

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PAPEL DO DEPARTAMENTO PESSOAL NA PREVENÇÃO DE
PASSIVOS TRABALHISTAS NAS ORGANIZAÇÕES**

CAMILLY VITÓRIA SANTOS DE LIMA

João Pessoa
Setembro 2025

CAMILLY VITÓRIA SANTOS DE LIMA

**O PAPEL DO DEPARTAMENTO PESSOAL NA PREVENÇÃO DE
PASSIVOS TRABALHISTAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa
Setembro 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L693p Lima, Camilly Vitória Santos de.

O papel do Departamento Pessoal na prevenção de passivos trabalhistas nas organizações / Camilly Vitória Santos de Lima. - João Pessoa, 2025.
27 f. : il.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Coorientação: Helen Silva Gonçalves, Murilo Gabriel da Costa Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Departamento pessoal. 2. Compliance trabalhista.
3. Passivos trabalhistas. 4. Terceirização de serviços.
I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Gonçalves, Helen Silva. III. Silva, Murilo Gabriel da Costa. IV. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Camilly Vitória Santos de Lima

Trabalho: O Papel do Departamento Pessoal na prevenção de Passivos Trabalhistas nas Organizações.

Área da pesquisa: Recursos Humanos.

Data de aprovação: 24/09/2025

Banca examinadora

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Helen Silva Gonçalves

Murilo Gabriel da Costa Silva

RESUMO

O aumento expressivo das ações trabalhistas no Brasil evidencia a necessidade de práticas preventivas capazes de reduzir riscos jurídicos e financeiros para as organizações. Nesse contexto, o compliance trabalhista emerge como instrumento estratégico, embora sua aplicação ainda enfrente entraves nas rotinas empresariais. Tradicionalmente associado a funções burocráticas, o Departamento Pessoal tem assumido um papel estratégico, atuando na gestão de riscos e na promoção da conformidade legal. Desse modo, a metodologia adotada foi a abordagem qualitativa, combinando análise documental, por meio do Relatório Geral da Justiça do Trabalho (2024) e do estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do ano de 2018, sobre terceirização de serviços, em conjunto com a realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais do Departamento Pessoal atuantes em empresas terceirizadas. Os dados foram organizados em categorias temáticas e analisados de forma descritiva. Os resultados evidenciaram que os principais fatores de surgimento de passivos trabalhistas incluem atrasos salariais, descumprimento de encargos, jornadas exaustivas e alta rotatividade de pessoal, aspectos mais recorrentes no contexto da terceirização de serviços, em que há maior fragilidade na fiscalização e menor investimento em capacitação. Em contrapartida, práticas como capacitação contínua, auditorias internas, políticas claras e comunicação assertiva foram apontadas como medidas eficazes na prevenção de riscos. Conclui-se, que o Departamento Pessoal desempenha papel essencial na mitigação de passivos trabalhistas, mas sua efetividade depende do reconhecimento estratégico pelas organizações, principalmente da liderança, do fortalecimento da fiscalização e da valorização do desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Palavras-chave: Departamento de Pessoal, Compliance Trabalhista, Passivos Trabalhistas, Terceirização de Serviços.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Problema de Pesquisa	7
1.2 Objetivo Geral	7
1.3 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificativa	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 As Relações de Trabalho no Brasil	8
2.2 Compliance Trabalhista	9
2.3 O Departamento Pessoal: Funções e Responsabilidades	10
3. METODOLOGIA.....	10
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	12
4.1 RELATÓRIO GERAL DA JUSTIÇA.....	12
4.1.1 Panorama Geral dos Passivos Trabalhistas	13
4.1.2 O panorama de Serviços Diversos	14
4.2 ESTUDO DO IPEA.....	15
4.2.1 Os Principais Fatores que contribuem para o Surgimento de Passivos: sob a ótica da terceirização de serviços.....	15
4.3 ENTREVISTAS.....	18
4.3.1 Os erros mais comuns observados nas empresas terceirizadas que podem gerar passivos trabalhistas.....	18
4.3.2 Os principais desafios enfrentados pelo Departamento Pessoal para assegurar que as empresas terceirizadas cumpram a legislação trabalhista vigente.....	19
4.3.3 As práticas que o Departamento Pessoal pode adotar para prevenir esses riscos.....	19
4.3.4 O acompanhamento do cumprimento de normas de segurança, jornada e remuneração por parte das empresas terceirizadas.....	20
4.3.5 A realização de avaliações de competências e o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos trabalhadores.....	21
4.3.6 A capacitação contínua do DP na redução de passivos trabalhistas...	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22

1. INTRODUÇÃO

Em 2024, de acordo com dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a força de trabalho do Brasil atingiu 109,4 milhões de pessoas, e a população ocupada chegou a 101,8 milhões. Em paralelo ao aumento da população empregada, também cresce o número de ações trabalhistas, gerando um impacto significativo para as organizações, com trabalhadores cada vez mais cientes de seus direitos e que recorrem à justiça ao se sentirem lesados (TST, 2024). Nota-se ainda, que isso se dá graças à evolução nas relações de trabalho, previstas na legislação vigente e até mesmo devido aos meios de fiscalização (TST, 2024).

Anualmente, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) divulga um ranking com os 20 temas mais recorrentes em processos trabalhistas. Em 2024, foi a ausência de pagamento do adicional de insalubridade, com um total de 621.011 processos. Em seguida, aparece o não pagamento das verbas rescisórias, somando 597.250 processos. Já o terceiro tema mais recorrente foi o não cumprimento do pagamento da multa de 40% do FGTS, com um total de 571.265 processos (TST, 2024). Além disso, o próprio Tribunal realiza projeções sobre o volume de processos recebidos, evidenciando um crescimento contínuo desde 2019. Em 2023, o total de ações trabalhistas chegou a 457.819, e para 2024, a estimativa foi de 459.183 processos.

Diante do aumento das demandas trabalhistas e das exigências legais, o *compliance* trabalhista surge como um conjunto de práticas voltadas a garantir que a empresa atue em conformidade com a legislação e reduza os riscos de passivos. Mais do que uma obrigação, trata-se de uma estratégia que fortalece a transparência e a ética nas relações de trabalho. Como destacam Coimbra e Binder (2010), essa implementação agrega valor, competitividade e pode ser determinante para a continuidade das organizações. Nesse cenário, o Departamento de Pessoal desempenha papel essencial, garantindo que as normas sejam aplicadas corretamente e prevenindo falhas que possam resultar em litígios.

Com a rigidez da legislação e o aumento da fiscalização, muitas empresas têm adotado uma postura mais ética e alinhada às normas legais. No entanto, apesar do caráter cada vez mais persuasivo das fiscalizações, ainda há organizações que optam por correr riscos em vez de cumprir integralmente a legislação, o que resulta no aumento de processos trabalhistas e em perdas financeiras significativas para os empregadores.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante do crescimento expressivo das ações trabalhistas e da constante evolução das relações de trabalho, surge a necessidade de compreender como as organizações podem atuar de forma preventiva para minimizar riscos jurídicos e financeiros. Embora o *compliance* trabalhista tenha ganhado espaço como uma ferramenta estratégica nesse cenário, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades em aplicar efetivamente as normas legais em sua rotina. Assim, questiona-se: qual é o papel do Departamento Pessoal na prevenção de passivos trabalhistas nas organizações, considerando sua atuação frente às exigências legais e à crescente fiscalização?

1.2 Objetivo Geral

Analisar o papel do Departamento Pessoal na prevenção de passivos trabalhistas nas organizações, destacando sua importância na aplicação correta da legislação e na promoção do compliance trabalhista.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores que contribuem para o surgimento de passivos trabalhistas nas empresas;
- Compreender as atribuições do Departamento Pessoal no contexto das normas trabalhistas vigentes;
- Avaliar como a atuação preventiva do Departamento Pessoal pode minimizar riscos jurídicos e financeiros.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se diante do expressivo aumento dos passivos trabalhistas nas organizações, fenômeno que representa não apenas prejuízos financeiros relevantes, mas também riscos à sustentabilidade e à reputação institucional. Grande parte desses passivos decorre da ausência de uma gestão preventiva eficaz, reflexo da visão ainda limitada que muitas empresas mantêm sobre o Departamento Pessoal, frequentemente reduzido a funções meramente burocráticas e operacionais.

Nesse contexto, torna-se imprescindível reconhecer o papel estratégico desse setor na mitigação de riscos, na adequação às normas legais e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. Mais do que atender a exigências normativas, a atuação do Departamento Pessoal deve ser compreendida como uma prática ética e consciente, voltada ao respeito aos direitos trabalhistas e à valorização das relações humanas dentro das organizações. Desse modo, esta pesquisa busca contribuir para o entendimento da importância do Departamento Pessoal como agente preventivo e educativo dentro das empresas, oferecendo subsídios para gestores, profissionais e demais interessados em fortalecer a conformidade trabalhista e evitar litígios que comprometem a saúde financeira e a imagem das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Relações de Trabalho no Brasil

As relações de trabalho são determinantes para o crescimento econômico e social de qualquer país. Elas estão intrinsecamente relacionadas ao estímulo à competitividade das empresas, ao aumento da produtividade e ao crescimento com equilíbrio social (Confederação Nacional da Indústria, 2017). O emprego, regulado e protegido por normas jurídicas, constitui o principal meio de inserção do trabalhador na sociedade, garantindo-lhe condições de afirmação individual, familiar, social, econômica e até mesmo ética. Embora não seja o único caminho — já que o trabalho autônomo, quando especializado e valorizado, também pode desempenhar esse papel — o emprego se mantém como a forma mais abrangente e predominante de integração socioeconômica para a maioria das pessoas na desigual realidade capitalista (Delgado, 2007).

Em 1 de maio de 1943, foi criada a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, durante o período do Estado Novo. A Consolidação unificou toda a legislação trabalhista então existente no Brasil e foi um marco por inserir, de forma definitiva, os direitos trabalhistas na legislação brasileira (Governo Federal, 2023). Em 1980, por exemplo, o emprego assalariado formal representou quase 51% do total dos ocupados, ao passo que em 1940 não atingia, nem mesmo, a 13% do total das ocupações no país. Diante disso, percebe-se como a implantação da legislação social e trabalhista, com forte amparo no padrão corporativo de relações de trabalho, contribuiu para estruturação do mercado de trabalho durante a constituição da sociedade urbana e industrial (Pochmann, 2019).

Com a modernização das relações de trabalho, marcada pelo surgimento e extinção de diversas profissões, tornou-se necessário atualizar e adequar a legislação vigente à nova realidade do mercado. A modernização trabalhista vem para garantir conquistas e abrir novas oportunidades (Governo Federal, 2023). Hoje, qualquer legislação trabalhista, não só a do Brasil, deve considerar a sustentabilidade empresarial, a competitividade das empresas e do país e o trabalho produtivo. É preciso promover um trabalho conjunto, em especial entre empresas e trabalhadores, em prol da modernização e desburocratização trabalhista. Essa atualização deve ser a base de um marco regulatório que privilegie o diálogo, a negociação, a segurança jurídica, a produtividade e a ampliação da competitividade (Confederação Nacional da Indústria, 2017).

A última atualização significativa da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ocorreu em 2017, com a Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017). Esta reforma alterou mais de 100 dispositivos da CLT, com foco em flexibilizar as relações de trabalho e simplificar as relações entre trabalhadores e empregadores (Senado Federal, 2019). Portanto, é essencial monitorar e compreender a legislação e sua aplicabilidade, bem como reconhecer suas mudanças, especialmente no contexto empresarial.

2.2 Compliance Trabalhista

O termo "*compliance*" tem origem no verbo inglês "*to comply*", que significa estar em conformidade ou agir de acordo com as normas. Esse termo vem sendo usado para descrever os esforços adotados, tanto pela iniciativa privada, como pelo setor público, para garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares relacionadas a suas atividades. Quando associado à esfera trabalhista, intitulado *compliance* trabalhista, pretende estabelecer na empresa um programa voltado para a obediência a critérios legais de contratações de empregados, demissões, relação interpessoal entre funcionários, normas de saúde e segurança do trabalho, terceirização de serviços, entre outros (Kruppa; Gonçalves, 2020).

O *compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização (Coimbra; Binder, 2010, p.5). E ainda, é muito importante para o crescimento dos negócios, pois o sucesso das organizações é extremamente dependente da admiração e da confiança pública, o descumprimento da legislação nacional e internacional pelas empresas pode trazer efeitos prejudiciais à imagem e reputação da empresa, especialmente quando a conduta violar padrões socialmente aceitos.

No Brasil, embora o termo *compliance* tenha se expandido somente após a lei 12.846/2013, também conhecida como lei anticorrupção, a qual prevê a redução das sanções para as empresas que cooperam com as autoridades na apuração das infrações e que

estabelecem procedimentos internos de auditoria e fiscalização. O compliance deve ser adotado independentemente do ramo de atuação e do porte da empresa, para uma correta gestão de pessoas através da adoção dos preceitos, direitos e deveres, individuais e coletivos, normativamente previstos, devendo ser aplicado com o indispensável engajamento dos seus dirigentes e empregados (KRUPPA; GONÇALVES, 2020).

Levando em consideração este contexto, é uma prática corporativa que pode ser tocada por um departamento interno da empresa ou de forma terceirizada, e seu objetivo é analisar o funcionamento da companhia e assegurar que suas condutas estejam de acordo com as regras legais (França, 2018). Dessa forma, no âmbito das organizações e das relações trabalhistas, esse controle é geralmente realizado pelo Departamento de Pessoal. Tudo isso, a fim de manter a regularidade perante as leis e consequentemente, evitar possíveis passivos trabalhistas.

2.3 O Departamento Pessoal: Funções e Responsabilidades

A partir do momento que surgiu algum tipo de relação de trabalho onde existe alguém que coordene e alguém que seja coordenado, já podemos dizer que existia a função do departamento pessoal, pois era preciso, mesmo que não definido, alguém que efetuasse as contagens, os pagamentos, entre outros procedimentos relacionado aos funcionários (Batista; Sousa; Gomes, 2019).

Na atualidade, o Departamento Pessoal possui uma estrutura completamente definida e complexa, com suas atividades fundamentadas em bases legais e com o objetivo de atender todas as normas trabalhistas, como a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Leis, Súmulas, e regras específicas trazidas por Convenções Coletivas de Trabalho e Acordos Coletivos de Trabalho. Desse modo, levando em consideração a atual complexidade das relações trabalhistas e sua legislação, se faz necessário um departamento de pessoal com mão de obra capacitada e constantemente atualizada, pois é indispensável manter a organização em dia com as obrigações da área, a fim de manter a regularidade perante as leis e consequentemente, evitar possíveis passivos trabalhistas (Santana, 2024).

A constante atualização da legislação trabalhista e previdenciária, de acordo com Moura e Soares (2019), faz com que a contabilidade dedique um setor capacitado para esta tarefa, sendo essa a área de atuação do departamento pessoal. Quando o departamento é bem estruturado e seus profissionais estão devidamente capacitados, as chances de ocorrência de ações trabalhistas diminuem, uma vez que os direitos constitucionais dos empregados são assegurados. Dessa forma, a organização reduz o risco de passivos inesperados.

Logo, é importante ressaltar o fato de que os profissionais da área devem estar dispostos a um aprendizado contínuo, se adaptando e estudando todas as atualizações da área. E ainda, as organizações devem valorizar e investir em seus profissionais, oferecendo treinamentos, benefícios e oportunidades de crescimento; e, tão importante quanto, devem reconhecer a importância de cada setor e permitir que sejam bem executados, começando pelo fato de que, cada um deve ser ocupado por profissionais diferentes, com especialização de acordo (Vitoriano, 2023).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de abordagem qualitativa, combinando análise documental e coleta de dados primários por meio de entrevistas com profissionais atuantes na área de Departamento Pessoal.

Inicialmente, realizou-se a análise dos dados disponibilizados pelo Relatório Geral da Justiça do Trabalho, abrangendo o ano de 2024. Dessa análise, foram extraídas informações relativas a:

- Total de processos trabalhistas;
- Atividades econômicas com maior quantitativo de casos novos;
- Assuntos mais recorrentes nas ações trabalhistas.

Essa etapa possibilitou mapear o cenário nacional de passivos trabalhistas, identificando os setores e tipos de demandas mais frequentes. Complementarmente, foi realizada uma investigação detalhada sobre o setor com maior incidência de casos novos, especificamente o de Serviços Diversos, identificando que a terceirização de serviços constitui um fator relevante e dominante para o aumento desses novos casos. Para aprofundar a compreensão desse fenômeno, utilizou-se como referência o estudo realizado pelo IPEA, no ano de 2018, sobre a Terceirização do Trabalho no Brasil, do qual foram extraídas informações relativas a:

- Rotatividade do setor;
- Remuneração;
- Jornada de trabalho;
- Afastamentos e acidentes de trabalho.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com 5 profissionais, a partir de um roteiro semiestruturado dividido em duas seções: perfil dos respondentes e práticas de prevenção de passivos trabalhistas. As entrevistas ocorreram de modo online, por meio da plataforma Google Meet, entre os meses de agosto e setembro do respectivo ano, com duração média de 15 minutos cada. Todos os participantes eram vinculados a empresas terceirizadas distintas, o que possibilitou uma comparação entre diferentes realidades organizacionais e a construção de um panorama mais amplo sobre o tema. Por se tratar de uma questão sensível, e mesmo com a garantia de anonimato, apenas 5 profissionais aceitaram participar da pesquisa. Entre os entrevistados, foram levantados aspectos como tempo de atuação na área, experiência atual ou prévia em empresas terceirizadas e cargo ocupado durante o período. Para assegurar a confidencialidade, os participantes foram identificados por códigos (E1, E2, E3, E4 e E5), de acordo com a ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Código do Entrevistado	Tempo de atuação na área de DP	Experiência atual ou prévia em empresas terceirizadas	Cargo ocupado na empresa terceirizada
E1	2 anos e 5 meses	Sim	Assistente de DP
E2	13 anos	Sim	Analista de DP
E3	25 anos	Sim	Assistente de DP
E4	15 anos	Sim	Analista de DP

E5	4 anos	Sim	Analista de RH Generalista
----	--------	-----	-------------------------------

Perfil dos entrevistados. (fonte: elaboração própria)

Os dados coletados foram organizados e analisados de maneira descritiva, considerando a experiência e a realidade vivenciada pelos participantes. As categorias resultantes foram:

- Os erros mais comuns observados nas empresas terceirizadas que podem gerar passivos trabalhistas;
- Os principais desafios enfrentados pelo Departamento Pessoal para assegurar que as empresas terceirizadas cumpram a legislação trabalhista vigente;
- As práticas que o Departamento Pessoal pode adotar para prevenir esses riscos;
- O acompanhamento do cumprimento de normas de segurança, jornada e remuneração por parte das empresas terceirizadas;
- A realização de avaliações de competências e o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos trabalhadores;
- A capacitação contínua do DP na redução de passivos trabalhistas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão analisados, primeiramente, o Relatório Geral da Justiça do Trabalho de 2024, que apresenta o panorama dos passivos trabalhistas e do setor de Serviços Diversos; em seguida, o estudo publicado em 2018 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), intitulado “Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate”; e, por fim, as experiências relatadas por profissionais de Departamento Pessoal com atuação em empresas terceirizadas.

4.1 RELATÓRIO GERAL DA JUSTIÇA

4.1.1 Panorama Geral dos Passivos Trabalhistas

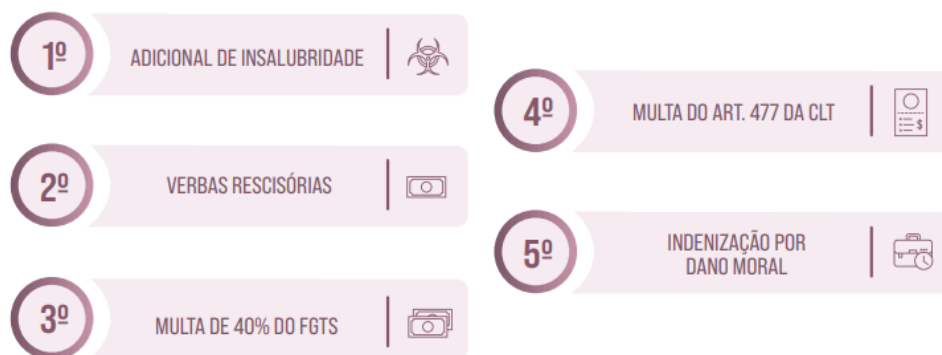
Toda empresa que estabelece uma relação formal de trabalho estará gerando para si uma obrigação trabalhista. Da mesma forma, o processo trabalhista é gerado quando uma das partes que compõe a relação de trabalho, empregador ou empregado, tem a necessidade de reparar um dano ou prejuízo que a parte contrária lhe causou mediante o descumprimento das normas estabelecidas pelo contrato de trabalho ou legislações trabalhistas (RIBEIRO, 2018).

Nesse sentido, foi utilizado como base o Relatório Geral da Justiça do Trabalho do ano de 2024, divulgado anualmente, desde 1946, pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST). Neste documento, consiste uma série de análises construída com base em um conjunto robusto de dados, que envolve despesas totais, casos novos, processos pendentes, número de magistrados, número de servidores (efetivos, requisitados, cedidos e comissionados sem vínculo efetivo), e número de trabalhadores auxiliares (terceirizados, estagiário, juizes leigos e conciliadores). Este artigo terá como foco os novos casos e os processos trabalhistas ainda pendentes, buscando analisá-los e demonstrá-los no contexto jurídico brasileiro.

Verificou-se que a Justiça do Trabalho recebeu um total de 4.090.375 casos em 2024, dentre esse quantitativo, foram julgados 4.000.793 casos e ficaram pendentes 1.779.339 casos

para o ano de 2025. Dentre esse total, as atividades econômicas com maiores quantitativos de Casos Novos foram Serviços Diversos (27,9%), Indústria (20,6%) e Comércio (13,1%). Entre os assuntos mais recorrentes, destaca-se em primeiro lugar, o Adicional de Insalubridade, em segundo lugar, as Verbas Rescisórias, sendo seguida pela Multa de 40% do FGTS em terceiro lugar.

Figura 4.5.6.1. Assuntos mais recorrentes na Justiça do Trabalho. 2024.



Fonte: Relatório Geral da Justiça do Trabalho, 2024.

4.1.2 O panorama de Serviços Diversos

Fisher (1933) estabeleceu uma classificação das atividades econômicas em três categorias distintas: primárias, secundárias e terciárias, sendo esta última relacionada à produção de bens de natureza imaterial. Posteriormente, Clark (1940) retomou e reforçou as proposições de Fisher quanto à divisão da produção econômica em setores. Na terceira edição de sua obra *The Conditions of Economic Progress*, publicada em 1957, Clark introduziu o termo “Serviços”, por considerá-lo conceitualmente mais adequado para designar a ampla gama de atividades abrangidas por esse setor.

Nesse contexto, o Tribunal Superior do Trabalho também adota o termo “serviços” em seus indicadores, englobando empresas que ofertam uma multiplicidade de atividades em vez de se restringirem a uma área específica. Dessa forma, tal setor abarca, portanto, organizações que podem atuar em segmentos variados, como limpeza, manutenção, consultoria e tecnologia. No que se refere aos casos novos por atividade econômica, observa-se uma tendência crescente na adoção de novos processos trabalhistas no setor de Serviços Diversos. Segundo os dados divulgados pelo TST, em 2021, esse setor ocupava a segunda posição, contabilizando 425.648 casos novos, correspondentes a 17,9% do total. No ano seguinte, em 2022, o setor ultrapassou a Indústria, que anteriormente liderava, registrando 509.853 casos, equivalentes a 22,6%. Em 2023, manteve-se na primeira posição, com 624.450 casos (21,2%), e em 2024 consolidou-se novamente no topo, totalizando 832.919 casos, representando 27,9% do total. Essa trajetória histórica evidencia o crescimento contínuo dos passivos trabalhistas nesse setor, demonstrando a expressiva relevância e a disparidade desse setor em relação aos demais segmentos econômicos.

Com base nesses parâmetros, o Tribunal Superior do Trabalho publica, anualmente, um ranking dos 200 maiores litigantes, classificado segundo a atividade econômica. Nesse levantamento, no ano de 2023, o setor de serviços respondeu por aproximadamente 20% da amostra, proporção que revela sua expressiva representatividade no conjunto analisado. Tal dado assume especial relevância ao se considerar que o recorte estatístico contempla empresas

de abrangência nacional, distribuídas entre distintas áreas de atuação, o que evidencia o peso relativo do setor de serviços no contencioso trabalhista em comparação aos demais segmentos econômicos.

Sob essa perspectiva, destaca-se uma área específica dentro do setor, a dos serviços de terceiros, caracterizada pela transferência da execução de determinadas funções a empresas especializadas, que ofertam soluções em diversas frentes, como limpeza, manutenção, segurança, consultoria e tecnologia da informação, entre outras. Nesse cenário, a terceirização desponta como um dos elementos estruturantes da elevada representatividade do setor, uma vez que concentra significativa parcela das relações laborais mediadas por empresas prestadoras de serviços. Essas organizações, ao atuarem simultaneamente em múltiplos segmentos, não apenas ampliam a presença do setor no contexto econômico nacional, mas também se tornam recorrentes no contencioso trabalhista, sobretudo em virtude das controvérsias envolvendo vínculos empregatícios, condições de trabalho e responsabilidades subsidiárias das empresas contratantes.

À luz desse paralelo entre a teoria econômica e os dados estatísticos do TST, constata-se que a terceirização ocupa posição central na configuração do setor de serviços. A diversidade de atividades que a compõe, associada à complexidade das relações jurídicas e trabalhistas que dela emergem, não apenas confirma sua adequação ao conceito de setor terciário elaborado por Fisher e Clark, como também explica sua proeminência nos indicadores judiciais. Nesse sentido, a terceirização pode ser compreendida como um dos principais vetores tanto de expansão quanto de tensionamento jurídico no âmbito do setor de serviços, revelando sua centralidade no debate contemporâneo sobre relações de trabalho.

4.2 ESTUDO DO IPEA - TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL: NOVAS E DISTINTAS PERSPECTIVAS PARA O DEBATE

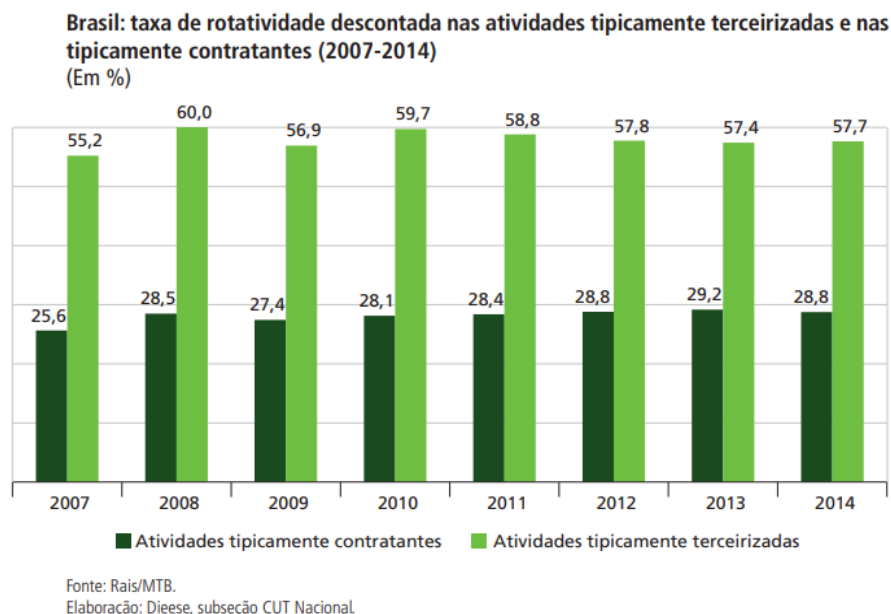
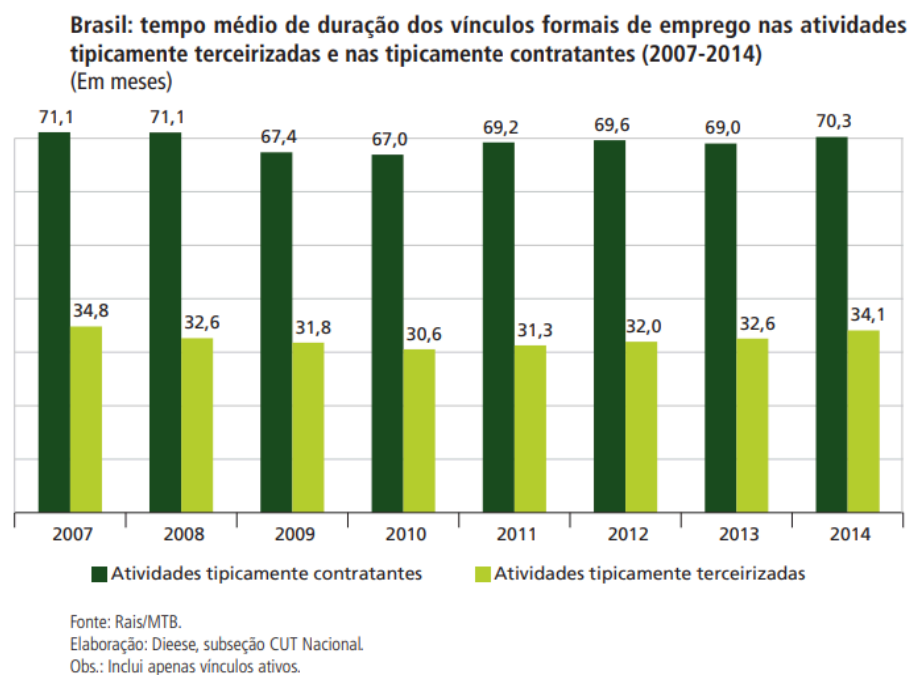
4.2.1 Os Principais Fatores que contribuem para o Surgimento de Passivos: sob a ótica da terceirização de serviços

Terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa. Ou seja, o que é terceirizado é a atividade e não a empresa ou o trabalhador (Dieese, 2003). Desse modo, esse processo permite que o esforço que seria empenhado na realização dessas atividades, que não correspondem ao *core business* da organização, sejam desempenhados por outras empresas.

Como principal referência teórica e analítica, adota-se o estudo publicado em 2018 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), intitulado “Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate”. Essa obra reúne uma caracterização abrangente da terceirização no país, abordando não apenas as especificidades desse modelo de trabalho, mas também suas condições e desigualdades estruturais, além de apresentar dados relevantes sobre remuneração, jornada laboral e incidência de acidentes de trabalho.

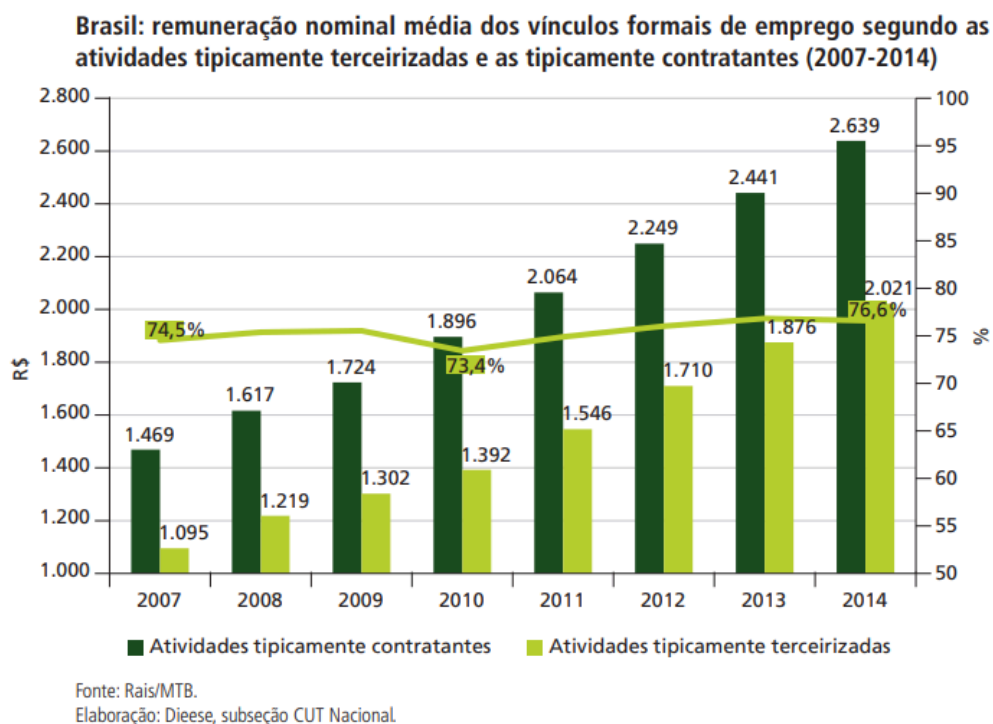
Em primeiro lugar, destaca-se a taxa de rotatividade do setor, a terceirização responde, em boa medida, pelas elevadas taxas de rotatividade do mercado de trabalho brasileiro. Em 2014, os vínculos nas atividades tipicamente terceirizadas duravam 34,1 meses em média, ou seja, dois anos e dez meses. Nas atividades tipicamente contratantes, no entanto, a duração média dos vínculos era de 70,3 meses, ou seja, cinco anos e dez meses. Com o objetivo de ilustrar essa relação, apresentam-se a seguir dois gráficos que constituem evidências

empíricas da correlação entre as variáveis analisadas, a saber: o nível de rotatividade e o tempo médio de duração dos vínculos formais de emprego. Os dados revelam distinções significativas quando observados no contexto da terceirização, permitindo uma compreensão mais precisa dos impactos desse modelo de contratação.



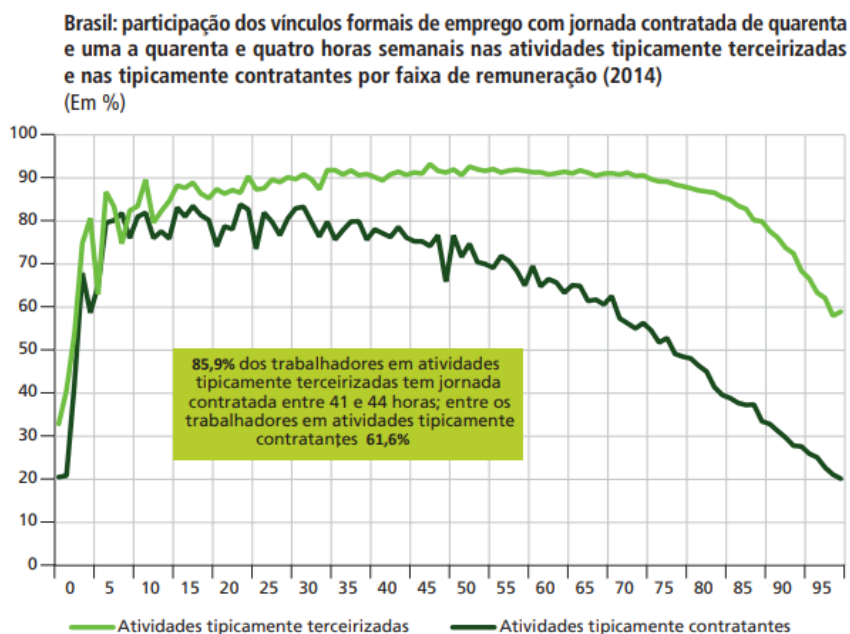
Em segundo lugar, temos a análise comparativa da remuneração nominal média, onde é possível visualizar que, nas atividades tipicamente terceirizadas, ela é inferior à praticada nas tipicamente contratantes. De 2007 a 2014, essa diferença se manteve entre 23% e 27% em média. Em dezembro de 2014, a remuneração média nas atividades tipicamente contratantes

era de R\$ 2.639, enquanto nas tipicamente terceirizadas era de R\$ 2.021, como demonstrado no gráfico abaixo.



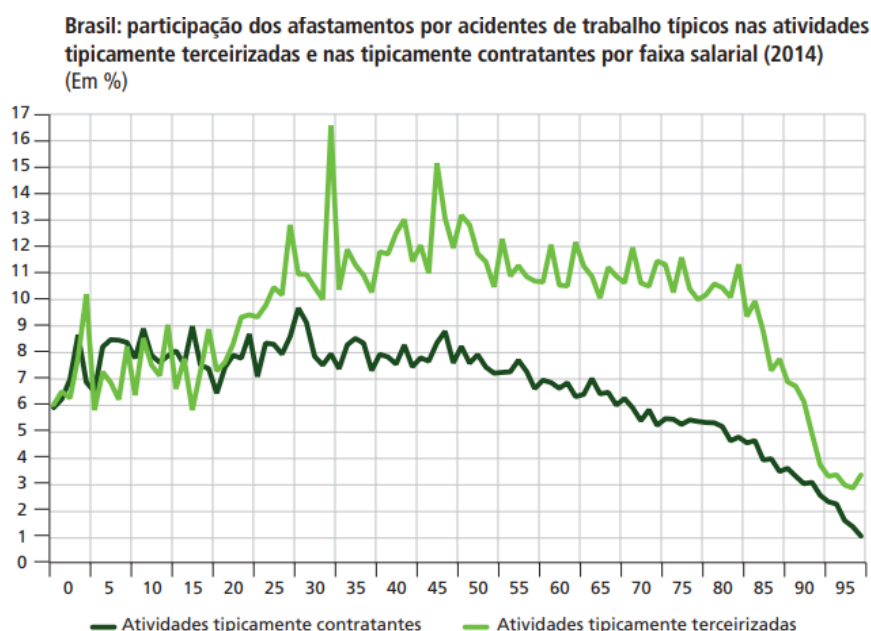
Esse indicador não apenas revela a desigualdade salarial entre vínculos formais de emprego e contratos de terceirização, mas também evidencia um processo estrutural de precarização das relações laborais. A disparidade de remuneração atua como um dos principais fatores explicativos da elevada rotatividade no setor, refletindo a fragilidade contratual e a dificuldade de retenção de trabalhadores em condições menos vantajosas de estabilidade e segurança econômica.

Em terceiro lugar, temos a jornada de trabalho. Observa-se que 85,9% dos vínculos nas atividades tipicamente terceirizadas possuem jornada contratada na faixa de quarenta e uma a quarenta e quatro horas semanais, contra 61,6% nas atividades tipicamente contratantes, como evidenciado no gráfico abaixo.



Além de apresentarem, em média, remuneração inferior à dos empregados contratados diretamente, esses trabalhadores frequentemente enfrentam jornadas mais extensas e exaustivas, o que não apenas compromete sua qualidade de vida e segurança no trabalho, mas também influencia diretamente a rotatividade no setor.

Em quarto lugar, temos os dados referentes aos motivos de afastamento e licenças de trabalho, que demonstram um percentual maior do que comparados a empregados contratados. No gráfico abaixo, não foram consideradas licenças-maternidade, serviço militar obrigatório e licenças sem vencimentos, foram considerados apenas os acidentes de trabalho.



Fonte: Rais/MTB.

Elaboração: Dieese, subseção CUT Nacional.

Por fim, observa-se uma disparidade significativa entre os funcionários contratados de forma tradicional e aqueles provenientes de regimes de terceirização, refletindo diferenças expressivas em termos de remuneração, condições de trabalho, estabilidade e qualidade de vida. Essa realidade contribui diretamente para o surgimento de passivos trabalhistas, uma vez que a desigualdade estrutural entre trabalhadores tradicionais e terceirizados, associada a condições laborais precárias, jornadas exaustivas e remuneração inferior, aumenta significativamente o risco de litígios. A fragilidade contratual típica da terceirização, aliada à alta rotatividade, gera questionamentos sobre vínculo empregatício, horas extras, férias e benefícios, resultando em ações judiciais e obrigações financeiras inesperadas para as empresas. Dessa forma, cria um cenário propício para o acúmulo de passivos, evidenciando a necessidade de gestão preventiva e atuação ética do Departamento Pessoal para mitigar riscos e promover maior conformidade legal.

4.3 ENTREVISTAS

Para a análise das entrevistas realizadas, foram definidas seis categorias principais que permitem organizar e interpretar de forma sistemática as percepções dos profissionais de Departamento Pessoal acerca da prevenção e gestão de passivos trabalhistas no contexto das empresas terceirizadas. A escolha dessas categorias não foi aleatória, mas pautada pela necessidade de contemplar os aspectos mais recorrentes identificados na literatura especializada, bem como pelas questões levantadas no roteiro de entrevistas.

Assim, a primeira categoria buscou identificar os erros mais comuns observados nas empresas terceirizadas que podem gerar passivos trabalhistas, evidenciando falhas recorrentes na gestão contratual e no cumprimento da legislação. A segunda categoria voltou-se para os principais desafios enfrentados pelo Departamento Pessoal, destacando as dificuldades práticas no monitoramento das terceirizadas.

As categorias seguintes avançaram para uma perspectiva mais propositiva: a terceira explorou as práticas preventivas que o Departamento Pessoal pode adotar, enquanto a quarta enfatizou o acompanhamento do cumprimento de normas de segurança, jornada e remuneração, dimensões diretamente ligadas ao risco de litígios. Já a quinta categoria examinou a realização de avaliações de competências e o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos trabalhadores terceirizados, reconhecendo a importância da valorização da mão de obra como fator de redução de conflitos. Por fim, a sexta categoria abordou a capacitação contínua do Departamento Pessoal, entendida como instrumento essencial para a atualização normativa e para a consolidação de uma atuação estratégica voltada à mitigação de passivos.

Dessa forma, as seis categorias foram escolhidas por contemplarem tanto os problemas estruturais e desafios enfrentados pelas terceirizadas, quanto às soluções e práticas que podem ser implementadas pelo Departamento Pessoal. Essa abordagem permitiu construir uma análise equilibrada, capaz de revelar não apenas as fragilidades do setor, mas também os caminhos possíveis para sua superação.

4.3.1 Os erros mais comuns observados nas empresas terceirizadas que podem gerar passivos trabalhistas

Inicialmente, foi questionado a todos os entrevistados quais seriam os erros mais recorrentes, capazes de gerar passivos trabalhistas em empresas terceirizadas. De forma unânime, mencionaram o não pagamento ou atraso de salários, o descumprimento de encargos trabalhistas (como férias, abono pecuniário, INSS, 13º salário, vale-alimentação, entre outros) e, ainda, as condições insalubres e perigosas enfrentadas pelos trabalhadores no desempenho de suas funções. Segue abaixo, um trecho de cada entrevistado respondendo a devida pergunta:

E1: “Demora no pagamento de salário e vale alimentação, atraso no repasse de FGTS e na venda completa de férias.”

E2: “Os problemas mais comuns que acabam virando processos trabalhistas são os atrasos ou até a falta de pagamento de salários e verbas rescisórias, o não recolhimento de FGTS e INSS e também a ausência de benefícios como vale-transporte, vale-refeição ou cesta básica quando estão previstos na convenção coletiva.”

E3: “Salários pagos fora do prazo, falta do depósito do FGTS, não realizar o pagamento das férias em gozo.”

E4: “Acredito que a falta de registro de trabalho e condições insalubres e ou perigosas são os maiores desafios.”

E5: “Percebo que o principal fator é o atraso no pagamento dos salários e encargos.”

Conforme apontado pelos entrevistados, o panorama enfrentado pelos profissionais terceirizados revela práticas trabalhistas potencialmente prejudiciais e legalmente questionáveis. O atraso no pagamento de salários e encargos, direitos garantidos por lei, não apenas compromete o bem-estar financeiro dos trabalhadores, gerando endividamento e insegurança alimentar, mas também afeta sua saúde mental, provocando estresse, ansiedade e desmotivação. Essas condições impactam diretamente o desempenho profissional, refletindo em queda de produtividade, aumento do absenteísmo e maior rotatividade, prejudicando o próprio funcionamento organizacional. Além disso, a persistência dessas práticas evidencia uma falha na cultura preventiva das empresas terceirizadas, ampliando os riscos de passivos trabalhistas e de danos à imagem institucional.

4.3.2 Os principais desafios enfrentados pelo Departamento Pessoal para assegurar que as empresas terceirizadas cumpram a legislação trabalhista vigente.

Ao serem questionados sobre os principais desafios enfrentados pelo Departamento Pessoal para assegurar o cumprimento da legislação trabalhista em empresas terceirizadas, os entrevistados identificaram fatores estruturais e administrativos significativos. Destacaram a elevada rotatividade de pessoal, que reduz o tempo de permanência e a integração dos funcionários, e a falta de conhecimento sobre regulamentações e padrões internos, comprometendo a conformidade com normas legais. Além disso, apontaram o mal gerenciamento e a utilização inadequada dos recursos da organização, que resultam em atrasos no pagamento de salários e verbas rescisórias. Como é evidenciado pelo entrevistado E5 no trecho abaixo:

E5: “A rotatividade com certeza é um dos maiores desafios, pois os colaboradores não cumprem a experiência e nem tem o tempo necessário para se adequar aos padrões da empresa.”

E ainda, o entrevistado E2 reforça sobre a utilização inadequada dos recursos:

E2: “Os donos muitas vezes não fazem uma boa administração do financeiro e acaba pegando o pagamento de um contrato que devia servir pra pagar aqueles funcionários, e fazem o famoso “tapa buraco”, pagando o que está em atraso e assim por diante.”

Esses desafios não apenas dificultam o cumprimento das obrigações legais, mas também impõem grandes dificuldades aos próprios profissionais de Departamento Pessoal, que precisam lidar com situações de conflito, pressionados por demandas internas e externas, muitas vezes sem recursos adequados ou apoio da gestão. Essa realidade evidencia falhas na cultura preventiva da organização, aumentando a exposição a passivos trabalhistas e prejudicando a eficiência operacional.

4.3.3 As práticas que o Departamento Pessoal pode adotar para prevenir esses riscos.

Ao serem questionados sobre as práticas que poderiam ser adotadas para prevenir riscos trabalhistas, os entrevistados destacaram medidas que, quando efetivamente implementadas, não apenas reduzem passivos, mas também fortalecem a atuação estratégica do Departamento Pessoal. Entre essas práticas, ressaltaram a importância de uma comunicação clara e assertiva, apoiada por uma política interna bem definida, que estabeleça responsabilidades e procedimentos consistentes. Além disso, enfatizaram a necessidade de atualização e capacitação contínua dos profissionais de DP, garantindo que estejam

preparados para lidar com mudanças na legislação trabalhista brasileira e com a complexidade das relações em empresas terceirizadas. Determinada capacitação e a adoção de uma comunicação clara e assertiva, assim como uma política interna bem definida, foi bastante enfatizada pelo entrevistado E3 e E4, respectivamente:

E3: “Manter-se sempre atualizado quanto às mudanças na legislação trabalhista, investir continuamente em cursos de capacitação e buscar o aperfeiçoamento profissional são práticas fundamentais.”

E4: “Ter sempre uma comunicação aberta, uma política interna bem definida e também manter as documentações e registros obrigatórios sempre atualizados.”

Outro ponto destacado foi a adoção de auditorias internas periódicas, que permitem identificar falhas nos processos, monitorar o cumprimento das obrigações legais e implementar correções antes que situações se transformem em passivos trabalhistas. Essas auditorias promovem uma atuação preventiva, organizada e proativa, reduzindo conflitos, aprimorando o relacionamento com trabalhadores terceirizados e minimizando riscos legais e financeiros, como destacado pelo entrevistado E1:

E1: “O DP pode atuar de forma preventiva, organizada e próxima à terceirizada, combinando controle documental, auditorias e orientação contínua para minimizar riscos trabalhistas.”

Essas ações permitem uma atuação preventiva, organizada e proativa, reduzindo conflitos, melhorando o relacionamento com os trabalhadores terceirizados e minimizando riscos legais e financeiros. Ao mesmo tempo, oferecem condições mais seguras e sustentáveis para os próprios profissionais de DP, que passam a desempenhar suas funções de forma estruturada e respaldada por boas práticas. Dessa forma, a adoção dessas medidas evidencia que a prevenção não é apenas uma exigência legal, mas uma estratégia essencial para assegurar a eficiência operacional, a conformidade ética e a sustentabilidade organizacional.

4.3.4 O acompanhamento do cumprimento de normas de segurança, jornada e remuneração por parte das empresas terceirizadas

Quando questionados sobre o acompanhamento periódico das normas de segurança, jornada e remuneração em empresas terceirizadas, todos os entrevistados afirmaram que grande parte desse monitoramento é realizada pelo Departamento Pessoal, com suporte, em alguns casos, de um profissional de segurança do trabalho. Essa prática evidencia a ampla responsabilidade atribuída aos profissionais de DP, que precisam garantir que a organização cumpra rigorosamente os parâmetros legais e normativos. Entre os entrevistados, destaca-se:

E4: “Através do Departamento de Pessoal e Segurança do Trabalho, onde os mesmos norteiam as políticas e ações a serem tomadas.”

No entanto, essa responsabilidade expõe os profissionais a desafios significativos. Eles devem lidar com processos complexos, rotatividade de pessoal, lacunas de conhecimento dos funcionários e limitações de recursos organizacionais, ao mesmo tempo em que buscam manter o equilíbrio entre os interesses da empresa e o bem-estar dos trabalhadores. Essa situação demonstra que a atuação do DP vai além de tarefas administrativas, configurando-se como um papel estratégico e preventivo, essencial para reduzir passivos trabalhistas.

4.3.5 A realização de avaliações de competências e o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos trabalhadores

Ao serem questionados sobre o acompanhamento e o desenvolvimento profissional dos funcionários terceirizados, apenas um dos cinco entrevistados afirmou que esse tipo de avaliação era realizada. Essa lacuna evidencia a fragilidade na capacitação contínua desses trabalhadores, resultado tanto da falta de prioridade das empresas terceirizadas quanto do alto índice de rotatividade, que dificulta a implementação de programas estruturados de desenvolvimento. Nesse contexto, destaca-se um trecho do entrevistado 1:

E1: “Em geral, não há muita avaliação de competências nem acompanhamento do desenvolvimento desses trabalhadores, especialmente devido à elevada rotatividade.”

A ausência de acompanhamento e capacitação não afeta apenas a qualidade do trabalho, mas tem consequências diretas sobre a conformidade legal e a prevenção de passivos trabalhistas. Funcionários despreparados estão mais sujeitos a cometer erros operacionais, descumprir normas de segurança e jornadas de trabalho, e falhar no cumprimento das políticas internas da organização, aumentando significativamente os riscos jurídicos e financeiros. Além disso, o desenvolvimento profissional contínuo tem papel estratégico: promove maior engajamento e motivação dos trabalhadores, reduz o turnover, fortalece a cultura organizacional e aumenta a eficiência operacional. Para o Departamento Pessoal, esse acompanhamento é uma ferramenta essencial de prevenção e gestão de riscos, permitindo atuar de forma proativa, identificar falhas antes que se transformem em passivos e equilibrar os interesses da empresa e dos trabalhadores. Assim, investir em capacitação e acompanhamento profissional não é apenas uma medida de conformidade legal, mas uma estratégia organizacional que contribui para a sustentabilidade, reputação e produtividade da empresa.

4.3.6 A capacitação contínua do DP na redução de passivos trabalhistas

Ao discutir a importância da capacitação contínua dos profissionais de Departamento Pessoal (DP), os entrevistados foram unânimes em reconhecer que esse processo é indispensável diante da dinamicidade da legislação trabalhista brasileira. Novas normas e atualizações constantes exigem um corpo técnico preparado, capaz de interpretar corretamente as mudanças e atuar de forma preventiva na gestão de riscos trabalhistas. A capacitação, nesse sentido, não apenas garante maior segurança jurídica à organização, mas também potencializa o papel do DP como um setor estratégico, apto a propor soluções organizacionais e assegurar o cumprimento das obrigações legais.

Entretanto, três dos cinco entrevistados destacaram um ponto crítico: ainda que os profissionais estejam atualizados e devidamente qualificados, as principais decisões continuam concentradas na esfera gerencial, reduzindo a autonomia e a efetividade prática do conhecimento adquirido pelo DP. Essa centralização revela uma visão limitada do setor, frequentemente restrito a atividades burocráticas e operacionais, em detrimento de sua função estratégica na prevenção de passivos trabalhistas. Desse modo, destaca-se os trechos evidenciados pelos entrevistados abaixo:

E1: “Grande parte desses passivos decorre de decisões do núcleo gerencial da empresa, que, por questões pessoais ou outros motivos, acabam atrasando salários, não valorizando o trabalhador e não promovendo treinamentos de segurança.”

E3: “A capacitação contínua do Departamento Pessoal é essencial para reduzir passivos trabalhistas, pois garante o correto cumprimento da legislação. Mesmo diante de gestores ou diretores que, por vezes, não compreendem a importância de seguir as normas, a equipe bem preparada atua de forma preventiva, evitando erros que podem gerar riscos e custos desnecessários para a empresa.”

Tal postura organizacional implica riscos significativos. A não valorização da expertise técnica do DP gera não apenas ineficiência na gestão de pessoas, mas também expõe a empresa a falhas recorrentes de compliance, aumentando a probabilidade de litígios e encargos financeiros que poderiam ser evitados. Assim, torna-se evidente a necessidade de repensar o papel do Departamento Pessoal dentro das empresas terceirizadas, reconhecendo-o como um ator essencial na governança trabalhista e no fortalecimento da cultura de conformidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o papel do Departamento Pessoal (DP) na prevenção de passivos trabalhistas nas organizações, com foco no setor de serviços terceirizados, onde se concentra o maior número de litígios trabalhistas no Brasil. A partir da análise de dados documentais e entrevistas com profissionais da área, foi possível compreender os desafios enfrentados por esse setor e as práticas que podem contribuir para a redução de riscos jurídicos e financeiros.

Os dados do Relatório Geral da Justiça do Trabalho (2024) confirmam o crescimento expressivo dos passivos, especialmente no setor de serviços diversos, consolidando-o como o mais vulnerável em termos de litígios. Esse achado dialoga diretamente com as entrevistas, nas quais os profissionais relataram atrasos salariais, descumprimento de encargos e condições precárias como situações recorrentes. Em convergência, ambos os levantamentos apontam para uma fragilidade estrutural que compromete a proteção dos trabalhadores e gera altos custos às organizações.

O estudo do IPEA (2018) acrescenta a esse panorama uma análise crítica da terceirização, indicando que a precarização está intrinsecamente associada a esse modelo contratual. Tal perspectiva foi confirmada pelos entrevistados, que destacaram a alta rotatividade e a ausência de programas de capacitação estruturada como fatores que alimentam a vulnerabilidade dos terceirizados. Nota-se, portanto, uma correspondência entre os dados oficiais e a realidade prática: a terceirização, quando não acompanhada de mecanismos de controle e valorização da mão de obra, intensifica os riscos trabalhistas.

Ao mesmo tempo, o confronto dos dados revela uma lacuna importante: enquanto o IPEA chama atenção para os impactos estruturais da terceirização no mercado de trabalho, os profissionais entrevistados enfatizam o papel da gestão interna e da centralização das decisões gerenciais como elementos que dificultam a atuação estratégica do DP. Isso evidencia que os problemas não estão apenas no modelo de contratação, mas também na forma como as empresas administram seus recursos humanos e reconhecem (ou não) a expertise técnica do setor.

Outro ponto crítico diz respeito à fiscalização: embora a Justiça do Trabalho desempenhe papel relevante na regulação, os dados oficiais e as entrevistas convergem ao indicar que o acompanhamento ainda é insuficiente para abarcar a dimensão das

irregularidades. Essa falha abre espaço para práticas empresariais mal-intencionadas, nas quais o descumprimento da legislação é tratado como estratégia de redução de custos, confiando na baixa probabilidade de penalização efetiva.

Em contrapartida, tanto os dados secundários quanto as entrevistas destacam medidas que podem reverter esse cenário, como a adoção de políticas internas claras, auditorias periódicas, capacitação contínua e comunicação assertiva. Tais práticas, se implementadas de maneira consistente, permitem prevenir riscos trabalhistas e alinhar o DP a uma função verdadeiramente estratégica. Contudo, o confronto entre teoria, dados e prática demonstra que, sem uma mudança cultural mais profunda, que envolva maior rigor fiscalizatório, valorização do desenvolvimento dos trabalhadores terceirizados e reconhecimento da função estratégica do DP, o ciclo de precarização tende a se perpetuar. A não valorização do setor não apenas gera ineficiências administrativas, mas também expõe as empresas a falhas recorrentes de compliance e a ações judiciais que poderiam ser evitadas.

Diante desse cenário, constata-se que a efetiva resolução judicial dos litígios trabalhistas, embora existente, nem sempre assegura a reparação integral ou a reversão dos danos já causados às partes envolvidas. Mais do que discutir o percentual de casos solucionados, a questão central recai sobre a necessidade de impedir que tais situações evoluam a ponto de demandar a intervenção judicial. É nesse ponto que o papel preventivo do Departamento Pessoal se revela decisivo: ao atuar de forma ética, estratégica e antecipatória, o setor contribui para que potenciais conflitos sejam solucionados internamente, evitando sua transformação em passivos. Assim, o verdadeiro avanço não reside apenas em quantificar o quanto dos casos são resolvidos, mas em consolidar práticas de gestão que minimizem a ocorrência de litígios, fortalecendo a conformidade legal e promovendo relações laborais mais estáveis e sustentáveis.

Assim, conclui-se que o Departamento Pessoal é peça-chave na prevenção de passivos trabalhistas, mas sua eficácia depende de dois eixos indissociáveis: a estrutura externa, com fortalecimento da fiscalização e revisão crítica das condições da terceirização, e a gestão interna, com autonomia, capacitação e valorização estratégica do setor. Somente pela articulação desses fatores será possível reduzir de forma consistente os passivos trabalhistas e construir relações laborais mais justas e sustentáveis.

6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. Aprovada em 2017, reforma trabalhista alterou regras para flexibilizar o mercado de trabalho. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/05/02/aprovada-em-2017-reforma-trabalhista-alterou-regras-para-flexibilizar-o-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Relatório Geral da Justiça do Trabalho 2024. Brasília, DF: TST, 2024. Disponível em: <www.tst.jus.br/estatistica>.

DELGADO, Maurício Godinho. Direitos fundamentais na relação de trabalho. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, n. 2, p. 11-39, 2007.

ESTEVÃO, Lucas da Silva. Compliance trabalhista no Brasil: implementação, impactos e desafios nas organizações. 2025. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2025.

FRANÇA, Jaíne Gouveia Pereira. O compliance trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais. *Revice – Revista de Ciências do Estado*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 147-169, jan./jul. 2018.

GOV.BR. Cartilha: Modernização Trabalhista. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/cartilha_leitralhastas_150x210_24pgs_i.pdf/view. Acesso em: 11 mai. 2025.

GOV.BR. População do Brasil chega a 212,6 milhões de habitantes, aponta IBGE. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/08/populacao-do-brasil-chega-a-212-6-milhoes-de-habitantes-aponta-ibge>. Acesso em: 4 mar. 2025.

JUSBRASIL. História: A criação da CLT. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/historia-a-criacao-da-clt/100474551>. Acesso em: 8 jul. 2025.

JUSTIÇA DO TRABALHO. Ranking de Assuntos mais Recorrentes na Justiça do Trabalho até Julho de 2025. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/assuntos-mais-recorrentes>. Acesso em: 13 ago. 2025.

KRUPPA, Roberta Potzik Soccio; GONÇALVES, Anselmo. Compliance trabalhista. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 23, n. 2, p. 59-72, jul./dez. 2020.

LIMA, Carlos Francisco de. O setor serviços no Brasil. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 22, n. 2, p. 45-59, jul./dez. 2014.

MUSEU DA IMIGRAÇÃO. Legislação brasileira: controle e embranquecimento do mercado de trabalho livre. Disponível em:

<https://museudaimigracao.org.br/es/blog/migracoes-em-debate/legislacao-brasileira-controle-e-embranquecimento-do-mercado-de-trabalho-livre>. Acesso em: 11 jun. 2025.

POCHMANN, Marcio. Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 1, p. 89-99, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.29562019>

POCHMANN, Marcio. Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate. *Cadernos CRH*, v. 33, n. 89, p. 331-348, 2020. DOI: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v33i89.37015>

SANTANA, Daniel Alves. As ações de um departamento pessoal preventivo: reflexos em passivos trabalhistas. Inhumas: FacMais; Campinas: FacUnicamps, 2023.

SANTOS, Ana Luíza Caldas; AMORIM, Dênia Aparecida de. A importância do departamento de pessoal para as organizações: uma revisão da literatura. *GETEC*, v. 12, n. 39, p. 1-14, 2023.

SEBRAE. Conheça as alterações da CLT e seus Impactos nas relações trabalhistas. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/conheca-as-alteracoes-da-clt-e-seus-impactos-nas-relacoes-trabalhistas.d038932beeede510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

Acesso em: 15 mai. 2025.

SILVA, Lis Catariny Fernandes da. Nível de conhecimento dos estudantes de Ciências Contábeis acerca dos passivos trabalhistas. 2024. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Ranking das partes – Casos novos TST 2023. Brasília: TST, 2023. Arquivo em formato Excel.

VITORIANO, Izabela Martins Oliveira. Gestão de pessoas e departamento pessoal: a importância da diferenciação e o impacto desta desunificação. 2023. Trabalho de Graduação (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”, Centro Paula Souza, Franca/SP, 2023.

7. APÊNDICE A - LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Assuntos mais recorrentes na Justiça do Trabalho	11
Imagem 2 - Brasil: tempo médio de duração dos vínculos formais de emprego nas atividades tipicamente terceirizadas e nas tipicamente contratantes	13
Imagem 3 - Brasil: taxa de rotatividade descontada nas atividades tipicamente terceirizadas e nas tipicamente contratantes	13
Imagem 4: Brasil: remuneração nominal média dos vínculos formais de emprego segundo as atividades tipicamente terceirizadas e as tipicamente contratantes	14
Imagem 5: Brasil: participação dos vínculos formais de emprego com jornada contratada de quarenta e uma a quarenta e cinco horas semanais nas atividades tipicamente terceirizadas e nas tipicamente contratantes por faixa de remuneração	14
Imagem 6: Brasil: participação dos afastamentos por acidentes de trabalho típicos nas atividades tipicamente terceirizadas e nas tipicamente contratantes por faixa salarial	15

8. APÊNDICE B - LISTA DE TABELAS

Perfil dos Entrevistados	9
--------------------------------	---

9. APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Seção 1 – Perfil do(a) entrevistado(a)

1. Você ainda trabalha para uma empresa terceirizada?
2. Qual cargo você ocupa/ocupava?
3. Há quanto tempo atua na área de DP?

Seção 2 – Prevenção de passivos trabalhistas

1. Na sua visão, quais são os erros mais comuns que você observa nas empresas terceirizadas e que podem gerar processos trabalhistas?
2. Quais são os principais desafios enfrentados pelo Departamento Pessoal para assegurar que as empresas terceirizadas cumpram a legislação trabalhista vigente?
3. Quais práticas, na sua visão, o Departamento Pessoal pode adotar para prevenir esses riscos?
4. Como é feito o acompanhamento do cumprimento de normas de segurança, jornada e remuneração por parte das empresas terceirizadas?
5. São realizadas avaliações de competências e o acompanhamento do desenvolvimento profissional desses trabalhadores?
6. Você acredita que a capacitação contínua do DP ajuda a reduzir passivos trabalhistas?