado à gestão de processos e à transformação digital, assume papel estratégico no alcance dos objetivos corporativos, deixando de ser apenas uma área operacional para se consolidar como agente de inovação e suporte à gestão de pessoas.

Palavras-chave: Departamento Pessoal. Gestão de Pessoas. Transformação Digital. Gestão de Processos. Modernização.

## **ABSTRACT**

This study aims to report the experience of modernizing the processes of the Personnel Department at Expresso Planalto and Viação Itapetinga, companies belonging to the CSC Group. The research is characterized as an experience report, based on a qualitative approach, in which the author's professional practice was used as the object of analysis. The initial situation, the interventions carried out, and the results obtained are described and related to the scientific literature on people management, digital transformation, and process management. The results show that the implementation of technologies and the restructuring of workflows enabled greater operational efficiency, error reduction, and better integration among organizational sectors. It is concluded that the Personnel Department, when combined with process management and digital transformation, assumes a strategic role in achieving corporate goals, ceasing to be merely operational and consolidating itself as an agent of innovation and support for people management.

Keywords: Personnel Department. People Management. Digital Transformation. Process Management. Modernization.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e sabedoria em todos os momentos.

Ao Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde, pela oportunidade de formação acadêmica.

Aos professores, em especial ao Professor Carlos, pela orientação, paciência e dedicação, fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos colegas e amigos, que compartilharam experiências e conhecimentos durante o curso, tornando a caminhada mais leve.

E à minha mãe e namorada, pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo, que foram essenciais para que eu chegasse até aqui.



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	8 - 9
2. Revisão de literatura .....	9
2.1 Evolução do departamento pessoal e sua relação com a gestão de pessoas .....	9 - 10
2.2 Transformação organizacional e digital no departamento pessoal .....	10 - 11
2.3 A Integração entre BPM e Indicadores de Desempenho (KPIs) na Era Digital .....	12 - 13
3. Metodologia .....	13 - 14
4. Descrição da experiência vivida .....	14
4.1 Situação inicial .....	14
4.2 Estratégias utilizadas .....	14 - 15
4.3 Quem trouxe a ideia e como foi apresentada .....	15
4.4 Intervenções Realizadas .....	15 - 16
4.5 Detalhes da tecnologia utilizada .....	16
4.6 Utilização da análise SWOT na avaliação do departamento pessoal .....	16 - 17
4.7 Adesão da equipe as mudanças .....	18
4.8 Gestão de conflitos e resolução da falta de comunicação .....	18
4.9 Comunicação colocada à prova .....	18
4.10 Liderança demonstrada e habilidade em gerir problemas .....	18 - 19
5. Fluxo visual de mudanças e impactos .....	19
6. Considerações finais .....	19 - 21
7. Referências .....	21 - 23

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Análise Swot .....	17
Gráfico 1 – Gráfico descrevendo o antes e depois das mudanças realizadas nos processos . . .	16

## 1. INTRODUÇÃO

A administração moderna demanda que as organizações revisem continuamente seus processos, buscando maior eficiência, economia, confiabilidade e capacidade de adaptação a cenários dinâmicos. A transformação digital, antes vista apenas como tendência, tornou-se um imperativo estratégico, especialmente após o período da pandemia de COVID-19, que acelerou de forma significativa a digitalização e automatização de tarefas em diversos setores, consolidando o que Schwab e Malleret (2020) chamam de 'O Grande Reinício', onde a tecnologia deixa de ser apoio para ser o centro da estratégia operacional. Nesse contexto, a gestão de pessoas e os processos administrativos passaram a exigir maior integração tecnológica, redução de falhas humanas e adoção de práticas mais ágeis.

Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência vivida durante minha atuação como analista de Departamento Pessoal nas empresas Expresso Planalto e Viação Itapetinga, pertencentes ao Grupo CSC, onde participei ativamente da reestruturação e modernização de processos burocráticos que, historicamente, eram realizados manualmente. Ao ingressar no setor, identifiquei diversos gargalos operacionais, como registros manuais, controle de ponto realizado por papel e caneta, retrabalho constante e erros que geravam prejuízos financeiros, especialmente relacionados ao pagamento indevido de horas extras. A experiência relatada evidencia como a implantação de soluções digitais, aliada à revisão de fluxos de trabalho, trouxe agilidade, precisão, padronização e economia para a empresa.

A literatura contemporânea reforça essa necessidade de modernização. Durante a pandemia, muitas organizações aperfeiçoaram seus fluxos internos para garantir continuidade operacional, adotando sistemas integrados, automação de rotinas e plataformas digitais para gestão de pessoas (ALMEIDA; CAVALCANTE, 2022). Tais transformações foram essenciais para aumentar a produtividade, reduzir falhas e otimizar recursos humanos em setores administrativos.

Davenport (1994) já destacava, de forma pioneira, a importância da gestão por processos como ferramenta para eliminar atividades redundantes e melhorar o tempo de execução das tarefas. Em complemento, a literatura especializada, como o guia da ABPMP (2013), demonstra que a abordagem por processos continua essencial para garantir a eficiência operacional e a previsibilidade dos resultados. Da mesma forma, Chiavenato (2005) enfatiza que a gestão de

peessoas precisa evoluir de funções meramente operacionais para papéis mais estratégicos, papel que tem sido intensificado pela adoção da automação e por sistemas de apoio à decisão baseados em dados (DATA-DRIVEN HR).

O uso de tecnologias da informação também assume posição central nesse processo. Laudon e Laudon (2014) apresentam os benefícios dos sistemas integrados no controle, rastreabilidade e segurança de informações corporativas, temas que se tornaram ainda mais relevantes depois de 2020, quando o aumento do trabalho remoto elevou a necessidade de confiabilidade e proteção de dados, especialmente para adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018), que impõe rigor no tratamento de informações sensíveis dos colaboradores.

A transformação digital, antes vista apenas como tendência, tornou-se um imperativo estratégico, especialmente após o período da pandemia de COVID-19. As mudanças forçadas pelo trabalho remoto e pela necessidade de manter a operação com segurança demonstraram que a digitalização é essencial para a sobrevivência e a eficiência de setores administrativos (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2022).

Assim, a experiência apresentada neste trabalho dialoga com a literatura contemporânea ao demonstrar, na prática, como a transformação digital aplicada ao Departamento Pessoal resulta não apenas em otimização de tarefas, mas também em melhoria na tomada de decisão, redução de custos e fortalecimento da governança organizacional. O relato contribui para a compreensão de como empresas brasileiras podem modernizar seus processos administrativos de forma eficiente, alinhando-se às exigências tecnológicas e operacionais do cenário pós-pandemia.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Evolução do Departamento Pessoal e sua relação com a Gestão de Pessoas**

Historicamente, o Departamento Pessoal (DP) consolidou-se no início do século XX como uma área estritamente burocrática, responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista, registros admissionais, cálculos de folha de pagamento e administração de encargos sociais. Como

destaca Chiavenato (2005), o DP tradicional atuava de forma reativa e cartorial, centrado na padronização de rotinas e no atendimento às obrigações legais, com pouco foco no desenvolvimento humano ou no planejamento estratégico organizacional.

Com o avanço das teorias administrativas, especialmente a partir das décadas de 1980 e 1990, as organizações passaram a enxergar as pessoas como ativos estratégicos, capazes de gerar vantagem competitiva sustentável. Surge, assim, o campo da Gestão de Pessoas (GP), que amplia o escopo do DP, integrando práticas de motivação, liderança, desempenho, cultura organizacional e planejamento da força de trabalho. Segundo Marras (2016), essa transição evidencia a transformação do antigo modelo operacional para uma atuação orientada à estratégia e ao desenvolvimento de competências.

Nos últimos anos, essa evolução se intensificou. Estudos contemporâneos mostram que a pandemia de COVID-19 acelerou a necessidade de profissionais de DP assumirem papéis mais analíticos e consultivos. Essa mudança reflete o conceito de 'Parceiro Estratégico' proposto por Ulrich (2000), onde o foco se desloca da burocracia para a entrega de resultados organizacionais.

Assim, o DP passou a incorporar práticas de “people analytics”, automação e digitalização, reforçando sua integração com a gestão estratégica de pessoas historicamente focado em tarefas burocráticas e rotineiras, o Departamento Pessoal (DP) passou por uma transição em direção a um papel mais consultivo. Essa evolução de área operacional para uma atuação orientada à estratégia e ao desenvolvimento de competências é o que Marras (2016) define como o grande diferencial da moderna administração de recursos humanos.

Desse modo, a literatura indica que o DP evoluiu de uma função burocrática e centrada no controle para uma atuação híbrida e estratégica: operacional quando necessário, mas cada vez mais voltada ao desenvolvimento humano, à governança trabalhista e ao uso de tecnologias que apoiam a tomada de decisão.

## **2.2 Transformação Organizacional e Digital no Departamento Pessoal**

A transformação digital tem impactado diretamente os processos internos das organizações. Davenport (1994) afirma que a reengenharia de processos, apoiada pela tecnologia da informação, permite eliminar redundâncias, padronizar fluxos e elevar significativamente a eficiência

operacional. Esse entendimento permanece atual, especialmente no cenário pós-pandemia, em que as empresas intensificaram a adoção de ferramentas digitais para garantir continuidade e produtividade (ALMEIDA; CAVALCANTE, 2022).

No Departamento Pessoal, sistemas como ERPs, plataformas de folha de pagamento online e, no Brasil, o eSocial, têm ampliado a rastreabilidade, confiabilidade e disponibilidade das informações trabalhistas (LAUDON; LAUDON, 2014). Estudos recentes mostram que a digitalização reduz erros humanos, abrevia prazos de entrega, melhora o compliance e aumenta a transparência dos processos (COSTA; REZENDE, 2020).

Entretanto, a digitalização não se resume à implementação de sistemas. Ela exige mudanças culturais significativas. Chiavenato (2014) destaca que a inovação só gera resultados quando acompanhada do engajamento das pessoas, pois a resistência às novas tecnologias é um dos principais desafios organizacionais. Trabalhos recentes reforçam esse ponto ao indicar que a transformação digital depende de capacitação contínua, comunicação clara e acompanhamento sistemático das equipes (FERREIRA; LIMA, 2021).

A adoção de sistemas integrados e a automação de processos não visam apenas a velocidade, mas também a segurança e a legalidade das operações. A digitalização é crucial para mitigar riscos, pois exige que o Departamento Pessoal se adapte à evolução legislativa e garanta o tratamento de dados pessoais em conformidade com as exigências legais, sendo este um desafio central do compliance trabalhista. Paralelamente ao tema da segurança de dados, surge a necessidade de proteger os trabalhadores contra a invasão da vida pessoal pelo ambiente digital. O desafio de proteger o direito à desconexão na era digital torna-se um ponto crítico na gestão de pessoas, exigindo políticas claras para evitar o excesso de jornada e a violação de direitos fundamentais (PEREIRA et al., 2024).

Além disso, as tendências mais recentes apontam para o uso crescente de inteligência artificial, people analytics e automação robótica de processos (RPA). A adoção do RPA no DP é fundamental para garantir a escalabilidade e o controle de erros nas operações burocráticas, sendo considerada uma das principais alavancas de eficiência em RH (TURCU et al., 2021). Assim, a transformação digital do DP representa não apenas um avanço operacional, mas uma mudança estrutural que redefine o papel do setor dentro das organizações.

## **2.3 A Integração entre BPM e Indicadores de Desempenho (KPIs) na Era Digital**

A modernização de departamentos administrativos não ocorre apenas pela inserção de tecnologia, mas fundamentalmente pela revisão da forma como o trabalho é realizado. Nesse contexto, o Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) consolida-se na literatura recente não apenas como uma ferramenta de mapeamento, mas como uma disciplina gerencial focada na entrega de valor ao cliente e na eliminação de desperdícios (ABPMP, 2013; SCHUNK, 2024).

A literatura atual (2020-2024) destaca que a aplicação do BPM em setores de Recursos Humanos (RH) permite a transição de um modelo funcional e fragmentado para uma visão "ponta a ponta" (end-to-end). Segundo Araújo e Gomes (2020), a modelagem de processos (desenho do fluxo de trabalho) é o passo crucial para identificar gargalos operacionais — como a duplicidade de digitação e o excesso de aprovações físicas — que impedem a agilidade organizacional.

No cenário pós-pandemia, a digitalização dos processos de RH tornou-se imperativa. Leite et al. (2024) argumentam que a transformação digital exige métricas claras para não se tornar apenas uma digitalização de burocracia antiga. É neste ponto que a gestão por processos se conecta aos Indicadores Chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPIs).

Diferente de métricas operacionais simples (como "número de folhas impressas"), os KPIs devem possuir caráter estratégico. Para o Departamento Pessoal moderno, autores contemporâneos sugerem indicadores que meçam a eficiência e a experiência do colaborador, tais como o tempo médio de admissão (SLA de Contratação), que mede a agilidade entre a entrega de documentos e a efetivação no sistema, taxa de adoção digital, que monitora o percentual de colaboradores que utilizam autonomamente as ferramentas de autoatendimento (aplicativos de ponto, holerite digital), índice de retrabalho na folha que analisa o percentual de processamentos que exigiram correção manual após o fechamento preliminar.

A gestão orientada a dados (Data-Driven HR) utiliza esses KPIs para retroalimentar o ciclo de BPM. Conforme apontam estudos sobre a Indústria 4.0 aplicados à gestão (TURCU et

al., 2021), a automação de tarefas repetitivas via RPA (Robotic Process Automation) libera o profissional de DP para atuar na análise desses indicadores, prevenindo passivos trabalhistas e melhorando o clima organizacional. Portanto, a tríade Processos (BPM), Tecnologia (Automação) e Medição (KPIs) forma a base da modernização administrativa atual.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho caracteriza-se como um relato de experiência, enquadrado dentro da abordagem qualitativa, cuja finalidade é descrever, analisar e refletir criticamente sobre situações reais vivenciadas no contexto profissional. Segundo Minayo (2020), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos em profundidade, considerando significados, percepções e interações presentes no ambiente estudado. Nesse sentido, o relato de experiência atua como um instrumento que transforma vivências práticas em conhecimento científico, articulando teoria e prática e permitindo a compreensão contextualizada dos processos analisados.

A escolha desse método justifica-se pela natureza e pelo objetivo deste estudo: registrar, interpretar e compreender o processo de modernização dos fluxos de trabalho no Departamento Pessoal das empresas Expresso Planalto e Viação Itapetinga, pertencentes ao Grupo CSC. A experiência profissional do autor constitui a principal fonte de dados, o que permite analisar de forma direta os desafios encontrados, as estratégias implementadas e os resultados obtidos durante a transformação digital e organizacional do setor.

Do ponto de vista metodológico, este estudo também se aproxima da pesquisa aplicada, pois utiliza conhecimentos teóricos e práticos para solucionar problemas concretos da realidade empresarial (PRODANOV; FREITAS, 2019). Além disso, pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, visto que descreve de maneira sistemática as etapas da intervenção, os processos envolvidos e as mudanças observadas (GIL, 2019).

Outro aspecto relevante é a natureza participativa da pesquisa. Como o autor atuou diretamente na implantação das melhorias, o estudo aproxima-se do que Thiollent (2011) caracteriza como elementos de pesquisa-ação, na qual o pesquisador participa ativamente da transformação do cenário investigado. Embora não tenha seguido formalmente todas as etapas da



pesquisa-ação, o envolvimento direto nas atividades e a análise reflexiva sobre elas se alinham a esse paradigma. Da mesma forma, o trabalho dialoga com a perspectiva da autoetnografia, que segundo (ELLIS et al., 2011), é uma abordagem que busca descrever e analisar sistematicamente a experiência pessoal para compreender a experiência cultural e organizacional.

Os dados que compõem este relato foram construídos a partir da participação direta do autor, da observação sistemática das atividades do Departamento Pessoal, da análise documental dos processos internos e da reflexão crítica sobre a implantação das ferramentas digitais utilizadas no setor. Não foram aplicados questionários, entrevistas ou instrumentos formais de coleta de dados, pois a ênfase recai sobre a narrativa analítica da experiência, sustentada por evidências observacionais e registros operacionais vivenciados no cotidiano da organização.

A metodologia adotada busca, portanto, não apenas descrever os acontecimentos, mas relacioná-los de forma estruturada com a literatura científica contemporânea sobre transformação digital, gestão de pessoas, modernização de processos e gestão administrativa. Assim, o método permite compreender como conceitos teóricos, como reengenharia de processos, digitalização, inovação organizacional e governança trabalhista, manifestam-se concretamente no ambiente empresarial, atendendo ao propósito de aproximar o conhecimento acadêmico das práticas vividas no contexto profissional.

## **4. DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA VIVIDA**

### **4.1 Situação inicial**

O setor de departamento pessoal enfrentava sérios desafios operacionais. A ficha de registro de novos colaboradores, por exemplo, era preenchida manualmente, consumindo em média 20 minutos por colaborador, além de estar sujeita a erros e retrabalho. O controle de ponto era feito em planilhas impressas, o que gerava rasuras constantes, principalmente devido à pressa dos motoristas, que compõem a maioria do quadro operacional. Esses erros dificultavam o fechamento da folha e frequentemente resultavam em pagamentos indevidos de horas extras, onerando os custos da empresa.

## **4.2 Estratégias utilizadas**

A principal estratégia foi organizar os problemas por prioridade: primeiro, resolvi os problemas recorrentes, como acúmulo de admissões e falta de documentos e só depois avancei para demandas sazonais, como falta de disseminação de informações e retrabalhos, essa abordagem deu estabilidade ao processo, reduziu estresse operacional e aumentou a organização interna.

## **4.3 Quem trouxe a ideia e como foi apresentada**

A ideia do desenvolvimento da ficha de registro foi realizada pelo autor, baseada em uma experiência anterior de sucesso. Seguido pela proposta do registro de ponto via aplicativo, algo que já estava em desenvolvimento pelo time de T.I da matriz, sendo aperfeiçoado com o brainstorm já realizado anteriormente em outra empresa. Apresentei a proposta relatando ao gerente regional os ganhos já comprovados em outro meio corporativo, em seguida, participei diretamente com o time de desenvolvimento, explicando detalhadamente o modelo ideal enquanto ajustávamos o relatório até chegar ao padrão necessário. A conscientização da importância ocorreu quando a empresa perdeu uma ação trabalhista por falta de documentos básicos, evidenciando a urgência da modernização, organização e confiança nas informações.

## **4.4 Intervenções realizadas**

A primeira ação foi automatizar a ficha de registro por meio do próprio sistema da empresa, sem a necessidade de ações manuais, e a partir do momento em que a admissão era cadastrada no sistema, já era possível imprimir a ficha preenchida automaticamente, reduzindo o tempo de preenchimento de 20 minutos para apenas 20 segundos, em seguida, foi implementado o ponto digital via aplicativo desenvolvido também pela empresa permitindo que cada colaborador registrasse sua jornada diretamente pelo celular, com geolocalização. Isso não apenas reduziu fraudes, como também facilitou o acompanhamento e a validação das horas extras. As mudanças trouxeram ganhos expressivos em termos de tempo, confiabilidade dos dados e economia de recursos. Segundo Davenport, ao revisar um processo com foco em valor agregado, a empresa

consegue eliminar atividades que não geram resultados, o que se confirmou neste caso. A adesão ao ponto digital, por exemplo, possibilitou a visualização em tempo real dos registros, evitando retrabalho e possibilitando maior controle das horas efetivamente trabalhadas. Além disso, essa mudança impactou diretamente na cultura organizacional, despertando nos colaboradores maior consciência sobre seus próprios horários e responsabilidades.

#### **4.5 Detalhes da tecnologia utilizada**

O sistema de fichas foi atrelado junto ao sistema ERP que era utilizado pelo grupo CSC para as demais atividades corporativas, no momento da admissão, era gerado um número de matrícula, e ao migrar para a página dedicada à geração das fichas de registro, era necessário informar o número de matrícula, e após isso a impressão da ficha era gerada instantaneamente, sendo necessária apenas a sua impressão e anexo a pasta dedicada aos documentos do colaborador admitido. Já o sistema de ponto, era um aplicativo disponível tanto na play store como também na apple store, em que o colaborador baixava, colocava sua matrícula, a senha que por sua vez, era configurada com seu ano de nascimento para não haver esquecimentos, e após entrar no sistema, de forma imediata, era apresentado a opção de bater o ponto, e, sendo também disponibilizado no app, funções adjacentes, como o acesso ao holerite e a permissão para anexar documentos, como atestados, que eram recebidos no e-mail do departamento pessoal para serem tratados.

#### **4.6 Utilização da análise SWOT na avaliação da transformação do departamento pessoal**

A modernização dos processos do Departamento Pessoal nas empresas Expresso Planalto e Viação Itapetinga trouxe uma série de mudanças estruturais, culturais e tecnológicas que impactaram diretamente o desempenho do setor. Diante desse cenário, torna-se necessário adotar uma ferramenta que permita visualizar, de forma clara e objetiva, os principais fatores envolvidos nessa transformação.

A Análise SWOT, amplamente utilizada na gestão organizacional, apresenta-se como um instrumento adequado para sintetizar os elementos essenciais observados ao longo da experiência relatada. Essa ferramenta possibilita compreender o ambiente interno e externo que influencia o

funcionamento do Departamento Pessoal, oferecendo uma visão integrada das condições que favoreceram ou desafiaram o processo de modernização.

Ao estruturar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, a SWOT contribui para consolidar a reflexão crítica sobre o caminho percorrido, evidenciando não apenas os resultados alcançados, mas também os aspectos que exigem atenção para continuidade da melhoria. Sua aplicação neste trabalho não se limita ao diagnóstico, mas serve como recurso visual para apoiar a análise estratégica apresentada na sequência.

A seguir, será apresentado o quadro visual da Análise SWOT elaborada com base na vivência profissional e nas observações realizadas durante a implementação das mudanças no Departamento Pessoal.

**Figura 1 – Análise SWOT**

<b>Forças (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Automatização eficiente</b> de fichas de registro e contratos, reduzindo o tempo de execução de 10–15 minutos para 30 segundos.</li> <li>• <b>Padronização dos processos</b> e eliminação de retrabalho.</li> <li>• <b>Integração com o ERP corporativo</b>, aumentando a confiabilidade dos dados.</li> <li>• <b>Reconhecimento institucional</b>, com <b>aprovação inédita na auditoria da matriz</b> (Viçosa/MG).</li> <li>• <b>Liderança técnica e proatividade individual</b>, conduzindo a mudança sem depender de consultorias externas.</li> </ul>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resistência inicial da equipe</b> às novas rotinas digitais.</li> <li>• <b>Dependência de um único profissional</b> no início do projeto (risco de centralização).</li> <li>• <b>Necessidade de treinamento individualizado</b> para garantir o uso correto do novo sistema.</li> <li>• <b>Infraestrutura inicial limitada</b>, com arquivos físicos desorganizados e processos manuais enraizados.</li> </ul>
<b>Oportunidades (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expansão do modelo de automação</b> para outros setores administrativos.</li> <li>• <b>Criação de indicadores de desempenho (KPIs)</b> para acompanhamento de produtividade e qualidade.</li> <li>• <b>Implementação de um repositório digital corporativo</b>, ampliando o acesso e segurança das informações.</li> <li>• <b>Fortalecimento da imagem do DP</b> como área estratégica e inovadora dentro da empresa.</li> </ul>	<b>Ameaças (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mudanças de gestão</b> que possam interromper ou alterar o projeto.</li> <li>• <b>Falta de atualização tecnológica</b> do ERP no futuro, comprometendo os ganhos obtidos.</li> <li>• <b>Rotatividade de pessoal</b> que pode demandar novos treinamentos e desacelerar o ritmo produtivo.</li> <li>• <b>Dependência de suporte técnico externo</b>, caso surjam falhas ou necessidade de novas integrações.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A partir da matriz SWOT apresentada, realizou-se o cruzamento estratégico das variáveis. Evidencia-se que a principal Força (Automatização eficiente) foi fundamental para neutralizar a Ameaça (Rotatividade de Pessoal no setor), pois o sistema padronizado permite que novos analistas

assumam a função rapidamente sem perda de conhecimento tácito. Além disso, a Oportunidade de expansão do modelo para outras filiais do Grupo CSC depende diretamente da superação da Fraqueza relacionada à resistência cultural de colaboradores mais antigos. Para mitigar isso, a gestão optou por investir em treinamentos práticos, transformando a tecnologia em uma aliada e não em uma barreira.

#### **4.7 Adesão da equipe as mudanças**

Houve certa resistência inicial por parte de alguns motoristas, que se sentiam desconfortáveis com a mudança, esse obstáculo foi superado com ações de comunicação e treinamento, mostrando os benefícios da nova prática tanto para a empresa quanto para os próprios colaboradores.

#### **4.8 Gestão de conflitos e resolução da falta de comunicação**

Gerenciei conflitos ao lidar com resistência interna, insegurança e descrença de que a matriz atenderia às demandas do DP. Para resolver a falta de comunicação, criei um canal estruturado no WhatsApp, com mensagens enviadas apenas pela gestão para evitar excesso de notificações, o objetivo era garantir que todos recebessem informações importantes de forma clara, organizada e sem ruídos. Essa medida trouxe estabilidade, alinhamento e previsibilidade ao fluxo de informações diárias.

#### **4.9 Comunicação colocada à prova**

Desde o primeiro contato, a gerente regional deixou claro que buscava alguém com meu perfil para “colocar o DP em ordem”. Assumi a responsabilidade, engajando a equipe desde o primeiro dia e atuando como ponte entre o setor administrativo e a gerência, que antes não eram alinhados. Criei um canal oficial de comunicação via WhatsApp, onde apenas liderança enviava informações, evitando ruídos e garantindo organização. Essa medida reduziu falhas e melhorou a sinergia entre setores.

#### 4.10 Liderança demonstrada e habilidade em gerir problemas

A equipe inicialmente era desmotivada e acreditava que não seria possível implementar melhorias, por ser uma filial dependente firmemente da matriz, localizada em Juiz de Fora, Minas Gerais. Ao demonstrar a viabilidade da automação e conseguir o suporte da área de desenvolvimento e TI, obtive adesão e engajamento dos colegas. O exemplo prático e os primeiros resultados foram essenciais para mobilizar o setor, visto que o arquivo era um espaço abandonado, com admissões acumuladas e documentos atrasados, haviam colaboradores com mais de um ano de serviço sem ficha de registro ou contrato de trabalho, e ao assumir o compromisso de resolver a situação e demonstrar resultados rápidos após a criação do relatório, ganhei a confiança da equipe e reorganizei totalmente o fluxo de trabalho.

### 5. FLUXO VISUAL DE MUDANÇAS E IMPACTOS

Gráfico 1 – Gráfico descrevendo o antes e depois das mudanças realizadas nos processos



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização dos processos do Departamento Pessoal nas empresas Expresso Planalto e Viação Itapetinga demonstrou que a transformação digital, quando aliada a uma gestão estruturada de processos e ao engajamento das pessoas, produz resultados expressivos tanto na eficiência operacional quanto na governança organizacional. Ao longo da experiência relatada, foi possível observar que atividades antes manuais, demoradas e suscetíveis a erros passaram a ser executadas com maior rapidez, precisão e confiabilidade, refletindo diretamente na redução de custos, no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade das informações trabalhistas.

A implantação da ficha de registro automatizada e do ponto digital via aplicativo confirma o que autores como Davenport (1994), Chiavenato (2005) e Laudon e Laudon (2014) já apontavam: a tecnologia não atua apenas como ferramenta de apoio, mas como um vetor estruturante para o redesenho de processos e para a criação de fluxos de trabalho mais enxutos, integrados e inteligentes. A experiência vivida evidencia que a automação, quando alinhada à necessidade real do setor, elimina gargalos históricos e permite que o Departamento Pessoal deixe de operar de forma reativa, assumindo um papel mais analítico, estratégico e orientado a resultados.

Além disso, o processo reforçou que a transformação digital é, sobretudo, uma mudança cultural. A resistência inicial de parte dos colaboradores mostrou que a tecnologia, sozinha, não garante mudanças consistentes. Foi necessário investir em comunicação clara, treinamentos e acompanhamento contínuo para que a equipe compreendesse os benefícios e se engajasse no novo modelo de trabalho. Essa observação reforça a literatura recente, que destaca o papel das pessoas como elemento central da inovação organizacional e da consolidação de novos processos.

Outro ponto relevante foi o fortalecimento da gestão de conflitos e da comunicação interna, que permitiram reduzir ruídos, promover alinhamento e construir uma relação mais transparente entre os setores. Exemplos como a criação de canais estruturados, o acompanhamento próximo das equipes e a participação ativa no desenvolvimento das soluções consolidaram uma liderança baseada em diálogo, responsabilidade e orientação para resultados.

Os resultados obtidos durante o processo de modernização exemplificam como empresas do contexto brasileiro, mesmo com limitações estruturais ou culturais, podem se beneficiar da transformação digital quando ela é planejada, monitorada e conduzida de forma prática. A combinação entre tecnologia, revisão de processos e gestão de pessoas demonstrou ser um caminho

seguro e eficiente para reduzir retrabalho, aumentar a governança e elevar o nível de maturidade administrativa da organização.

Por fim, conclui-se que o Departamento Pessoal deixa de ser apenas um setor responsável pela execução de rotinas burocráticas para se firmar como um agente estratégico de inovação, capaz de apoiar decisões corporativas e contribuir para a sustentabilidade operacional da empresa. A experiência relatada reforça a importância de integrar teoria e prática, demonstrando que conceitos discutidos na literatura acadêmica se aplicam diretamente ao cotidiano empresarial e possuem potencial significativo de transformação quando colocados em prática com intencionalidade, conhecimento técnico e visão de longo prazo.

## **7. REFERÊNCIAS**

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio. 3. ed. São Paulo: ABPMP Brasil, 2013.

ARAÚJO, W. J.; GOMES, T. A. Avaliação de sistemas de gerenciamento de processos de negócios (BPMS). Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 20, 2020.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: como transformar o setor de recursos humanos em um centro de resultados. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. Inovação de processos: reengenharia do trabalho através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ELLIS, Carolyn; ADAMS, Tony E.; BOCHNER, Arthur P. Autoethnography: an overview. Historical Social Research, v. 36, n. 4, p. 273-290, 2011.

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Onde encontrar: editora Atlas / catálogos universitários. Metodologia Científica

GUIMARÃES JÚNIOR, Djalma Silva et al. Transformação digital no serviço público no contexto de pandemia: uma análise da produção científica. In: Encontro de Administração



Pública e Governança (EnAPG). Anais do XV EnAPG, 2022. Disponível em: <http://revistas.poli.br/index.php/repa/article/view/1455/670> - Acesso em: 28/11/2025.

KOERICH, A. B.; DUTRA, A. R. D. A.; GUERRA, J. B. S. O. D.; CASAGRANDE, J. L. Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Interações (Campo Grande), v. 24, n. 3, p. 845-862, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/PFy5zNmXRYXGqWRx6V7ySNR/> - Acesso em 12/07/2025

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informação gerenciais. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

LEITE, C. M. et al. Conceituando e medindo a transformação digital: proposta de um modelo de mensuração. Cadernos EBAPE.BR, v. 22, n. 5, p. e2023-0081, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/R649VyDgsJqpMBnxq9HxXSr/> - acesso em 08/10/2025

LEITE, C. M. et al. Conceituando e medindo a transformação digital: proposta de um modelo de mensuração. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, 2024.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

PEREIRA, Fernanda Moreira Campos; NASCIMENTO, Deivid Araujo do; CANDIDO, Vanessa Alves Lourenço de Oliveira. Conectividade sem limites: o desafio de proteger o direito à desconexão na era digital. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 90, n. 3, p. 139-157, jul./set. 2024. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/243376?locale-attribute=pt\\_BR](https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/243376?locale-attribute=pt_BR) - Acesso em: 01/11/2025

SCHUNK, C. C. Otimização de processos no setor automotivo: uma abordagem baseada em BPM. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – Instituto Federal do Espírito Santo, Cariacica, 2024.

SCHWAB, Klaus; MALLERET, Thierry. COVID-19: o grande reinício. Genebra: Fórum Econômico Mundial, 2020.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011. Onde encontrar: Cortez Editora / catálogo Traça. [livrariatraça+1](#)

TURCU, Cristina Elena; GURGU, Claudia O.; et al. Digital Transformation of Human Resource Processes in SMEs using Robotic Process Automation. International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA), v. 12, n. 11, p. 570-581, 2021. Disponível em: [https://thesai.org/Downloads/Volume12No12/Paper\\_10-Digital\\_Transformation\\_of\\_Human\\_Resource\\_Processes.pdf](https://thesai.org/Downloads/Volume12No12/Paper_10-Digital_Transformation_of_Human_Resource_Processes.pdf) - Acesso em: 10/11/2025

ULRICH, Dave. Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. 1. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VICK, Thais; NAGANO, Marcelo Seido; SANTOS, Fernando César Almada. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 2, 2009. DOI: 10.1590/S1413-99362009000200014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/pKSswQ578trT8Lb4h9XWMcj/?format=pdf&lang=pt> - acesso em 15/07/2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do  
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

M149m Machado, Pedro Henrique de Moraes  
MODERNIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO PESSOAL: Um  
relato de experiência sobre a transformação de processos no  
Grupo CSC / Pedro Henrique de Moraes Machado. Rio Verde  
2026.

23f. il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Antônio Cardoso Sobrinho.  
Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 0220293 -  
Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus Rio

1. Gestão de processos. I. Título.

## Regulamento de Trabalho de Curso (TC) – IF Goiano - Campus Rio Verde

### ANEXO X – DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO E NORMAS

Na condição de orientador do estudante Pedro Henrique de Moraes Machado, matriculado no Curso de Bacharelado em Administração, cujo Trabalho de Curso (TC) intitulado “Modernização do Departamento Pessoal: um relato de experiência sobre a transformação de processos no Grupo CSC”, declaro que acompanhei as alterações propostas pela Banca Examinadora e que o TC está devidamente corrigido e formatado de acordo com as normas da instituição.

Rio Verde, 09 de dezembro de 2025.

Carlos Antonio Cardoso Sobrinho

Orientador(a)

Documento assinado eletronicamente por:

■ **Carlos Antonio Cardoso Sobrinho**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 09/12/2025 18:01:41.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 09/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 772779

**Código de Autenticação:** 8ea5437c97

