

Compliance trabalhista no RH

O que o fiscal, o juiz e o eSocial enxergam na rotina do departamento pessoal, e como organizar a prevenção

BASE LEGAL

CLT, NR-1 com riscos psicossociais, Lei 14.457/2022, Lei 14.611/2023 e LGPD.

FERRAMENTAS

Auditoria do DP em um dia, checklists, matriz de riscos e roteiro de 90 dias.

PARA QUEM

Gerentes de RH e responsáveis pelo departamento pessoal de pequenas e médias empresas.

Tiago Henrique Fernandes Pinho

ADVOGADO · OAB/SP 517.199 · CONTADOR · CRC 1SP281456



TIAGO FERNANDES
ADVOCACIA

Av. Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, 5.000
Torre Comercial 1, conjunto 512 · Iguatemi
São José do Rio Preto/SP · CEP 15093-340

SITE tiagofernandes.adv.br
INSTAGRAM @tiagof.adv

Compliance trabalhista no RH

O que o fiscal, o juiz e o eSocial enxergam na rotina do departamento pessoal, e como organizar a prevenção

Autor	Tiago Henrique Fernandes Pinho, advogado (OAB/SP 517.199) e contador (CRC 1SP281456)
Local	São José do Rio Preto, São Paulo
Edição	1ª edição, setembro de 2026
Contato	juridico@tiagofernandes.adv.br · Instagram: @tiagof.adv

Todos os direitos reservados. A reprodução de trechos exige indicação de autoria e da obra.

AVISO

Este material tem finalidade informativa e não constitui parecer, consulta ou orientação jurídica para caso concreto. A legislação trabalhista, as normas regulamentadoras e os leiautes do eSocial mudam com frequência. As regras citadas foram conferidas até setembro de 2026 e devem ser verificadas na redação vigente na data da consulta. Convenções e acordos coletivos da categoria podem trazer regras diferentes das descritas aqui.

SUMÁRIO

— Sobre este livro

PARTE I · DIAGNÓSTICO

01 Onde nascem os passivos trabalhistas

02 O que o eSocial e a fiscalização já sabem sobre a sua empresa

PARTE II · O CICLO DO CONTRATO

03 Admissão e forma de contratação

04 Jornada, ponto e banco de horas

05 Remuneração e igualdade salarial

06 Saúde, segurança e riscos psicossociais

07 Assédio, conduta e canal de denúncias

08 LGPD no RH

09 Desligamento sem surpresa

PARTE III · EXECUÇÃO

10 Auditoria do departamento pessoal em um dia

11 Roteiro de 90 dias e como apresentar à diretoria

— Anexos

— Sobre o autor

Quase todo processo trabalhista que chega a uma empresa começou anos antes, numa rotina do departamento pessoal que ninguém revisou.

Trabalhei cerca de vinte anos com contabilidade, departamento pessoal e compliance trabalhista dentro de empresas, antes de abrir o escritório. Vi a folha ser fechada na véspera do prazo, o ponto ser ajustado para “bater”, o funcionário ser dispensado por justa causa sem uma única advertência no prontuário. Depois, já advogando, vi essas mesmas rotinas virarem pedidos em reclamações trabalhistas, autos de infração e cobranças retroativas de FGTS.

Este livro foi escrito para o gerente de RH e para o responsável pelo departamento pessoal de empresas de pequeno e médio porte. É quem percebe primeiro onde está o risco e quem precisa convencer a diretoria a investir para corrigir. Por isso cada capítulo termina com duas coisas: uma lista do que precisa estar documentado e uma sugestão de como apresentar o assunto aos sócios.

O recorte é a legislação brasileira em vigor em setembro de 2026: CLT, normas regulamentadoras, eSocial, LGPD, Lei 14.457/2022, Lei 14.611/2023 e as mudanças mais recentes na NR-1. Onde há discussão ainda em aberto nos tribunais ou no Congresso, como a pejetização no STF e a proposta de fim da escala 6x1, o texto diz isso claramente.

Como usar

CAPÍTULOS 1 E 2 Onde os passivos nascem e quais dados o governo já recebe da sua empresa todos os meses.	CAPÍTULOS 3 A 9 O contrato do começo ao fim. Cada tema com o que a lei exige, o erro comum e o que guardar.
CAPÍTULO 10 Uma auditoria do DP que cabe em um dia de trabalho.	CAPÍTULO 11 E ANEXOS Roteiro de 90 dias, modelos de checklist e o calendário de obrigações.

Se você precisa de um ponto de partida para amanhã, comece pela auditoria do capítulo 10.

PARTE I

Diagnóstico

Onde os passivos trabalhistas costumam nascer e o que os órgãos de controle já recebem, todo mês, sobre a sua folha.

Onde nascem os passivos trabalhistas

O passivo raramente vem de uma decisão grande

Quando a diretoria pensa em risco trabalhista, costuma lembrar de uma demissão difícil ou de um funcionário conhecido por “procurar advogado”. Na prática, a maior parte do passivo vem de rotinas pequenas, repetidas todos os meses, que ninguém questiona porque sempre foram feitas daquele jeito: o ponto que não registra a hora extra do fechamento do mês, a comissão paga “por fora”, o intervalo de almoço de quarenta minutos, o vendedor contratado como pessoa jurídica que tem crachá, mesa e chefe.

Cada uma dessas rotinas gera uma diferença pequena por mês. Multiplicada por dezenas de empregados e por cinco anos, que é o período que o empregado pode cobrar na Justiça do Trabalho (art. 7º, XXIX, da Constituição), vira um número que aparece no balanço da empresa e na negociação de venda do negócio.

As cinco origens mais comuns

ORIGEM	COMO COSTUMA APARECER	ONDE É COBRADO
Jornada	Horas extras sem registro, intervalo reduzido, banco de horas sem acordo válido	Reclamação trabalhista, fiscalização
Forma de contratação	PJ com subordinação, terceirizado dirigido pela contratante, trabalhador sem registro	Reclamação, auto de infração, INSS
Remuneração	Pagamento “por fora”, prêmios sem regra escrita, diferença salarial na mesma função	Reclamação, Receita Federal, MTE
Saúde e segurança	PGR desatualizado, exames vencidos, EPI sem ficha de entrega	Acidente, fiscalização, ação regressiva do INSS
Conduta	Assédio sem apuração, justa causa sem prova, dispensa de empregado doente	Danos morais, reintegração

Por que o DP não enxerga o problema

O departamento pessoal trabalha com prazo. A folha precisa fechar, o eSocial precisa ser transmitido, a guia do FGTS vence no dia 20. Nesse ritmo, a pergunta que se faz é “o sistema aceitou?” e não “isso se sustenta se alguém questionar?”. O sistema aceita quase tudo. O

eSocial recebe o evento de admissão de um empregado cuja jornada real não bate com a contratual, e só vai cruzar a informação quando alguém pedir.

O segundo motivo é que o DP recebe as informações prontas. O gestor da área manda a planilha de horas, o comercial manda o valor da comissão, o diretor avisa que o novo gerente vai ser "PJ". O departamento pessoal processa. Quem decide a forma da contratação ou o valor pago raramente é quem responde por ela no processo.

EXEMPLO DE ROTINA QUE PARECE INOFENSIVA

Uma empresa paga um prêmio mensal de produtividade a todos os vendedores, sempre no mesmo valor, sem regulamento escrito e sem meta atingida. Depois da Reforma de 2017, prêmio não integra o salário (art. 457, § 2º, da CLT). Mas o prêmio precisa ser liberalidade ligada a desempenho superior ao esperado (§ 4º). Pago todo mês, a todos, sem critério, a Justiça tende a tratá-lo como salário disfarçado, com reflexos em férias, 13º, FGTS e contribuições.

Documento é o que separa a boa prática da boa intenção

Em processo trabalhista, a empresa tem o ônus de provar boa parte do que alega: o horário trabalhado, o pagamento, a entrega do EPI, o treinamento, a advertência. Uma empresa pode ter práticas corretas e perder a ação porque não guardou o papel que mostraria isso. O inverso também acontece: a empresa guarda tudo, mas os documentos mostram uma prática errada que ninguém percebeu.

Compliance trabalhista, neste livro, significa três coisas: saber o que a lei exige em cada rotina, fazer do jeito certo e conseguir provar que fez. As três partes dependem do RH e do DP.

A pergunta útil no fechamento da folha não é se o sistema aceitou, mas se aquilo se sustenta diante de um fiscal ou de um juiz.

COMO LEVAR À DIRETORIA

Não comece pelo risco em abstrato. Escolha uma rotina concreta (horas extras do fechamento, por exemplo), estime a diferença mensal por empregado e multiplique por cinco anos e pelo número de pessoas na mesma situação. Um número calculado a partir da própria folha convence mais do que qualquer notícia sobre condenações.

O que o eSocial e a fiscalização já sabem sobre a sua empresa

A fiscalização mudou de lugar

Durante muito tempo, a fiscalização do trabalho dependia de visita. O auditor ia até a empresa, pedia o livro de registro, os cartões de ponto e as guias. Hoje, grande parte dessa informação chega ao governo antes de qualquer visita, pelo eSocial, pela DCTFWeb e pelo FGTS Digital. A fiscalização passou a ser feita por cruzamento de dados, e a visita, quando acontece, já vem com um alvo.

O que é transmitido todo mês

INFORMAÇÃO	ONDE CHEGA	O QUE PERMITE CRUZAR
Admissão, cargo, salário, jornada contratual	eSocial (S-2200)	Salário por função, jornada, admissão após início das atividades
Remuneração mensal e rubricas	eSocial (S-1200) e DCTFWeb	Natureza das verbas, incidência de INSS, FGTS e IR
FGTS devido e recolhido	FGTS Digital	Atrasos e diferenças por empregado
Afastamentos e atestados	eSocial (S-2230)	Frequência de afastamentos por setor
Acidentes (CAT), exames (ASO) e agentes nocivos	eSocial (S-2210, S-2220, S-2240)	Adicionais pagos x exposição informada, aposentadoria especial
Desligamento e verbas	eSocial (S-2299) e FGTS Digital	Prazo de pagamento, multa de 40%

Cruzamentos que mais geram problema

Insalubridade e agentes nocivos. Se o evento S-2240 informa exposição a ruído acima do limite e a folha não paga adicional de insalubridade para aquela função, ou o contrário, a inconsistência fica registrada. Ela interessa ao auditor fiscal do trabalho, ao INSS (contribuição adicional para aposentadoria especial) e ao advogado do empregado, que pode pedir o PPP eletrônico.

Salário por função. Com cargo e salário informados no eSocial, qualquer diferença entre pessoas na mesma função e no mesmo estabelecimento fica visível. É dessa base que sai o Relatório de Transparência Salarial exigido pela Lei 14.611/2023, tratado no capítulo 5.

FGTS. Desde março de 2024, o FGTS é recolhido pelo FGTS Digital, com guia gerada a partir dos dados do eSocial e vencimento no dia 20 do mês seguinte. Diferença entre o valor calculado e o valor pago aparece por empregado, sem necessidade de fiscalização presencial.

Afastamentos. Setores com número alto de atestados ou de afastamentos por doença mental chamam atenção. A partir de 26 de maio de 2026, com a fiscalização dos riscos psicossociais na NR-1, esse dado passou a ter outro peso, como se verá no capítulo 6.

O eSocial é uma confissão mensal.

Tudo o que a empresa informa pode ser usado contra ela, e o que deixa de informar também. Corrigir a rotina antes de corrigir o evento evita transmitir o mesmo erro todos os meses.

Quem pode usar esses dados

O Ministério do Trabalho e Emprego, a Receita Federal e a Caixa usam os dados diretamente. O Ministério Público do Trabalho pode requisitá-los em inquérito. Em processo judicial, o juiz pode determinar que a empresa ou o governo apresentem as informações, e o empregado tem acesso ao próprio histórico (extrato do FGTS, CNIS, carteira digital). Não existe mais a ideia de que um registro fica “só no sistema da empresa”.

O que fazer com isso

O primeiro passo é conhecer o que a empresa já transmitiu. Peça ao responsável pelo eSocial um relatório com as funções, salários, jornadas contratuais e exposições informadas, e compare com a realidade de cada setor. Essa comparação faz parte da auditoria do capítulo 10.

O QUE PRECISA ESTAR EM ORDEM

- ☐ Tabela de rubricas do eSocial revisada, com a natureza e as incidências de cada verba conferidas
 - ☐ Cargos e CBO coerentes com as atividades de fato exercidas
 - ☐ Eventos S-2240 conferidos contra o PGR, o LTCAT e o pagamento de adicionais
 - ☐ FGTS Digital sem pendências ou diferenças em aberto
 - ☐ Admissões transmitidas antes do início das atividades
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Mostre que a empresa já entrega ao governo, todo mês, as informações que um fiscal pediria numa visita. A pergunta para os sócios passa a ser se as informações entregues contam a história que a empresa gostaria que fosse contada.

PARTE II

O ciclo do contrato

Da admissão ao desligamento: o que a lei exige em cada etapa, onde as empresas costumam errar e o que precisa ficar guardado.

Admissão e forma de contratação

A escolha do contrato é uma decisão de risco

A primeira pergunta de compliance trabalhista acontece antes da admissão: qual é a forma correta de contratar esta pessoa? Empregado registrado, estagiário, aprendiz, terceirizado, autônomo ou pessoa jurídica. Cada forma tem requisitos próprios, e o que decide qual é a correta é a realidade do trabalho, não o nome do contrato. É o princípio da primazia da realidade, que a Justiça do Trabalho aplica há décadas.

O art. 3º da CLT define empregado como a pessoa física que presta serviço de natureza não eventual, sob dependência (subordinação) e mediante salário. Somando a pessoalidade, que é o fato de o trabalho ser feito por aquela pessoa e não por qualquer outra, chega-se aos quatro elementos que o juiz procura. Se estão presentes, o vínculo existe, qualquer que seja o papel assinado.

Registro e prazos

O empregado precisa estar registrado e a admissão precisa ser informada no eSocial antes do início das atividades. Empregado sem registro gera multa administrativa por trabalhador (art. 47 da CLT: R\$ 3.000,00 por empregado, reduzida a R\$ 800,00 para microempresa e empresa de pequeno porte), além do recolhimento retroativo de FGTS e contribuições.

O erro mais comum não é a má-fé. É o “período de experiência informal”: a pessoa começa numa segunda-feira e os documentos chegam na sexta. Nesses dias, a empresa tem um empregado sem registro, e se acontecer um acidente o problema deixa de ser administrativo.

Contrato de experiência

O contrato de experiência tem limite de 90 dias e pode ser prorrogado uma única vez dentro desse limite (arts. 443, 445 e 451 da CLT). Prorrogação não assinada, segunda prorrogação ou continuidade após o 90º dia transformam o contrato em prazo indeterminado. Na prática, o sistema de folha controla isso, mas o termo de prorrogação assinado precisa existir no prontuário.

Pessoa jurídica: o tema mais sensível do momento

Contratar profissional como pessoa jurídica é lícito quando ele de fato trabalha com autonomia: define como e quando faz o trabalho, pode ser substituído, atende outros clientes, assume o risco da atividade. O problema é a “pejotização”, em que a empresa troca o registro pelo contrato de prestação de serviços e mantém todas as características do emprego: horário, chefe, metas, exclusividade, crachá e férias “combinadas”.

O tema está em discussão no Supremo Tribunal Federal (Tema 1389 de repercussão geral), que vai definir a licitude dessa forma de contratação, a competência da Justiça do Trabalho e a quem cabe provar a fraude. Até o fechamento desta edição, o julgamento de mérito não havia terminado: começou em novembro de 2025 e foi suspenso por pedido de vista. Em junho de 2026, o relator liberou a tramitação dos processos nas varas e nos TRTs, que voltam a ficar suspensos depois do julgamento de segunda instância até a tese final do STF.

O QUE NÃO DEPENDE DO RESULTADO NO STF

Qualquer que seja a tese fixada, a empresa continua precisando demonstrar que o contrato com a pessoa jurídica corresponde à realidade. Se o prestador tem horário controlado, recebe ordens diretas como os empregados e não pode mandar outra pessoa no lugar, o risco de reconhecimento de vínculo continua alto. Revise hoje os contratos PJ que existem na empresa.

SINAL DE AUTONOMIA	SINAL DE EMPREGO DISFARÇADO
Contrato por projeto ou resultado, com entregas definidas	Pagamento mensal fixo, igual ao salário que teria
Prestador define horário e local	Controle de horário, escala, ponto ou “check-in”
Pode ser substituído por outro profissional da sua empresa	Só aquela pessoa pode fazer o trabalho
Atende outros clientes	Exclusividade, e-mail corporativo, cartão de visita da empresa
Emite nota fiscal de serviços variados	Nota fiscal sempre no mesmo valor, na mesma data
Não tem superior hierárquico na contratante	Participa de avaliação de desempenho e de reunião de equipe

Terceirização

Desde as Leis 13.429/2017 e 13.467/2017, a terceirização é permitida em qualquer atividade, inclusive a principal da empresa (art. 4º-A da Lei 6.019/1974), e o STF confirmou essa possibilidade. Permitida não quer dizer sem risco. A contratante responde de forma

subsidiária pelas obrigações trabalhistas do período em que se beneficiou do serviço (art. 5º-A, § 5º), o que significa pagar se a prestadora não pagar.

Dois cuidados evitam a maior parte dos problemas. O primeiro é não dirigir o terceirizado: quem dá ordens ao trabalhador é a prestadora. Supervisor da contratante que controla ponto, aplica advertência ou decide férias de terceirizado cria vínculo direto. O segundo é fiscalizar a prestadora: exigir mensalmente comprovantes de pagamento de salários, FGTS e contribuições dos trabalhadores alocados. A lei também proíbe recontratar como terceirizado, antes de 18 meses, o empregado que foi desligado (art. 5º-D).

Cotas legais

Empresas com 100 ou mais empregados precisam preencher de 2% a 5% dos cargos com pessoas com deficiência ou beneficiários reabilitados (art. 93 da Lei 8.213/1991). A cota de aprendizes vale para estabelecimentos com funções que demandem formação profissional, entre 5% e 15% desses trabalhadores (art. 429 da CLT). Os dois números são conferidos pela fiscalização a partir dos dados do eSocial. Quando a empresa não consegue preencher a cota de PCD, precisa provar que tentou: anúncios, contato com entidades, registro dos processos seletivos.

O QUE PRECISA ESTAR NO PRONTUÁRIO DA ADMISSÃO

- ☐ Contrato de trabalho assinado, com função, jornada, salário e local
 - ☐ ASO admissional com data anterior ao início das atividades
 - ☐ Comprovante de transmissão do S-2200 antes do primeiro dia
 - ☐ Ciência do regulamento interno, código de conduta e política de privacidade do RH
 - ☐ Termo de prorrogação da experiência, quando houver
 - ☐ Ficha de entrega de EPI e registro do treinamento inicial de segurança
 - ☐ Para contratos PJ e terceirizados: contrato escrito, escopo, e prova da fiscalização mensal da prestadora
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Liste os contratos PJ ativos e classifique cada um pela tabela de sinais deste capítulo. Para cada contrato com três ou mais sinais de emprego, calcule o custo de um reconhecimento de vínculo: férias com um terço, 13º, FGTS com multa e contribuições sobre o período. A comparação com o custo do registro costuma encerrar a discussão.

Jornada, ponto e banco de horas

O pedido mais frequente

Horas extras aparecem em quase todas as reclamações trabalhistas, e costumam ser a parcela de maior valor. O motivo é simples: a jornada é o ponto em que a rotina real mais se distancia do contrato. O empregado chega antes para abrir a loja, fica depois para fechar o caixa, almoça em meia hora no fim do mês. Se o registro de ponto não mostra isso, ou mostra horários iguais todos os dias, a empresa fica sem prova.

Quem precisa registrar ponto

O estabelecimento com mais de 20 trabalhadores é obrigado a registrar a hora de entrada e de saída (art. 74, § 2º, da CLT). O registro pode ser manual, mecânico ou eletrônico, e os sistemas eletrônicos seguem a Portaria MTP 671/2021, que prevê o relógio convencional (REP-C), o sistema alternativo autorizado em acordo ou convenção coletiva (REP-A) e o programa de registro de ponto (REP-P). A lei também permite o registro por exceção, em que só se anotam os horários diferentes do contratual, desde que previsto em acordo individual escrito, acordo coletivo ou convenção coletiva (art. 74, § 4º).

Empresas com até 20 empregados não são obrigadas a ter ponto, mas continuam precisando provar a jornada se forem questionadas. Nesses casos, o ponto é um instrumento de defesa, não só uma exigência.

O ponto que não prova nada

A Súmula 338 do TST diz que cartões de ponto com horários de entrada e saída uniformes, o chamado ponto "britânico", não servem como prova. Nesses casos, presume-se verdadeira a jornada alegada pelo empregado, e cabe à empresa provar o contrário por outros meios. Na prática, o ponto britânico é pior do que não ter ponto, porque mostra ao juiz que o registro não reflete a realidade.

O mesmo acontece com o ponto ajustado pelo gestor. Sistemas eletrônicos guardam o histórico de alterações, e o perito ou o advogado do empregado vão pedir esse histórico. Uma sequência de ajustes feitos pelo supervisor, sempre retirando minutos no fim do dia, é prova contra a empresa.

OS MINUTOS QUE VIRAM HORAS

Variações de até cinco minutos na entrada e na saída, no limite de dez minutos por dia, não são descontadas nem computadas como extra (art. 58, § 1º, da CLT). Acima disso, conta todo o tempo. Troca de uniforme obrigatória na empresa, fila para bater o ponto e reunião antes do turno costumam ser discutidas como tempo à disposição.

Intervalos

Na jornada acima de seis horas, o intervalo para repouso e alimentação é de no mínimo uma hora (art. 71 da CLT). Pode ser reduzido para 30 minutos por acordo ou convenção coletiva (art. 611-A, III). Se não for concedido ou for concedido parcialmente, a empresa paga o período suprimido com adicional de 50%, com natureza indenizatória (art. 71, § 4º).

O intervalo entre duas jornadas é de 11 horas (art. 66). O descumprimento é comum em escalas de revezamento e em equipes que fazem inventário à noite e voltam cedo no dia seguinte.

Banco de horas

O banco de horas permite compensar horas extras com folgas, sem pagamento do adicional. A validade depende da forma:

MODALIDADE	COMO SE FORMALIZA	PRAZO PARA COMPENSAR
Anual	Acordo ou convenção coletiva	Até 1 ano (art. 59, § 2º)
Semestral	Acordo individual escrito	Até 6 meses (art. 59, § 5º)
Mensal	Acordo individual, tácito ou escrito	No mesmo mês (art. 59, § 6º)

Os erros mais comuns são bancos sem acordo escrito, saldos que nunca zeram, compensação acima de dez horas diárias e horas não compensadas que não são pagas no fim do período ou na rescisão (art. 59, § 3º). O empregado precisa ter acesso ao saldo. Banco de horas que só o RH conhece é difícil de defender.

Quem fica fora do controle de jornada

O art. 62 da CLT exclui do controle de jornada três grupos: quem exerce atividade externa incompatível com a fixação de horário, os gerentes com poderes de gestão que recebem gratificação de pelo menos 40% sobre o salário do cargo efetivo, e quem trabalha em teletrabalho por produção ou tarefa. O rótulo não basta. "Vendedor externo" que começa e termina o dia na empresa, ou "gerente" que não contrata, não demite e não decide nada, tem jornada controlável e pode cobrar horas extras.

Mudanças em discussão

Está em tramitação no Congresso a Proposta de Emenda à Constituição 221/2019, que acaba com a escala 6×1 e reduz a jornada máxima de 44 para 40 horas semanais. A Câmara aprovou o texto em maio de 2026 e a Comissão de Constituição e Justiça do Senado, em setembro. Até o fechamento desta edição, faltava a votação no plenário do Senado. O texto aprovado na Câmara prevê transição: 42 horas em escala 5×2 depois de 60 dias da promulgação e 40 horas depois de 14 meses, sem redução de salário. Se for promulgada, as empresas com escala 6×1 vão precisar rever quadros, escalas e acordos de compensação. Vale acompanhar.

O QUE PRECISA ESTAR EM ORDEM

- ☐ Registro de ponto com horários variáveis e reais, assinado ou validado pelo empregado
 - ☐ Relatório de ajustes do ponto com justificativa de cada alteração
 - ☐ Acordo de banco de horas na forma correta para o prazo usado
 - ☐ Saldos do banco de horas acessíveis ao empregado e zerados no prazo
 - ☐ Intervalos de uma hora (ou reduzidos por norma coletiva) efetivamente gozados
 - ☐ Empregados enquadrados no art. 62 conferidos contra a realidade
 - ☐ Convenção coletiva da categoria lida e arquivada, com as regras de jornada destacadas
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Puxe três meses de registros de ponto de um setor e conte quantos dias têm horários idênticos, quantos ajustes foram feitos pelo gestor e quantos intervalos ficaram abaixo de uma hora. Um relatório de uma página com esses três números mostra o tamanho do problema melhor que qualquer explicação.

Remuneração e igualdade salarial

Tudo o que é pago precisa ter nome e regra

Na folha, cada valor pago ao empregado tem uma natureza: salário, adicional, gratificação, prêmio, ajuda de custo, reembolso, participação nos lucros. A natureza define se o valor incide em férias, 13º, FGTS, INSS e imposto de renda. Quando a empresa escolhe a rubrica pelo efeito que quer (menos encargos) e não pelo que o pagamento realmente é, cria duas contas a pagar: a trabalhista, com os reflexos, e a previdenciária, com as contribuições.

VERBA	QUANDO NÃO INTEGRA O SALÁRIO	QUANDO VIRA SALÁRIO
Prêmio	Liberalidade por desempenho superior ao esperado, com critério (art. 457, §§ 2º e 4º)	Pago todo mês, a todos, no mesmo valor, sem meta
Ajuda de custo	Ressarcimento de despesa real do trabalho (art. 457, § 2º)	Valor fixo mensal sem relação com despesa
PLR	Plano negociado com comissão ou sindicato, regras claras, no máximo dois pagamentos por ano (Lei 10.101/2000)	Sem acordo, sem metas, pago mensalmente
Diárias de viagem	Cobrem despesas de viagem efetivamente realizadas	Pagas sem viagem ou em valor desproporcional

Pagamento “por fora”

Qualquer valor pago fora da folha, em dinheiro, por Pix de conta de sócio ou por nota fiscal de outra empresa do grupo, é salário. Na reclamação trabalhista, extratos bancários e mensagens de aplicativo costumam ser suficientes para provar. Além dos reflexos trabalhistas, há contribuição previdenciária sonegada, que é um problema de outra esfera. Se existe essa prática na empresa, o RH precisa saber e levar à diretoria com urgência.

Equiparação salarial

O art. 461 da CLT garante o mesmo salário para quem exerce função idêntica, com igual produtividade e perfeição técnica, para o mesmo empregador e no mesmo estabelecimento. A equiparação não se aplica quando a diferença de tempo de serviço para o empregador passa de quatro anos, quando a diferença de tempo na função passa de dois anos, ou quando a empresa tem plano de cargos e salários (quadro de carreira), que desde a Reforma de 2017 não precisa de homologação.

O que a Justiça olha é a função real. Dois analistas com cargos de nome diferente, fazendo o mesmo trabalho, podem ser equiparados. E dois empregados com o mesmo cargo, fazendo trabalhos diferentes, podem receber salários diferentes, desde que a empresa consiga mostrar a diferença.

Lei 14.611/2023: igualdade salarial entre mulheres e homens

A Lei 14.611/2023 reforçou a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Em caso de discriminação por sexo, raça, etnia, origem ou idade, além das diferenças salariais, a empresa pode ser condenada em danos morais e a multa do art. 510 passa a ser de dez vezes o novo salário devido ao empregado discriminado, dobrada na reincidência (art. 461, §§ 6º e 7º, da CLT).

Empresas com 100 ou mais empregados têm ainda obrigação de transparência:

- preencher, no Portal Emprega Brasil, as informações complementares pedidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego;
- publicar o Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios duas vezes por ano, em março e em setembro, em site, redes sociais ou meio semelhante, com visibilidade para empregados e público;
- se o relatório mostrar desigualdade, elaborar e implementar plano de ação para mitigá-la, com participação de representantes dos empregados.

Deixar de publicar o relatório sujeita a empresa a multa administrativa de até 3% da folha de salários, limitada a 100 salários mínimos (art. 5º, § 3º, da Lei 14.611/2023). As regras estão detalhadas no Decreto 11.795/2023 e na Portaria MTE 3.714/2023, e os prazos exatos de cada semestre costumam ser divulgados pelo ministério no próprio portal.

O RELATÓRIO COMO DIAGNÓSTICO

O relatório é calculado pelo governo a partir do eSocial. Se as funções estão cadastradas de forma genérica ("auxiliar", "assistente"), a comparação junta pessoas que fazem trabalhos diferentes e pode mostrar uma desigualdade que não existe, ou esconder uma que existe. Revisar o cadastro de cargos e CBO é o primeiro passo, antes de discutir os números.

Plano de cargos e salários

Um plano de cargos e salários simples, com descrição das funções, faixas salariais e critérios de promoção por mérito ou antiguidade, resolve três problemas de uma vez: afasta a equiparação entre funções diferentes, justifica diferenças de salário dentro da mesma função e dá argumentos objetivos para o relatório de transparência. Não precisa ser um documento de consultoria de cem páginas. Uma planilha bem feita, aprovada pela diretoria e comunicada aos empregados, já atende.

O QUE PRECISA ESTAR EM ORDEM

- ☐ Tabela de rubricas com a natureza de cada verba conferida
 - ☐ Regulamento escrito para prêmios, bônus e comissões
 - ☐ Acordo de PLR registrado e arquivado, com metas e apuração
 - ☐ Descrição de cargos atualizada e CBO coerente com a função real
 - ☐ Planilha de salários por função, com justificativa para diferenças
 - ☐ Relatórios de transparência publicados e arquivados, com print da publicação (100+ empregados)
 - ☐ Nenhum pagamento fora da folha
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Monte uma planilha com cargo, sexo, tempo na função e salário de todos os empregados de um mesmo estabelecimento. Ordenada por função, ela mostra na hora onde estão as diferenças que a empresa consegue explicar e as que não consegue. As que não têm explicação são o risco.

Saúde, segurança e riscos psicossociais

A área em que o erro custa mais

Um acidente de trabalho grave pode gerar, ao mesmo tempo, indenização por danos morais e materiais ao empregado, estabilidade de 12 meses depois da alta (art. 118 da Lei 8.213/1991), ação regressiva do INSS para cobrar o que o instituto pagou de benefício, autuação pelo Ministério do Trabalho e, em casos extremos, responsabilidade criminal de gestores. Em nenhuma outra área do RH a documentação preventiva pesa tanto.

O programa de gerenciamento de riscos

A NR-1 exige que toda empresa com empregados mantenha o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), materializado no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). O PGR tem dois documentos principais: o inventário de riscos, que identifica e avalia os perigos de cada atividade, e o plano de ação, com as medidas de prevenção, prazos e responsáveis. Microempresas e empresas de pequeno porte de grau de risco 1 e 2 podem ter tratamento simplificado, conforme as regras da própria NR-1.

O PGR não é um documento que se contrata e se arquiva. Ele precisa ser revisado quando muda o processo, o layout, o maquinário, depois de acidentes, e no mínimo a cada dois anos (ou três anos para empresas com certificação de sistema de gestão). O fiscal e o perito judicial vão comparar o que o PGR diz com o que existe no chão da fábrica.

Riscos psicossociais: fiscalização desde maio de 2026

A Portaria MTE 1.419/2024 alterou a NR-1 para deixar expresso que o gerenciamento de riscos inclui os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho. Depois de um ano de caráter orientativo, a fiscalização desse ponto começou em 26 de maio de 2026.

Fatores psicossociais são condições da organização do trabalho que podem causar adoecimento: metas inalcançáveis, sobrecarga, jornadas extensas, falta de autonomia, conflitos, liderança abusiva, assédio, isolamento, insegurança sobre o futuro do emprego. A norma não exige que a empresa trate a saúde mental de cada pessoa. Exige que identifique esses fatores na forma como o trabalho é organizado, avalie o risco e adote medidas.

O QUE A FISCALIZAÇÃO TENDE A PEDIR

Inventário de riscos com os fatores psicossociais de cada setor identificados, método usado para avaliar (questionários, entrevistas, dados de afastamento e rotatividade), plano de ação com medidas concretas (revisão de metas, treinamento de lideranças, canal de denúncias funcionando, pausas) e evidência de que as medidas foram implantadas e acompanhadas.

O RH tem papel central aqui, porque os dados que mostram o risco estão com ele: afastamentos por CID do grupo F (transtornos mentais), rotatividade por gestor, reclamações no canal de denúncias, resultado de pesquisas de clima, horas extras por equipe. O técnico de segurança sozinho não enxerga isso.

Exames médicos

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO, NR-7) define os exames de cada função: admissional, periódico, de retorno ao trabalho, de mudança de risco e demissional. O ASO admissional precisa ser feito antes do início das atividades. O exame de retorno é obrigatório no primeiro dia de volta depois de afastamento de 30 dias ou mais por doença ou acidente.

O demissional pode ser dispensado se o último exame foi feito há menos de 135 dias, para empresas de grau de risco 1 e 2, ou menos de 90 dias, para grau 3 e 4. Os prontuários médicos precisam ser guardados por no mínimo 20 anos depois do desligamento.

EPI, treinamentos e CAT

A empresa precisa fornecer o EPI adequado gratuitamente, exigir o uso, substituir quando danificado e registrar a entrega (NR-6). A ficha de EPI com a assinatura do empregado, o número do certificado de aprovação e a data de troca é uma das provas mais pedidas em processo. Treinamentos obrigatórios das normas regulamentadoras (NR-10, NR-12, NR-35, entre outras) precisam de lista de presença, conteúdo, carga horária e certificado.

Todo acidente de trabalho, inclusive o de trajeto e a doença ocupacional, deve ser comunicado ao INSS por CAT até o primeiro dia útil seguinte ao ocorrido, e imediatamente em caso de morte (art. 22 da Lei 8.213/1991), pelo evento S-2210 do eSocial. Deixar de emitir a CAT para “não aumentar a estatística” gera multa e costuma ser usado contra a empresa no processo.

Afastamentos e atestados

Nos primeiros 15 dias de afastamento por doença ou acidente, o salário é pago pela empresa. A partir do 16º dia, o empregado é encaminhado ao INSS (art. 60 da Lei 8.213/1991).

Afastamentos pela mesma doença dentro de 60 dias se somam para esse cálculo. Os afastamentos são informados no evento S-2230.

Sobre atestados, a plataforma Atesta CFM, criada pelo Conselho Federal de Medicina para emissão e validação digital, foi suspensa por decisão judicial. Até o fechamento desta edição, atestados em papel e digitais continuavam válidos. O RH pode e deve verificar a autenticidade quando houver dúvida, consultando o CRM do médico e, se preciso, a própria clínica, mas não pode recusar atestado apenas pelo formato.

O QUE PRECISA ESTAR EM ORDEM

- ☐ PGR com inventário e plano de ação atualizados, incluindo fatores psicossociais
 - ☐ PCMSO vigente e ASOs dentro do prazo para todos os empregados
 - ☐ LTCAT e eventos S-2240 coerentes com os adicionais pagos
 - ☐ Fichas de EPI assinadas, com CA e datas de troca
 - ☐ Certificados de treinamentos de NR válidos
 - ☐ CATs emitidas no prazo, com investigação do acidente arquivada
 - ☐ Indicadores de afastamento, rotatividade e horas extras por setor acompanhados pelo RH
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Apresente os afastamentos dos últimos 12 meses por setor e por motivo, lado a lado com o inventário de riscos psicossociais do PGR. Se o setor com mais afastamentos por transtorno mental não aparece como risco no PGR, a empresa tem um documento que contradiz os próprios números. É isso que o fiscal vai notar.

Assédio, conduta e canal de denúncias

O que mudou com a Lei 14.457/2022

A Lei 14.457/2022 transformou a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes em Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio, a CIPA, e criou obrigações específicas para as empresas obrigadas a constituí-la. O art. 23 da lei exige quatro medidas:

- regras de conduta sobre assédio sexual e outras formas de violência, com ampla divulgação;
- procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias, apuração dos fatos e aplicação de sanções, garantido o anonimato de quem denuncia;
- inclusão do tema da prevenção e combate ao assédio nas atividades e práticas da CIPA;
- capacitação, orientação e sensibilização de empregados de todos os níveis hierárquicos sobre violência, assédio, igualdade e diversidade, no mínimo a cada 12 meses.

As mudanças foram incorporadas à NR-5 e estão em vigor desde março de 2023. Empresas que não precisam constituir CIPA, pelo número de empregados e pelo grau de risco, têm um empregado designado para cumprir as atribuições da comissão. Mesmo onde a lei não obriga, as mesmas medidas são a forma mais segura de se defender de pedido de indenização por assédio.

Assédio moral e assédio sexual

Assédio moral é a exposição repetida do trabalhador a situações humilhantes ou constrangedoras: gritos, ameaças, isolamento, metas impossíveis usadas para punir, piadas com a aparência ou a vida pessoal, cobranças em grupo com exposição de quem não bateu a meta. Não é qualquer conflito. Uma cobrança firme, feita com respeito, faz parte da gestão. O que caracteriza o assédio é a repetição e a finalidade ou o efeito de degradar.

Assédio sexual é crime (art. 216-A do Código Penal) quando praticado por superior hierárquico para obter vantagem sexual, mas na Justiça do Trabalho o conceito é mais amplo: abrange convites insistentes, comentários de cunho sexual e contato físico indesejado, inclusive entre colegas do mesmo nível. A empresa responde pelos atos dos seus empregados no trabalho (art. 932, III, do Código Civil).

O canal de denúncias que funciona

Ter um e-mail “fale conosco” não é ter um canal de denúncias. O canal precisa permitir denúncia anônima, ter alguém responsável por receber, dar prazo para apuração e registrar o desfecho. Nas empresas médias, o erro mais comum é o canal cair na caixa de entrada do próprio gestor denunciado ou do diretor que é amigo dele.

ETAPA	O QUE FAZER	O QUE GUARDAR
Recebimento	Registrar data, protocolo e resumo; proteger a identidade de quem denunciou	Registro da denúncia com protocolo
Triagem	Verificar se há urgência (risco à integridade, necessidade de afastar o acusado)	Decisão sobre medidas cautelares
Apuração	Ouvir denunciante, testemunhas e acusado, reunir documentos e mensagens	Termos de entrevista assinados e provas
Conclusão	Decidir se o fato ocorreu e qual a medida proporcional	Relatório com fundamentação
Resposta	Informar ao denunciante que houve apuração e desfecho, sem expor detalhes	Comunicação de encerramento

PROTEÇÃO CONTRA RETALIAÇÃO

Quem denuncia de boa-fé não pode sofrer represália: transferência, corte de horas extras, avaliação ruim, demissão. Se isso acontecer logo depois da denúncia, a Justiça tende a presumir que foi retaliação. O RH precisa acompanhar a situação funcional do denunciante nos meses seguintes.

Código de conduta

O código de conduta traduz a lei e os valores da empresa em regras de comportamento. Precisa ser curto, escrito em linguagem simples, com exemplos concretos do dia a dia daquela empresa, e assinado por todos no momento da admissão e a cada revisão. Um código copiado de multinacional, que fala de “stakeholders” e “compliance officer”, não é lido pelo pessoal da produção e não serve de prova de que o empregado conhecia a regra.

Treinamento anual

O treinamento exigido pela lei é anual e para todos os níveis. O que prova que ele aconteceu é a lista de presença (ou registro de conclusão em plataforma), o conteúdo aplicado, a data e a carga horária. Para a liderança, vale um módulo a mais: como receber uma queixa, o que não dizer, a quem encaminhar. O gestor que responde “isso é brincadeira, deixa pra lá” transforma um conflito em processo.

O QUE PRECISA ESTAR EM ORDEM

- ☐ Código de conduta com regras sobre assédio, assinado por todos os empregados
 - ☐ Canal de denúncias com opção anônima, fora da linha hierárquica
 - ☐ Procedimento escrito de apuração, com prazos e responsáveis
 - ☐ Registro de todas as denúncias e desfechos
 - ☐ Treinamento anual com lista de presença e conteúdo arquivados
 - ☐ Atas da CIPA com o tema assédio na pauta
 - ☐ Fatores de assédio considerados no inventário de riscos psicossociais do PGR
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Pergunte: se hoje um empregado denunciasse o gerente mais importante da empresa, quem receberia a denúncia, quem apuraria e em quanto tempo? Se a resposta não for imediata, o canal existe só no papel. A diretoria precisa definir isso antes de a primeira denúncia séria chegar.

LGPD no RH

O RH é o setor com mais dados sensíveis da empresa

Nenhuma área da empresa guarda tantos dados pessoais quanto o RH e o departamento pessoal: documentos, endereço, dados bancários, dependentes, salário, avaliações, e também dados que a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018) classifica como sensíveis, com proteção reforçada (art. 11): saúde (atestados, ASOs, CIDs), biometria do ponto, filiação sindical, origem racial ou étnica usada em relatórios de diversidade.

A base legal de cada tratamento

A LGPD exige que todo tratamento de dados tenha uma base legal. No RH, a maior parte dos dados é tratada para cumprir obrigação legal (eSocial, FGTS, SST) ou para executar o contrato de trabalho. Por isso, o consentimento raramente é a base adequada: o empregado não está em posição de recusar livremente, e se a base for consentimento, ele poderia revogá-lo. Pedir ao empregado que assine um "termo de consentimento LGPD" genérico, como muitas empresas fizeram em 2020, não resolve e pode até atrapalhar.

DADO	FINALIDADE	BASE LEGAL COMUM
Documentos, endereço, dependentes	Registro e eSocial	Obrigação legal
Dados bancários	Pagamento de salário	Execução do contrato
ASO, atestados, CID	PCMSO, afastamentos	Obrigação legal; tutela da saúde (art. 11)
Biometria do ponto	Registro de jornada	Obrigação legal (art. 11, II, a) ou alternativa não biométrica disponível
Currículos de candidatos	Processo seletivo	Procedimentos preliminares ao contrato
Imagem em campanhas	Marketing, redes sociais	Consentimento específico

Onde o RH costuma errar

Currículos guardados para sempre. Currículos de processos encerrados devem ser descartados em prazo definido, a não ser que o candidato concorde em ficar no banco de talentos.

Atestados circulando por e-mail e WhatsApp. O atestado com CID vai do empregado para o gestor, do gestor para o RH, do RH para o contador. Cada cópia é um risco. O ideal é um canal único, com acesso restrito, e o gestor recebendo só a informação de que há afastamento, sem o diagnóstico.

Pasta do empregado em armário aberto ou rede compartilhada. Controle de acesso é medida de segurança exigida pelo art. 46 da LGPD.

Dados enviados a terceiros sem contrato. Contabilidade, plataforma de benefícios, clínica de medicina do trabalho e software de ponto tratam dados em nome da empresa e precisam de cláusulas de proteção de dados no contrato.

Monitoramento sem aviso. A empresa pode monitorar e-mail corporativo e equipamentos de trabalho, mas precisa informar previamente, em política escrita, o que é monitorado e com que finalidade.

Incidentes

Vazamento de planilha de salários, e-mail enviado ao destinatário errado com dados de empregados, notebook do RH furtado: todos são incidentes de segurança. Se o incidente puder causar risco ou dano relevante aos titulares, a empresa precisa comunicar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e os afetados. O Regulamento de Comunicação de Incidente (Resolução CD/ANPD 15/2024) fixa o prazo de três dias úteis a partir do conhecimento do incidente.

PRAZOS DE GUARDA QUE CONVIVEM COM A LGPD

A LGPD permite guardar dados para cumprir obrigação legal (art. 16, I). No RH, isso inclui documentos de FGTS e contribuições (prazo de cinco anos para cobrança), documentos de ponto e folha pelo prazo prescricional trabalhista, e prontuários médicos por 20 anos (NR-7). O que a LGPD proíbe é guardar sem finalidade. Uma tabela de temporalidade resolve o conflito.

O QUE PRECISA ESTAR EM ORDEM

- ☐ Mapeamento dos dados tratados pelo RH, com finalidade e base legal
 - ☐ Aviso de privacidade para empregados e para candidatos
 - ☐ Tabela de temporalidade com prazos de guarda e descarte
 - ☐ Acesso restrito às pastas e sistemas do RH
 - ☐ Fluxo único para atestados e dados de saúde
 - ☐ Contratos com fornecedores com cláusulas de proteção de dados
 - ☐ Política de uso de recursos de TI e monitoramento, assinada
 - ☐ Procedimento de resposta a incidentes, com responsável definido
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Faça um teste simples: peça a três gestores de áreas diferentes que mostrem onde guardam atestados e avaliações de seus subordinados. O resultado costuma mostrar dados de saúde em celulares pessoais e pastas de rede sem controle. Leve as respostas, sem nomes, à reunião com os sócios.

Desligamento sem surpresa

O momento em que tudo é revisto

O desligamento é quando o empregado, muitas vezes pela primeira vez, procura um advogado e leva toda a documentação do contrato. Tudo o que ficou mal resolvido nos anos anteriores aparece nesse momento. Um desligamento bem conduzido não elimina o passivo acumulado, mas evita criar passivo novo e reduz a chance de a pessoa sair ressentida o bastante para processar.

Antes de decidir: a pessoa pode ser dispensada?

Algumas situações impedem ou restringem a dispensa sem justa causa. O RH precisa conferir antes de a decisão ser comunicada:

SITUAÇÃO	GARANTIA
Gestante	Da confirmação da gravidez até cinco meses após o parto (ADCT, art. 10, II, b), mesmo que a empresa não soubesse
Acidente de trabalho ou doença ocupacional com afastamento pelo INSS	12 meses após a alta (art. 118 da Lei 8.213/1991)
Membro eleito da CIPA e suplente	Do registro da candidatura até um ano após o mandato
Dirigente sindical	Do registro da candidatura até um ano após o mandato
Empregado em pré-aposentadoria	Quando previsto em convenção coletiva
Empregado com doença grave que cause estigma	Presunção de dispensa discriminatória (Súmula 443 do TST; Lei 9.029/1995)

O último item é o que mais surpreende as empresas. Dispensar empregado recém-diagnosticado com câncer, HIV, dependência química ou doença mental grave pode levar à reintegração com salários do período, ou ao pagamento em dobro, mais danos morais, a não ser que a empresa prove que a dispensa teve outro motivo. O motivo precisa estar documentado antes, não construído depois.

Justa causa exige prova e proporcionalidade

As hipóteses de justa causa estão no art. 482 da CLT: improbidade, incontinência de conduta, desídia, embriaguez habitual ou em serviço, indisciplina, insubordinação, abandono de emprego, entre outras. A Justiça do Trabalho exige, além do enquadramento, três requisitos:

- **Prova do fato:** testemunhas, imagens, documentos, registros de sistema.
- **Imediatidade:** a punição precisa vir logo depois de a empresa tomar conhecimento. Esperar semanas pode ser entendido como perdão tácito.
- **Proporcionalidade e gradação:** para faltas leves e repetidas, como atrasos e desídia, espera-se que a empresa tenha aplicado antes advertência e suspensão. Uma falta grave isolada, como furto comprovado, dispensa a gradação.

A JUSTA CAUSA REVERTIDA

Quando a Justiça afasta a justa causa, a empresa paga todas as verbas de dispensa sem justa causa (aviso prévio, 13º e férias proporcionais, multa de 40% do FGTS), libera o seguro-desemprego ou indeniza o valor, e frequentemente paga danos morais pela acusação. Aplicar justa causa sem prova sólida costuma sair mais caro do que a dispensa comum.

Rescisão e prazos

As verbas rescisórias e a entrega dos documentos precisam ocorrer em até dez dias contados do término do contrato (art. 477, § 6º, da CLT). O atraso gera multa de um salário a favor do empregado (§ 8º). Verbas incontroversas não pagas até a primeira audiência são devidas com acréscimo de 50% (art. 467). O desligamento é informado no evento S-2299 e o FGTS rescisório é recolhido pelo FGTS Digital.

Desde a Reforma de 2017 não há mais homologação obrigatória no sindicato, salvo se a convenção coletiva exigir. A lei também passou a prever o distrato por acordo (art. 484-A), com aviso prévio e multa do FGTS pela metade, saque de 80% do saldo e sem seguro-desemprego. O acordo precisa ser real. Distrato imposto ao empregado pode ser anulado.

A conversa de desligamento

A forma como a notícia é dada pesa na decisão de processar. Algumas regras práticas: conversa em local reservado, com o gestor direto e alguém do RH; motivo explicado de forma objetiva, sem acusações que não possam ser provadas; nada de exposição diante da equipe; acessos aos sistemas bloqueados na mesma data, por segurança; e um canal para que o ex-empregado tire dúvidas sobre a rescisão.

CHECKLIST DO DESLIGAMENTO

- ☐ Verificação de estabilidade e de doença recente antes da decisão
 - ☐ Para justa causa: provas reunidas, histórico de advertências, decisão rápida
 - ☐ Aviso prévio comunicado por escrito, com a modalidade definida
 - ☐ Exame demissional ou justificativa de dispensa (NR-7)
 - ☐ Banco de horas zerado ou pago na rescisão
 - ☐ TRCT, guias e chave do FGTS entregues no prazo de dez dias
 - ☐ Eventos S-2299 e FGTS rescisório transmitidos
 - ☐ Devolução de equipamentos e bloqueio de acessos registrados
-

COMO LEVAR À DIRETORIA

Proponha uma regra simples: nenhum desligamento é comunicado sem que o RH tenha conferido o checklist e, nos casos de justa causa ou de empregado com doença recente, sem análise jurídica prévia. Uma hora de análise antes custa menos do que uma reintegração depois.

PARTE III

Execução

Uma auditoria que cabe em um dia, um roteiro de 90 dias para corrigir o que ela encontrar e a forma de apresentar tudo isso aos sócios.

Auditoria do departamento pessoal em um dia

Amostra, não inventário

Auditar todos os prontuários de uma empresa com duzentos empregados leva semanas. O objetivo desta auditoria é outro: descobrir, em um dia, onde estão os problemas maiores. Para isso, trabalha-se com amostra. Escolha dez empregados de setores diferentes, incluindo pelo menos um admitido nos últimos três meses, um desligado nos últimos seis, um em função de risco, um gestor, e, se houver, um PJ e um terceirizado.

Roteiro

HORÁRIO	BLOCO	O QUE CONFERIR
8h	Admissão	Data do ASO e do S-2200 comparadas ao primeiro dia; contrato assinado; prorrogação da experiência
9h30	Jornada	Três meses de ponto por empregado da amostra; horários uniformes; ajustes pelo gestor; intervalos; saldo do banco de horas
11h	Remuneração	Rubricas da folha; prêmios e ajudas de custo; salários por função; pagamentos fora da folha
13h	Saúde e segurança	PGR e PCMSO vigentes; ASOs periódicos; fichas de EPI; S-2240 x adicionais; CATs do último ano
14h30	Conduta	Código assinado; canal de denúncias; registro de apurações; treinamento anual
15h30	Dados pessoais	Onde ficam atestados e pastas; acessos; contratos com fornecedores
16h30	Desligamentos	Prazo de pagamento da rescisão; estabilidades verificadas; justas causas e provas
17h30	Consolidação	Preenchimento da matriz de achados

A matriz de achados

Cada problema encontrado vira uma linha da matriz, classificado por dois critérios: a gravidade (quanto pode custar) e a extensão (quantas pessoas afeta). Um erro grave que atinge um empregado é tratado de forma diferente de um erro pequeno que atinge todos.

ACHADO	GRAVIDADE	EXTENSÃO	PRIORIDADE
Ponto britânico no setor de expedição	Alta	18 empregados	1
Prêmio fixo mensal sem regulamento	Média	Todos os vendedores	2
Três ASOs periódicos vencidos	Média	3 empregados	3
Currículos de 2021 na rede	Baixa	Candidatos	4

Os achados da tabela são ilustrativos.

QUEM DEVE FAZER A AUDITORIA

A auditoria pode ser feita pelo próprio RH, mas funciona melhor com um olhar externo, porque quem montou a rotina tende a não enxergar o problema nela. Se for feita por advogado, os achados podem ficar protegidos pelo sigilo profissional, o que importa quando eles revelam passivo relevante.

COMO LEVAR À DIRETORIA

Leve a matriz com, no máximo, dez achados, em ordem de prioridade, e uma estimativa de custo para os três primeiros. A diretoria precisa decidir o que corrigir primeiro, e isso só é possível com poucos itens e números concretos.

Roteiro de 90 dias e como apresentar à diretoria

Um trimestre é suficiente para começar

Programa de compliance trabalhista não se implanta em uma semana, mas o essencial cabe em um trimestre. O roteiro abaixo supõe que a auditoria do capítulo 10 já foi feita e que a diretoria aprovou as prioridades.

Dias 1 a 15	Corrigir o que está gerando passivo novo todos os meses: ponto, intervalos, pagamentos fora da folha, admissões sem registro prévio. Nomear um responsável pelo programa, com acesso direto à diretoria.
Dias 16 a 30	Revisar rubricas da folha e regulamentar prêmios e comissões. Conferir contratos PJ e terceirizados pela tabela do capítulo 3. Revisar acordos de banco de horas.
Dias 31 a 45	Atualizar PGR com os fatores psicossociais e cruzar com os indicadores do RH. Regularizar ASOs e fichas de EPI. Conferir S-2240 contra adicionais pagos.
Dias 46 a 60	Aprovar código de conduta, implantar canal de denúncias fora da hierarquia e escrever o procedimento de apuração.
Dias 61 a 75	Aplicar o treinamento anual para todos os níveis, com módulo específico para gestores. Colher assinaturas do código.
Dias 76 a 90	Implantar tabela de temporalidade e controle de acesso a dados do RH. Adotar o checklist de desligamento. Apresentar à diretoria o relatório do trimestre.

O relatório para os sócios

Uma apresentação de compliance para a diretoria funciona quando responde a quatro perguntas, em uma ou duas páginas: o que foi encontrado, quanto isso poderia custar, o que já foi corrigido e o que depende de decisão deles. Evite jargão e percentuais genéricos de mercado. Use os números da própria empresa: quantos empregados, quantos meses, quanto por mês.

O QUE FOI ENCONTRADO Os achados prioritários da matriz, em linguagem de negócio.	QUANTO PODE CUSTAR Estimativa por achado, com a memória de cálculo anexa.
O QUE JÁ FOI FEITO Correções implantadas no trimestre, com evidências.	O QUE PRECISA DE DECISÃO Itens que dependem de orçamento, de mudança de contrato ou de negociação coletiva.

Depois dos 90 dias

A manutenção é mais simples que a implantação. Uma rotina mensal de conferência do ponto e da folha, uma auditoria por amostra a cada seis meses, a revisão anual do código e do treinamento, e o acompanhamento das mudanças legais. Neste ano, isso inclui o julgamento da pejetização no STF, a votação da PEC da escala 6×1 no Senado e a ampliação gradual da licença-paternidade, que passa a 10 dias em 2027, 15 em 2028 e 20 em 2029, com o salário-paternidade pago pela empresa e compensado junto à Previdência (Lei 15.371/2026).

Compliance trabalhista não depende de estrutura grande. Depende de alguém que conheça a rotina, tenha acesso à diretoria e guarde as provas do que foi feito.

Anexo A · Checklist de admissão

- ☐ Forma de contratação conferida (emprego, estágio, aprendiz, terceiro, PJ)
 - ☐ ASO admissional realizado antes do início
 - ☐ Evento S-2200 transmitido antes do primeiro dia
 - ☐ Contrato com função, CBO, jornada, salário e local
 - ☐ Contrato de experiência com prazo e prorrogação dentro de 90 dias
 - ☐ Acordo de banco de horas, se aplicável
 - ☐ Código de conduta e regulamento interno assinados
 - ☐ Aviso de privacidade do RH entregue
 - ☐ EPI entregue com ficha assinada e treinamento inicial registrado
 - ☐ Vale-transporte: opção ou renúncia assinada
 - ☐ Dependentes para salário-família e IR cadastrados
-

Anexo B · Checklist de desligamento

- ☐ Estabilidades verificadas (gestante, acidente, CIPA, sindical, convenção)
 - ☐ Doença grave recente descartada ou analisada juridicamente
 - ☐ Justa causa: provas, histórico disciplinar e imediatidade conferidos
 - ☐ Aviso prévio comunicado por escrito
 - ☐ Exame demissional realizado ou dispensa justificada
 - ☐ Banco de horas e férias apurados
 - ☐ Pagamento e documentos em até dez dias
 - ☐ S-2299 e FGTS rescisório transmitidos
 - ☐ Equipamentos devolvidos e acessos bloqueados
-

Anexo C · Matriz de riscos do departamento pessoal

Colunas mínimas para registrar os achados da auditoria e acompanhar as correções:

Processo (admissão, jornada, folha...)	Achado descrito em uma frase	Base legal
Empregados afetados	Estimativa de custo	Gravidade
Causa (por que acontece)	Medida corretiva	Responsável
Prazo	Evidência da correção	Data da última revisão

Anexo D · Calendário de obrigações

PERIODICIDADE	OBRIGAÇÃO
Antes do início do trabalho	ASO admissional; evento S-2200
Mensal, até o 5º dia útil	Pagamento de salários (art. 459, § 1º, da CLT)
Mensal, até o dia 15	Fechamento dos eventos periódicos do eSocial e envio da DCTFWeb (confira o calendário oficial)
Mensal, até o dia 20	Recolhimento do FGTS pelo FGTS Digital; contribuições previdenciárias
Até o 1º dia útil após o acidente	CAT (S-2210); imediatamente em caso de morte
Até 10 dias do fim do contrato	Pagamento da rescisão e entrega de documentos
Semestral (março e setembro)	Relatório de Transparência Salarial, para 100+ empregados
Anual	Treinamento sobre assédio (Lei 14.457/2022); exames periódicos conforme PCMSO; revisão do código de conduta
Novembro e dezembro	13º salário (1ª parcela até 30/11; 2ª até 20/12)
A cada 2 anos, no mínimo	Revisão da avaliação de riscos do PGR (3 anos com certificação de gestão de SST)

Anexo E · Legislação para consulta

Constituição Federal, art. 7º. CLT, especialmente os arts. 3º, 41, 47, 58 a 75, 443 a 451, 457, 461, 477, 482 e 484-A. Lei 6.019/1974, com as alterações das Leis 13.429/2017 e 13.467/2017. Lei 8.213/1991, arts. 22, 60, 93 e 118. Lei 9.029/1995. Lei 10.101/2000. Lei 13.709/2018 (LGPD) e Resolução CD/ANPD 15/2024. Lei 14.457/2022. Lei 14.611/2023, Decreto 11.795/2023 e Portaria MTE 3.714/2023. Lei 15.371/2026. Portaria MTP 671/2021. Normas regulamentadoras NR-1 (com a Portaria MTE 1.419/2024), NR-5, NR-6 e NR-7. Súmulas 338 e 443 do TST. STF, Tema 1389 de repercussão geral. PEC 221/2019.

Confira a redação vigente de cada norma antes de usá-la, e leia sempre a convenção coletiva da categoria, que pode trazer regras próprias.



Tiago Henrique Fernandes Pinho

ADVOGADO · OAB/SP 517.199 · CONTADOR · CRC 1SP281456



TIAGO FERNANDES
ADVOCACIA

Av. Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, 5.000
Torre Comercial 1, conjunto 512 · Iguatemi
São José do Rio Preto/SP · CEP 15093-340

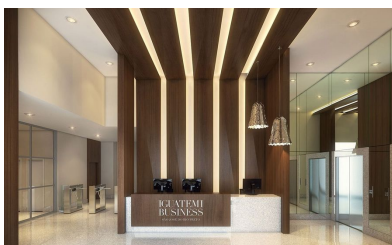
SITE tiagofernandes.adv.br
E-MAIL juridico@tiagofernandes.adv.br
WHATSAPP (17) 99205-9398
INSTAGRAM @tiagof.adv

Formado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Rio Preto e em Direito pela UNILAGO. Antes de advogar, trabalhou por cerca de vinte anos nas áreas contábil, de departamento pessoal, de recursos humanos e de compliance trabalhista de empresas industriais e do agronegócio. Em 2017 abriu o escritório Tiago Fernandes Advocacia, em São José do Rio Preto.

Atua em direito empresarial, tributário, previdenciário e trabalhista, com foco na defesa e na prevenção de passivos de empresas de pequeno e médio porte. Este guia reúne o que aprendeu dos dois lados da mesa: dentro do departamento pessoal, fechando folha e respondendo a fiscalizações, e depois, no escritório, defendendo empresas em processos que começaram nessas mesmas rotinas.



Torre Comercial 1, Iguatemi Business



Lobby do edifício (perspectiva artística)



Sala de reunião do edifício

Conteúdo informativo, nos termos do Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB. Não constitui oferta de serviços nem promessa de resultado.

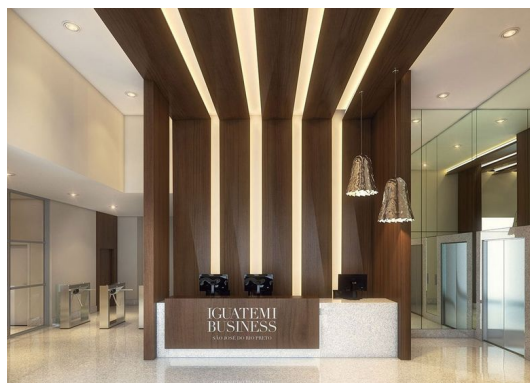


TIAGO FERNANDES ADVOCACIA

Direito empresarial, tributário, previdenciário e trabalhista

Av. Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, 5.000
Torre Comercial 1, conjunto 512 · Iguatemi
São José do Rio Preto/SP · CEP 15093-340

SITE tiagofernandes.adv.br
E-MAIL juridico@tiagofernandes.adv.br
WHATSAPP (17) 99205-9398
INSTAGRAM @tiagof.adv



Lobby do edifício (perspectiva artística)



Torre Comercial 1, Iguatemi Business



Sala de reunião do edifício

Conteúdo informativo, nos termos do Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB. Não constitui oferta de serviços nem promessa de resultado.