

Estrutura e Conteúdo do Manual de Políticas de RH para Multinacionais do Setor Financeiro no Brasil: Um Guia Exaustivo

Parte I: Fundamentos Estratégicos e Culturais

Capítulo 1: Introdução e Filosofia de Gestão de Pessoas

1.1. Apresentação e Objetivos do Manual

A presente seção de abertura estabelece o propósito fundamental e o alcance deste Manual de Políticas de Recursos Humanos. Este documento transcende a função de um mero compêndio de regulamentos; ele representa a formalização da cultura organizacional e a materialização do pacto de convivência entre a empresa e seus colaboradores.¹ Em um setor dinâmico e altamente competitivo como o financeiro, a clareza e a transparência nas relações de trabalho são pilares para a construção de um ambiente de confiança e alta performance. A forma como a organização define e comunica seu "pacto" com o colaborador desde o primeiro contato formal pode constituir um diferencial significativo na atração e retenção de talentos de elite, refletindo a maturidade da sua governança corporativa.²

Os objetivos centrais deste manual são multifacetados e estratégicos:

- **Apresentar a Política Institucional de RH:** Articular de forma clara e inequívoca as diretrizes de gestão de pessoas, assegurando o alinhamento com a estratégia global da multinacional e, simultaneamente, a plena conformidade com o arcabouço legal brasileiro, notadamente a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as Convenções

Coletivas de Trabalho (CCT) aplicáveis e as decisões gerenciais locais.³

- **Estabelecer um Sistema de Responsabilidade e Transparência:** Padronizar a comunicação interna e mitigar ambiguidades acerca de direitos, deveres e padrões de conduta esperados.¹ Ao fornecer uma fonte única e oficial de informação, o manual fortalece a segurança jurídica para ambas as partes e promove um ambiente de trabalho mais harmonioso.⁵
- **Servir como Guia para a Implementação de Normas:** Oferecer orientação e roteiros claros para a aplicação consistente de políticas e procedimentos, reduzindo a dependência de interpretações individuais e subjetivas por parte de gestores e colaboradores, o que garante equidade e previsibilidade nas decisões de RH.³

1.2. Mensagem da Liderança (Missão, Visão e Valores)

A introdução do manual deve ser inaugurada por uma declaração da alta liderança da organização. Esta mensagem serve para reforçar o princípio de que os colaboradores são o ativo mais valioso e o principal motor do sucesso sustentável da empresa.³ A comunicação direta do C-level estabelece um tom de compromisso e valorização, conectando as políticas de gestão de pessoas diretamente aos pilares estratégicos do negócio: sua Missão, Visão e Valores.⁶

Esta seção deve demonstrar, de forma inequívoca, que a gestão de pessoas não é uma função de suporte, mas um componente central da estratégia empresarial. As políticas descritas no manual não são fins em si mesmas, mas os meios pelos quais a organização vive seus valores no dia a dia, fomenta a cultura desejada e busca alcançar sua missão de mercado. Essa conexão explícita transforma o manual de um documento reativo e burocrático para uma ferramenta proativa de engajamento, alinhando as expectativas e o propósito de cada colaborador com os objetivos maiores da instituição financeira.

1.3. Abrangência e Responsabilidade

Para garantir a aplicação uniforme e justa das políticas, é imperativo que o manual defina com precisão seu escopo de abrangência. As diretrizes aqui contidas aplicam-se a todos os colaboradores da organização no Brasil, independentemente de nível hierárquico, função ou localidade. A abrangência deve explicitamente incluir diferentes modalidades de vínculo, como funcionários em regime CLT, estagiários e jovens aprendizes.³ Para temas específicos, como confidencialidade e código de conduta, a aplicabilidade pode se estender a

consultores, prestadores de serviços e outros terceiros que atuem em nome da empresa.

Igualmente crucial é a designação clara da responsabilidade pela manutenção, interpretação e atualização do manual. Tipicamente, esta responsabilidade recai sobre a Diretoria de Recursos Humanos ou de Desenvolvimento Organizacional.³ Nomear um departamento ou cargo específico centraliza a governança do documento, assegurando que haja um ponto de referência oficial para esclarecer dúvidas e gerenciar o processo de revisão, garantindo sua contínua relevância e conformidade.

1.4. Processo de Revisão e Atualização

O ambiente de negócios e o cenário regulatório estão em constante evolução. Portanto, o Manual de Políticas de RH deve ser tratado como um documento dinâmico. A política deve estipular um processo formal de revisão periódica, com uma frequência definida (por exemplo, anual), para garantir sua atualização e pertinência contínuas.³

O processo de revisão deve ser abrangente, considerando múltiplos vetores de mudança, incluindo:

- Alterações na legislação trabalhista brasileira e em normas regulatórias setoriais.
- Novas deliberações e cláusulas firmadas nas Convenções Coletivas de Trabalho.
- Atualizações nas diretrizes estratégicas e políticas globais emanadas da matriz internacional.
- Evolução das melhores práticas de mercado e das necessidades do negócio e dos colaboradores.⁸

A formalização deste processo de atualização demonstra o compromisso da organização com a conformidade legal, a melhoria contínua e a adaptação às novas realidades do mundo do trabalho.

Capítulo 2: Código de Ética e Conduta Profissional

2.1. Princípios Fundamentais

O Código de Ética e Conduta constitui a espinha dorsal da governança corporativa em uma

instituição financeira, um setor cuja existência se baseia fundamentalmente na confiança pública. Esta seção deve articular os princípios inegociáveis que guiam todas as ações e decisões da empresa e de seus colaboradores. Os pilares devem incluir um compromisso intransigente com a integridade, a honestidade, a transparência, a confidencialidade e, de forma central, o foco nos interesses do cliente.⁷ O propósito maior, como o de transformar o mercado para melhorar a vida financeira das pessoas, deve ser o norteador de toda a conduta profissional.⁷

Este código não é apenas uma diretriz de RH; ele é uma ferramenta essencial de gestão de risco sistêmico e reputacional. Uma falha na adesão aos seus princípios pode levar não apenas a sanções disciplinares, mas também a perdas financeiras, danos à reputação da marca e, em casos extremos, à instabilidade da própria instituição.⁹ A coerência entre o discurso ético e a prática diária é vital; um código rigoroso no papel, mas flexível na aplicação, fomenta o cinismo e eleva o risco de condutas inadequadas.⁹ Portanto, o manual deve posicionar o Código de Conduta como um documento central para a sustentabilidade do negócio, cuja observância é uma responsabilidade compartilhada por todos.

2.2. Conflito de Interesses

Uma política robusta e detalhada sobre conflitos de interesse é vital para mitigar riscos operacionais e de reputação. O manual deve abordar, de forma explícita e com exemplos práticos, as situações que podem gerar, ou aparentar gerar, um conflito entre os interesses pessoais do colaborador e os interesses da empresa ou de seus clientes. As áreas a serem cobertas incluem:

- **Relações de Parentesco e Proximidade:** A política deve, em geral, desencorajar a contratação de parentes próximos ou pessoas com relacionamento íntimo em situações de subordinação direta ou em áreas sensíveis que possam comprometer a isenção, como finanças, auditoria ou compliance.³ Contudo, pode prever exceções, desde que acompanhadas de salvaguardas rigorosas, como a ausência de subordinação direta ou indireta e a não atuação na mesma unidade de negócio, sempre com a devida análise e aprovação das áreas de RH e Compliance.³
- **Atividades Profissionais Externas:** É vedado aos colaboradores prestar serviços, remunerados ou não, a empresas concorrentes ou que tenham relação com o mercado financeiro e de capitais.¹⁰ Qualquer outra atividade externa que possa, potencialmente, gerar conflito de tempo ou de interesse deve ser submetida à aprovação prévia da área de Compliance.⁷ O trabalho na instituição deve ser a principal afiliação profissional do colaborador.

2.3. Uso de Informação Privilegiada (Insider Trading)

Esta seção deve conter uma proibição explícita e inequívoca da negociação de valores mobiliários (ações, títulos, etc.) com base em informações materiais e não públicas obtidas em decorrência do exercício da função na empresa.⁷ A política deve esclarecer que esta proibição se estende a familiares próximos e a terceiros para quem a informação seja repassada ("tipping"). Deve-se enfatizar que o

insider trading não é apenas uma violação grave da política da empresa, mas também um crime previsto na legislação do mercado de capitais, sujeito a severas penalidades.

2.4. Política Anticorrupção e Antissuborno

A organização deve declarar uma política de tolerância zero com todas as formas de corrupção e suborno. É estritamente proibido prometer, oferecer ou entregar, direta ou indiretamente, qualquer vantagem indevida a agentes públicos, nacionais ou estrangeiros, ou a pessoas a eles relacionadas, com o objetivo de obter ou manter negócios ou qualquer outra vantagem imprópria.⁷ A política deve também abranger a corrupção no setor privado, proibindo o recebimento ou oferecimento de subornos em negociações com clientes, fornecedores ou parceiros.

2.5. Presentes, Brindes e Entretenimento

Para evitar que a troca de cortesias comerciais seja interpretada como tentativa de influência indevida, o manual deve estabelecer regras claras sobre o oferecimento e recebimento de presentes, brindes e convites para entretenimento. A política deve definir um valor nominal máximo para presentes que podem ser aceitos ou oferecidos e estipular que qualquer item acima desse valor deve ser recusado ou submetido à aprovação de um superior e da área de Compliance.⁷ A regra fundamental é que nenhuma cortesia deve ser oferecida ou aceita se puder criar um sentimento de obrigação ou comprometer a imparcialidade no julgamento profissional.

2.6. Canais de Denúncia (Whistleblowing)

A eficácia de um Código de Conduta depende da existência de mecanismos seguros para relatar violações. O manual deve apresentar de forma clara e acessível os canais de denúncia disponíveis (linha telefônica, portal online, etc.), garantindo a confidencialidade e, se desejado, o anonimato do denunciante.³ É fundamental que a política inclua uma cláusula explícita e enfática de não retaliação, protegendo qualquer colaborador que, de boa-fé, relate uma suspeita de violação ao código, às políticas internas ou à legislação.⁷

Capítulo 3: Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)

3.1. Compromisso Institucional

Esta seção deve iniciar com uma declaração formal e inequívoca do compromisso da organização com a promoção de um ambiente de trabalho diverso, equitativo e inclusivo. Este compromisso deve ser apresentado não apenas como uma responsabilidade social, mas como um imperativo estratégico para o negócio. A diversidade de perspectivas, experiências e habilidades é um catalisador para a inovação, melhora a tomada de decisões e fortalece a conexão com uma base de clientes igualmente diversa. A política deve estar alinhada com a estratégia global de DE&I da multinacional¹¹ e refletir compromissos públicos assumidos no Brasil, como parcerias e protocolos com entidades governamentais ou da sociedade civil.¹²

A abordagem da DE&I evoluiu de uma questão de conformidade para uma estratégia de negócio com impacto mensurável. Estudos demonstram uma correlação positiva entre a diversidade de gênero na liderança e um aumento na lucratividade e na capacidade de inovação das empresas.¹³ Instituições financeiras líderes de mercado investem ativamente em programas de DE&I com metas e métricas claras, reconhecendo que a diversidade de pensamento é crucial para a análise de riscos e a identificação de novas oportunidades de mercado.¹¹ Portanto, o manual deve enquadrar a DE&I como um pilar para a performance financeira e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

3.2. Políticas de Equidade

Para traduzir o compromisso em ação, o manual deve detalhar as políticas e programas específicos voltados para diferentes grupos, com o objetivo de garantir a equidade de oportunidades em todo o ciclo de vida do colaborador.

- **Gênero:** Detalhar as ações concretas para promover a equidade de gênero, como metas para aumentar a representação de mulheres em cargos de liderança, programas de mentoria e desenvolvimento de carreira para talentos femininos, e parcerias com iniciativas externas que visam capacitar mulheres para o setor financeiro.¹⁴
- **Raça e Etnia:** Descrever as iniciativas para combater o racismo estrutural e aumentar a representatividade de profissionais negros e de outros grupos étnico-raciais. Isso inclui o estabelecimento de metas de contratação e promoção, programas de desenvolvimento de carreira específicos e a formação de parcerias estratégicas com universidades e organizações focadas na inclusão racial, como a Faculdade Zumbi dos Palmares.¹¹
- **Pessoas com Deficiência (PcD):** Assegurar que os profissionais com deficiência tenham pleno acesso a todas as oportunidades de carreira, programas de desenvolvimento e recursos da empresa, indo além do cumprimento da cota legal e focando na inclusão efetiva e na criação de um ambiente de trabalho acessível.
- **LGBTQIAP+:** Formalizar o compromisso com a promoção de um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e livre de preconceitos para pessoas de todas as orientações sexuais e identidades de gênero. Isso inclui garantir que políticas e benefícios sejam inclusivos (ex: extensão de plano de saúde para casais homoafetivos) e apoiar a conscientização e o respeito dentro da organização.¹⁴

3.3. Grupos de Afinidade

O manual deve reconhecer e apoiar oficialmente os Grupos de Afinidade (também conhecidos como *Employee Resource Groups* - ERGs). Esta seção deve explicar o que são esses grupos — redes de colaboradores voluntários que se organizam em torno de características ou experiências comuns (ex: Pride para LGBTQIAP+, MixCity para equidade de gênero, Grupo Raça para diversidade racial) — e qual o seu papel estratégico.¹⁴ Eles são fundamentais para disseminar a cultura de inclusão, fornecer um espaço seguro para diálogo, aconselhar a liderança sobre políticas de DE&I e organizar eventos de conscientização, atuando como parceiros do RH e da liderança na jornada de inclusão.

3.4. Prevenção ao Assédio e Discriminação

Esta seção deve estabelecer uma política de tolerância zero com qualquer forma de assédio (moral ou sexual) e discriminação, seja por gênero, raça, orientação sexual, religião, deficiência ou qualquer outra característica protegida por lei.³ É crucial que o manual não se limite a proibir tais condutas, mas que detalhe de forma clara e precisa os procedimentos a serem seguidos em caso de ocorrência:

- **Canais de Denúncia:** Indicar os múltiplos canais disponíveis para que a vítima ou testemunha possa relatar o incidente de forma segura e confidencial.
- **Processo de Investigação:** Descrever as etapas do processo de apuração, garantindo que ele será conduzido de forma imparcial, justa e com a devida diligência, protegendo a privacidade dos envolvidos.
- **Medidas Disciplinares:** Esclarecer que, uma vez comprovada a conduta inadequada, serão aplicadas as medidas disciplinares cabíveis, que podem variar de advertências à demissão por justa causa, dependendo da gravidade do caso.
- **Apoio à Vítima:** Informar sobre o suporte que a empresa oferece às vítimas, como apoio psicológico e jurídico, reforçando o compromisso com o bem-estar do colaborador.¹⁷

Parte II: A Jornada do Colaborador

Capítulo 4: Atração, Recrutamento e Seleção

4.1. Processo de Requisição e Abertura de Vagas

O processo de recrutamento inicia-se com a necessidade de uma nova posição ou a substituição de um colaborador. O manual deve detalhar o fluxo processual interno para a formalização e aprovação desta demanda. Este procedimento tipicamente envolve o preenchimento de um formulário de requisição de pessoal pelo gestor da área solicitante, que deve ser submetido à aprovação de níveis hierárquicos superiores e da área de Recursos Humanos.³ Este controle formal assegura que todas as contratações estejam alinhadas com o planejamento estratégico, o orçamento da área e a estrutura de cargos da empresa.

4.2. Política de Igualdade de Oportunidades

Um princípio fundamental que deve permear todo o processo de atração e seleção é o compromisso com a igualdade de oportunidades. O manual deve reforçar explicitamente que todas as decisões de recrutamento e contratação são baseadas exclusivamente no mérito, nas qualificações, na experiência e na adequação do candidato à cultura e aos requisitos da vaga, sem qualquer tipo de discriminação por raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, idade, nacionalidade, deficiência ou qualquer outra característica pessoal.³ Esta política não apenas garante a conformidade legal, mas também é essencial para a construção de uma força de trabalho diversa e talentosa.

4.3. Canais de Recrutamento

A estratégia de recrutamento deve ser multifacetada, utilizando canais que maximizem o alcance de talentos qualificados e diversos. O manual deve delinear as fontes prioritárias de candidatos:

- **Recrutamento Interno:** A valorização dos talentos internos deve ser uma prioridade. A política deve estabelecer que as vagas sejam, sempre que possível, divulgadas primeiramente aos colaboradores da empresa, incentivando a mobilidade interna e a promoção como forma de reconhecimento e desenvolvimento de carreira.³
- **Recrutamento Externo:** Para vagas que não podem ser preenchidas internamente, a divulgação externa deve ser realizada através de canais estratégicos, incluindo o site de carreiras da empresa, plataformas de recrutamento online, parcerias com universidades e consultorias especializadas. A seleção de canais deve também estar alinhada com as metas de DE&I, buscando ativamente atrair candidatos de grupos sub-representados.³

4.4. Tipos de Vínculo Contratual

A organização deve definir claramente os diferentes tipos de vínculo de trabalho que utiliza, detalhando as principais características e o embasamento legal de cada um. Esta clareza é fundamental para a segurança jurídica e para o alinhamento de expectativas com os novos contratados.

- **Contrato por Prazo Indeterminado (CLT):** Este é o modelo padrão de contratação. A

política deve mencionar a formalização via registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) e a existência de um período de experiência de até 90 dias, durante o qual o desempenho e a adaptação do novo colaborador serão avaliados antes da efetivação do contrato.³

- **Contrato de Estágio:** O manual deve detalhar as regras específicas para a contratação de estagiários, em conformidade com a Lei nº 11.788/2008. Isso inclui limites de carga horária (máximo de 6 horas diárias e 30 horas semanais), o pagamento de bolsa-auxílio, a concessão de auxílio-transporte e recesso remunerado, e a obrigatoriedade do Termo de Compromisso de Estágio (TCE) firmado entre o estudante, a instituição de ensino e a empresa.³
- **Contrato de Jovem Aprendiz:** Diretrizes para a contratação de jovens aprendizes, seguindo a legislação específica, que combina formação teórica em entidade qualificada com a prática profissional na empresa.
- **Consultoria / Prestação de Serviços (PJ):** Para contratações de pessoas jurídicas, o manual deve estabelecer regras rigorosas para mitigar o risco de caracterização de vínculo empregatício. A política deve proibir a contratação de ex-funcionários como prestadores de serviço por um período de quarentena (por exemplo, 18 meses após o desligamento, conforme a Reforma Trabalhista) para exercerem as mesmas funções.³ Além disso, deve-se enfatizar a ausência dos elementos que configuram a relação de emprego, como subordinação, pessoalidade e habitualidade.

Capítulo 5: Integração (Onboarding)

5.1. Estrutura do Processo

O processo de integração, ou *onboarding*, é uma etapa estratégica crucial para garantir que o novo colaborador se sinta acolhido, compreenda a cultura da empresa e se torne produtivo o mais rápido possível.¹⁹ Um onboarding bem estruturado reduz a ansiedade inicial, acelera a curva de aprendizado e aumenta as taxas de retenção de talentos. O manual deve descrever um processo formal e multifásico, que se estende idealmente pelos primeiros 90 dias de contrato, coincidindo com o período de experiência.³

- **Fase 1: Pré-chegada (Digital Onboarding):** Antes mesmo do primeiro dia, a empresa pode iniciar o processo de forma digital. Esta fase inclui o envio e preenchimento de formulários de admissão, a coleta de documentos de forma eletrônica, a escolha de benefícios corporativos e o envio de um "kit de boas-vindas" com informações iniciais sobre a empresa, sua cultura e a agenda da primeira semana.²⁰

- **Fase 2: Primeira Semana:** Este período é focado na imersão e acolhimento. A agenda deve incluir:
 - Boas-vindas formais pela equipe e pelo gestor.
 - Entrega e configuração dos equipamentos de trabalho (notebook, celular, etc.).
 - Apresentação da estrutura física do escritório ou dos ambientes virtuais de trabalho.
 - Realização de treinamentos obrigatórios e fundamentais, como Código de Conduta, Política de Segurança da Informação e conformidade com a LGPD, e Prevenção à Lavagem de Dinheiro. O acesso a sistemas críticos só deve ser concedido após a conclusão destes treinamentos, reforçando sua importância.
 - Reuniões de alinhamento com o gestor para discutir o escopo da função, as expectativas iniciais e o plano probatório.²⁰
- **Fase 3: Primeiros 90 Dias:** Durante este período, o foco é na integração contínua e no acompanhamento do desempenho. O processo deve prever reuniões periódicas de feedback entre o novo colaborador e seu gestor, a definição de metas claras e mensuráveis, e a imersão gradual nos processos, projetos e rituais da área e da empresa.³

5.2. Plano Probatório

Um componente essencial do processo de onboarding é o Plano Probatório. Trata-se de um documento formal, desenvolvido pelo gestor em conjunto com o RH, que estabelece os objetivos, as responsabilidades e as expectativas de desempenho para o novo colaborador durante o período de experiência de 90 dias.³ Este plano serve como um roteiro claro para o profissional, orientando suas prioridades e esforços iniciais. Ao final do período, o Plano Probatório servirá como a principal base para a avaliação de desempenho que decidirá pela efetivação do contrato de trabalho, tornando a decisão mais objetiva e transparente.

Capítulo 6: Gestão de Desempenho e Desenvolvimento

6.1. Metodologia e Ciclos

A gestão de desempenho é um processo contínuo que visa alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com as metas estratégicas da organização, promover o desenvolvimento e

reconhecer as contribuições. O manual deve descrever a metodologia adotada pela empresa, que pode incluir abordagens como a Avaliação 360 graus (que coleta feedback de gestores, pares e subordinados), o uso de OKRs (*Objectives and Key Results*) ou o *Balanced Scorecard*.³

É fundamental detalhar a periodicidade dos ciclos formais de avaliação (anual ou semestral) e as etapas que os compõem, como a fase de definição de metas, as avaliações intermediárias de acompanhamento, a autoavaliação, a avaliação pelo gestor e a reunião de feedback e calibração de resultados.³ A transparência sobre os critérios e o processo é essencial para a credibilidade do sistema.

6.2. Feedback Contínuo

Embora os ciclos formais sejam importantes, o manual deve incentivar e promover uma cultura de feedback contínuo. Gestores e colaboradores devem ser encorajados a manter um diálogo aberto e constante sobre desempenho, desafios e oportunidades de desenvolvimento ao longo de todo o ano. A prática de *check-ins* regulares, por exemplo, pode ser formalizada como uma expectativa para as lideranças, garantindo que o feedback não seja um evento isolado, mas parte integrante da rotina de trabalho.

6.3. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O processo de gestão de desempenho deve culminar na criação ou atualização de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada colaborador. O PDI é uma ferramenta colaborativa, construída entre o gestor e o colaborador, que traduz as discussões de feedback em um plano de ação concreto. Ele deve identificar as aspirações de carreira do profissional, os *gaps* de competências (técnicas e comportamentais) necessários para sua função atual e futura, e as ações de desenvolvimento para endereçar esses *gaps*, como treinamentos específicos, participação em projetos, mentoria ou coaching.

A jornada do colaborador, desde o recrutamento até a gestão de desempenho, está profundamente interligada à cultura de risco da instituição. Um processo de seleção que não avalia o alinhamento ético, um onboarding que subestima a importância dos treinamentos de conformidade, ou um sistema de avaliação que recompensa resultados a qualquer custo, ignorando a conduta, pode criar um ambiente organizacional propenso a falhas éticas e fraudes.⁹ A desconexão entre a intenção de uma política de RH moderna e sua aplicação prática como mera ferramenta de controle e punição é um risco significativo.⁹ Portanto, o

manual deve estabelecer um "fio condutor" de governança e ética em todas as etapas. Os critérios de seleção devem incluir avaliações de integridade. O onboarding deve ter os treinamentos de

compliance como pré-requisito para o acesso a sistemas críticos. A avaliação de desempenho deve atribuir um peso relevante a critérios de conduta e alinhamento aos valores, tornando-os fatores decisivos para promoções e remuneração variável.

Capítulo 7: Plano de Carreira e Treinamento

7.1. Estrutura de Cargos e Salários (Plano de Carreira)

A transparência sobre as oportunidades de crescimento é um fator chave para o engajamento e a retenção de talentos. O manual deve apresentar a arquitetura de cargos da organização, delineando as possíveis trilhas de carreira que um colaborador pode seguir, como a trilha de especialista técnico (carreira em Y) e a trilha de gestão.²¹ Para cada nível dentro dessas trilhas (Júnior, Pleno, Sênior, Especialista, Coordenador, Gerente, etc.), devem ser associadas as respectivas faixas salariais (

salary bands), que são definidas com base em pesquisas de mercado e na política de remuneração da empresa.¹⁸ A divulgação da estrutura de cargos, ainda que não dos salários individuais, proporciona clareza sobre as possibilidades de progressão.

7.2. Critérios de Promoção

As decisões de promoção devem ser fundamentadas em critérios objetivos, transparentes e consistentes, a fim de garantir a meritocracia e a equidade. O manual deve estabelecer que a ascensão profissional é resultado de uma combinação de fatores:

- **Performance e Resultados:** Avaliação do desempenho consistente do colaborador, com a superação de metas e a entrega de resultados de alto impacto, conforme registrado nos ciclos formais de gestão de desempenho.²³
- **Competências (Técnicas e Comportamentais):** Demonstração das competências e habilidades necessárias para assumir as responsabilidades do próximo nível hierárquico.

Isso requer um mapeamento claro das competências esperadas para cada cargo, que serve de guia para o desenvolvimento do colaborador.²³

- **Certificações Profissionais:** No setor financeiro, a obtenção de certificações específicas é frequentemente um pré-requisito formal para atuar em determinadas funções e, conseqüentemente, para ser elegível a promoções. O manual deve listar as certificações relevantes para cada área (ex: CPA-10, CPA-20, CEA para a área de investimentos; CFP para planejamento financeiro).²⁵
- **Alinhamento Cultural e Comportamental:** A promoção não deve considerar apenas o "o quê" (resultados), mas também o "como" (comportamento). A adesão exemplar aos valores da empresa e ao Código de Conduta é um critério indispensável para a ascensão a posições de maior responsabilidade, especialmente as de liderança.

7.3. Política de Educação e Treinamento

O investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores é essencial para manter a competitividade da empresa e a motivação da equipe. A política de treinamento deve abranger diversas frentes:

- **Programas de Treinamento Internos:** Descrição dos cursos, workshops e programas oferecidos pela universidade corporativa da empresa, cobrindo desde habilidades técnicas específicas do setor financeiro até competências comportamentais (*soft skills*) e de liderança.²⁸
- **Política de Subsídio à Educação:** Detalhamento das regras para o subsídio ou reembolso de despesas com educação formal externa. Isso pode incluir cursos de graduação, pós-graduação (MBA, especializações), cursos de idiomas e, de forma prioritária, os custos relacionados à obtenção e manutenção de certificações financeiras.³ A política pode prever a assinatura de um termo de compromisso de permanência na empresa por um determinado período após a conclusão do curso subsidiado, como forma de garantir o retorno sobre o investimento.³¹
- **Desenvolvimento de Liderança:** Apresentação dos programas específicos destinados a identificar e preparar colaboradores de alto potencial para assumirem futuras posições de liderança na organização, garantindo um pipeline de sucessão robusto.

Capítulo 8: Desligamento (Offboarding)

8.1. Procedimentos de Desligamento

O processo de desligamento de um colaborador, independentemente do motivo, deve ser conduzido de forma estruturada, respeitosa e em estrita conformidade com a legislação trabalhista.³² O manual deve detalhar o fluxo de procedimentos para cada tipo de rescisão contratual:

- **Pedido de Demissão:** Procedimento a ser seguido pelo colaborador, incluindo a formalização por escrito e as regras sobre o cumprimento do aviso prévio.
- **Dispensa sem Justa Causa:** Fluxo de comunicação e formalização por parte da empresa.
- **Dispensa por Justa Causa:** Casos em que se aplica e a necessidade de documentação robusta para embasar a decisão.
- **Rescisão por Acordo Mútuo:** Regras para a modalidade de desligamento consensual, prevista na Reforma Trabalhista.

Para todos os casos, o manual deve especificar os prazos legais para o pagamento das verbas rescisórias e para a realização da homologação, quando aplicável.³

8.2. Entrevista de Desligamento

A entrevista de desligamento é uma ferramenta estratégica para a melhoria contínua. O manual deve prever a realização de uma entrevista estruturada com o colaborador que está de saída (especialmente em casos de pedido de demissão), conduzida por um profissional de RH.²⁰ O objetivo é coletar um feedback honesto e construtivo sobre a experiência do profissional na empresa, abordando temas como cultura, liderança, remuneração, benefícios e oportunidades de desenvolvimento. As informações coletadas, tratadas de forma agregada e confidencial, são insumos valiosos para identificar pontos de atrito e oportunidades de aprimoramento na gestão de pessoas.

8.3. Transição de Responsabilidades

Para garantir a continuidade das operações, o processo de offboarding deve incluir uma fase de transição de responsabilidades. O manual deve orientar o gestor e o colaborador desligado a prepararem um plano para a passagem de conhecimento, projetos em andamento e contatos relevantes para a equipe ou para o substituto. Além disso, deve-se

detalhar o procedimento para a devolução de todos os ativos da empresa que estavam sob a posse do colaborador, como notebook, smartphone, crachá de acesso e cartões corporativos, antes da data final do contrato.²⁰

Parte III: Estrutura de Remuneração e Benefícios

Capítulo 9: Remuneração Fixa e Variável

9.1. Política de Cargos e Salários

A política de remuneração da empresa deve ser fundamentada em princípios de competitividade externa e equidade interna. O manual deve explicar que a estrutura de salários fixos é estabelecida com base em metodologias que consideram:

- **Pesquisas de Mercado:** Análise comparativa com outras empresas do setor financeiro para garantir que a remuneração oferecida seja competitiva e capaz de atrair e reter os melhores profissionais.³³
- **Equilíbrio Interno:** Avaliação da complexidade, responsabilidade e impacto de cada cargo dentro da organização, garantindo que as diferenças salariais entre as funções sejam justas e proporcionais.³³
- **Competências e Responsabilidades:** Consideração das qualificações e do nível de responsabilidade exigidos para cada posição.

Esta política serve como alicerce para a tabela remuneratória e o plano de cargos e salários da instituição.²¹

9.2. Remuneração Variável - A Especificidade do Setor Financeiro

A remuneração variável é um componente central e de alto impacto na estratégia de gestão de pessoas do setor financeiro. Dada a sua complexidade e as implicações legais, o manual

deve dedicar seções distintas e extremamente claras para cada modalidade, a fim de mitigar riscos trabalhistas e alinhar as expectativas dos colaboradores. Uma política mal redigida pode levar à integração de bônus ao salário para todos os efeitos legais, gerando passivos significativos.³⁴

- **Participação nos Lucros e Resultados (PLR):** Este benefício é um direito da categoria bancária, estabelecido por lei (Lei 10.101/2000) e detalhado anualmente na Convenção Coletiva de Trabalho (CCT).³⁵ O manual deve explicar que a PLR tem natureza não salarial e suas regras são fruto de negociação sindical. Os pontos a serem detalhados incluem:
 - **Regras da CCT:** A fórmula de cálculo, que geralmente combina uma parcela fixa com uma distribuição percentual sobre o lucro líquido do banco.
 - **Acordo Coletivo de Trabalho (ACT):** Eventuais regras específicas da empresa que possam complementar ou ser mais vantajosas que a CCT.
 - **Elegibilidade:** Critérios para recebimento, incluindo a regra de proporcionalidade para colaboradores admitidos ou desligados durante o ano de apuração.
 - **Datas de Pagamento:** A CCT normalmente estipula o pagamento em duas parcelas anuais.
- **Bônus e Programas de Incentivo (Remuneração Variável de Curto Prazo):** Diferentemente da PLR, o bônus não é um direito garantido, mas uma liberalidade da empresa atrelada à performance.³⁷ Para evitar sua caracterização como verba salarial, a política deve ser criteriosa:
 - **Critérios de Performance:** Os critérios para o pagamento do bônus devem ser objetivos, mensuráveis, transparentes e previamente acordados.³⁸ Eles devem estar atrelados a um desempenho considerado extraordinário ou superior ao esperado.
 - **Indicadores:** Os indicadores podem ser uma combinação de metas individuais, resultados da área de negócio (ex: Tesouraria, Área Comercial) e o desempenho global da instituição.⁴⁰ Um modelo avançado, como o adotado pelo Itaú, pode atrelar a remuneração variável à satisfação do cliente e à rentabilidade da carteira do investidor, alinhando os interesses do especialista aos do cliente.⁴¹
 - **Natureza Não Salarial:** O manual deve enfatizar que o bônus é um prêmio por performance excepcional e não possui natureza salarial, não se integrando à remuneração para fins de encargos e outros direitos trabalhistas.
- **Incentivos de Longo Prazo (ILP):** Utilizados para reter talentos estratégicos e executivos, alinhando seus interesses aos dos acionistas no longo prazo.
 - **Stock Options (Opções de Compra de Ações):** A política deve descrever o programa que concede a certos colaboradores o direito de comprar ações da empresa a um preço pré-determinado no futuro. As regras de elegibilidade, o período de carência (*vesting*) e as condições de exercício das opções devem ser claramente detalhadas.³⁴

Capítulo 10: Pacote de Benefícios Corporativos

Um pacote de benefícios competitivo é essencial para a proposta de valor ao empregado. Esta seção deve ser estruturada de forma clara e objetiva, facilitando a consulta rápida, o que é especialmente útil para alimentar a base de conhecimento de um agente de atendimento. A utilização de uma matriz consolidada no início do capítulo pode otimizar significativamente o acesso à informação.

Matriz de Benefícios Corporativos

Benefício	Descrição Resumida	Elegibilidade	Fonte da Regra
Plano de Saúde	Cobertura de despesas médicas, hospitalares e exames.	Colaboradores CLT e estagiários. Extensível a dependentes legais.	Política Interna da Empresa
Plano Odontológico	Cobertura de tratamentos e procedimentos odontológicos.	Colaboradores CLT e estagiários. Extensível a dependentes legais.	Política Interna da Empresa
Seguro de Vida	Apólice que oferece proteção financeira em caso de falecimento ou invalidez permanente.	Colaboradores CLT e estagiários.	Política Interna da Empresa
Vale-Refeição (VR)	Crédito mensal para despesas com refeições em restaurantes e	Colaboradores CLT e estagiários.	CCT Bancários

	estabelecimentos similares.		
Vale-Alimentação (VA)	Crédito mensal para compras de gêneros alimentícios em supermercados.	Colaboradores CLT e estagiários.	CCT Bancários
13ª Cesta Alimentação	Parcela adicional do Vale-Alimentação, paga anualmente.	Colaboradores CLT.	CCT Bancários
Auxílio-Creche/Babá	Reembolso de despesas com creche ou babá para filhos até a idade limite definida em CCT.	Colaboradores CLT (Mães e Pais).	CCT Bancários
Previdência Privada	Plano de aposentadoria complementar com contribuição da empresa (matching).	Colaboradores CLT.	Política Interna da Empresa
Auxílio Educação	Política de subsídio para cursos de graduação, pós-graduação, idiomas e certificações.	Colaboradores CLT.	Política Interna da Empresa

10.1. Benefícios Mandatórios (Lei e CCT)

Esta subseção detalha os benefícios cuja concessão é obrigatória por força de lei ou de negociação coletiva.

- **Vale-Transporte:** Concedido conforme a legislação vigente (Lei nº 7.418/85), para custear o deslocamento residência-trabalho-residência, com desconto de até 6% do salário base do colaborador.
- **Vale-Refeição e Vale-Alimentação:** Estes são benefícios garantidos pela CCT da categoria bancária.⁴² O manual deve detalhar os valores atualizados anualmente pela convenção, as regras de concessão e a possibilidade de o colaborador optar por escrito pela distribuição dos créditos entre as duas modalidades.¹⁷
- **13ª Cesta Alimentação:** Um benefício adicional conquistado pela categoria, correspondente a um crédito extra de Vale-Alimentação, pago geralmente no final do ano.¹⁷
- **Auxílio-Creche/Babá:** O manual deve explicar as regras de elegibilidade (geralmente para filhos até uma certa idade), o valor do reembolso e o procedimento para solicitação, conforme estipulado na CCT.

10.2. Benefícios de Saúde e Bem-Estar

Estes benefícios são concedidos por liberalidade da empresa e representam um grande diferencial competitivo.

- **Plano de Saúde e Odontológico:** Detalhar as opções de planos, as regras de cobertura, a existência (ou não) de coparticipação, e as condições para inclusão de dependentes (cônjuge, filhos).³
- **Seguro de Vida:** Informar sobre a cobertura da apólice e as condições para acionamento do seguro.³
- **Programas de Qualidade de Vida:** Descrever as iniciativas que promovem o bem-estar físico e mental dos colaboradores, como acesso a programas de apoio psicológico (EAP - *Employee Assistance Program*), parcerias com academias (ex: Gympass) e campanhas de saúde preventiva.

10.3. Benefícios Financeiros e de Longo Prazo

Benefícios que visam a segurança financeira e o planejamento de futuro dos colaboradores.

- **Previdência Privada Complementar:** Explicar o funcionamento do plano, as regras de contribuição do colaborador e a contrapartida da empresa (*matching contribution*), que

é um forte incentivo à poupança de longo prazo.⁴⁵

- **Consultoria e Educação Financeira:** Oferecer programas de educação financeira e acesso a consultores para auxiliar os colaboradores na gestão de suas finanças pessoais é um benefício de alto valor percebido, especialmente coerente para uma empresa do setor.⁴⁶
- **Condições Especiais em Produtos e Serviços do Banco:** Detalhar as vantagens oferecidas aos colaboradores na utilização de produtos e serviços da própria instituição, como isenção ou redução de tarifas em contas correntes e cartões de crédito, e taxas de juros diferenciadas em empréstimos, financiamentos e investimentos.

Parte IV: Modelos de Trabalho e Ambiente Corporativo

Capítulo 11: Jornada e Modelos de Trabalho

11.1. Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho no setor bancário possui particularidades legais que devem ser claramente explicitadas no manual para evitar passivos trabalhistas e garantir a conformidade.

- **Regra Geral para Bancários:** A jornada padrão para a maioria dos funcionários de bancos é de 6 horas diárias, totalizando 30 horas semanais, conforme estabelecido pelo Artigo 224 da CLT.⁴⁸ Esta jornada se aplica a funções de natureza predominantemente administrativa e de atendimento.
- **Cargos de Confiança:** A legislação prevê uma exceção para os colaboradores que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, ou que desempenham outros cargos de confiança. Para estes, a jornada pode ser de 8 horas diárias, desde que o valor da gratificação de função não seja inferior a um terço do salário do cargo efetivo.⁴⁹ É crucial que o manual detalhe os critérios objetivos que caracterizam um cargo de confiança (ex: poder de mando e gestão, fidúcia especial, autonomia decisória), pois a simples nomenclatura do cargo não é suficiente para justificar a jornada estendida.

11.2. Política de Trabalho Híbrido e Remoto

A adoção de modelos de trabalho flexíveis tornou-se uma prática consolidada e uma demanda importante dos profissionais.⁵⁰ A política da empresa deve ser robusta, clara e alinhada à legislação vigente.

- **Regulamentação Legal:** A política deve estar em conformidade com a Lei nº 14.442/2022, que modernizou a regulamentação do teletrabalho no Brasil. A lei define o teletrabalho como a prestação de serviços, de maneira preponderante ou não, fora das dependências do empregador, com o uso de tecnologias de informação e comunicação.⁵² Um ponto fundamental da nova lei é que o comparecimento habitual do empregado ao escritório para atividades específicas não descaracteriza o regime de teletrabalho, conferindo segurança jurídica ao modelo híbrido.⁵³
- **Modelo Adotado pela Empresa:** O manual deve especificar claramente qual modelo de trabalho híbrido a empresa adota. As opções podem variar:
 - **Dias Fixos:** Ex: 3 dias no escritório e 2 dias remotos, com dias pré-definidos para toda a equipe.
 - **Modelo Flexível:** A equipe, em acordo com o gestor, define a frequência e os dias de trabalho presencial.
 - **Remote-First:** O trabalho remoto é o padrão, e o escritório funciona como um hub para encontros pontuais e colaboração.⁵⁵
- **Controle de Jornada:** A regra geral, mesmo para o trabalho remoto e híbrido, é a obrigatoriedade do controle de jornada. A dispensa deste controle é uma exceção, aplicável apenas a colaboradores que trabalham por produção ou por tarefa, e esta condição deve estar expressamente prevista no contrato de trabalho.⁵⁶ Para os demais, a empresa deve utilizar um sistema de registro de ponto eletrônico que permita a marcação remota.⁵⁷
- **Ajuda de Custo para Home Office:** A empresa deve ter uma política formal para o auxílio ou reembolso de despesas que o colaborador passa a ter ao trabalhar de casa, como custos adicionais com internet e energia elétrica.⁵⁸ Conforme o Art. 2º da CLT, os custos da atividade econômica devem ser suportados pelo empregador.⁵⁹ A formalização de uma ajuda de custo, paga em valor fixo ou mediante comprovação, é importante para que esta verba não seja considerada de natureza salarial, evitando a incidência de encargos.⁵⁶

A implementação do trabalho híbrido gera uma dinâmica complexa entre a necessidade legal de controle e a cultura de autonomia desejada. Um controle de jornada excessivamente rígido pode ser percebido como microgerenciamento e minar a confiança, que é a base do trabalho flexível.⁹ A política no manual deve, portanto, ser acompanhada de uma comunicação que

enquadre o controle de ponto não como uma ferramenta de vigilância, mas como um mecanismo de proteção legal para o próprio colaborador, assegurando o direito à desconexão e o correto pagamento de horas extras.

11.3. Controle de Frequência

- **Sistema de Registro de Ponto:** O manual deve descrever o sistema de ponto eletrônico adotado pela empresa, em conformidade com as portarias do Ministério do Trabalho e Emprego, e as responsabilidades do colaborador quanto à correta marcação dos horários de entrada, saída e intervalos.⁵⁷
- **Banco de Horas:** Caso a empresa utilize o sistema de banco de horas para a compensação de horas extras, as regras devem ser detalhadas, incluindo o prazo para compensação e a forma de acompanhamento do saldo, sempre em conformidade com o que for estabelecido na Convenção Coletiva ou em acordo individual.¹⁸

Capítulo 12: Férias, Faltas e Licenças

12.1. Férias

O manual deve detalhar a política de férias da empresa, que deve seguir, no mínimo, as disposições da CLT e da CCT.

- **Direito e Período Aquisitivo:** O colaborador adquire o direito a 30 dias de férias remuneradas após cada período de 12 meses de vigência do contrato de trabalho (período aquisitivo).⁶²
- **Fracionamento:** A Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) permite o fracionamento das férias em até três períodos, mediante concordância do empregado. O manual deve especificar as regras: um dos períodos não pode ser inferior a 14 dias corridos, e os demais não podem ser inferiores a 5 dias corridos cada um.³
- **Abono Pecuniário:** É facultado ao empregado converter 1/3 (um terço) do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário, o que é comumente conhecido como "vender 10 dias de férias".³
- **Programação:** As regras para a programação das férias, como o prazo de antecedência para a solicitação e a necessidade de aprovação do gestor, devem ser claras.

12.2. Licenças e Afastamentos

Além das férias, existem diversas situações que preveem o afastamento remunerado do trabalho. Muitas empresas, especialmente multinacionais, oferecem prazos mais generosos do que o mínimo legal como parte de sua política de benefícios e de promoção da equidade.

- **Licença Maternidade:** Embora a CLT preveja 120 dias, é prática comum em grandes empresas, através do programa Empresa Cidadã, estender a licença para 180 dias.³
- **Licença Paternidade:** Da mesma forma, a licença paternidade, que pela CLT é de 5 dias, é frequentemente estendida para 20 dias (pelo Empresa Cidadã) ou até mais (ex: 30 dias) por política interna, como forma de promover a equidade de gênero e o envolvimento paterno.³
- **Outras Licenças Legais e por Política Interna:** O manual deve listar outras licenças previstas em lei ou na CCT, como a licença gala (casamento) e a licença nojo (falecimento de familiar), detalhando os prazos para cada caso. A empresa pode também oferecer licenças adicionais por política interna, como para acompanhamento de dependentes em consultas médicas ou para participação em reuniões escolares.³

12.3. Política de Faltas e Atrasos

Para a manutenção da ordem e da produtividade, é necessário estabelecer procedimentos claros para a gestão de ausências.

- **Justificativas:** O manual deve orientar sobre como e quando justificar faltas e atrasos (ex: apresentação de atestado médico em até 48 horas).
- **Consequências:** Devem ser explicitadas as consequências de faltas não justificadas, que podem incluir o desconto do dia de trabalho e do descanso semanal remunerado, impacto na contagem do período aquisitivo de férias (conforme a proporção estabelecida na CLT) e, em casos de reincidência, a aplicação de medidas disciplinares.⁶¹

Capítulo 13: Saúde, Segurança e Ambiente de Trabalho (SST)

13.1. Programas de Saúde e Segurança do Trabalho

A empresa tem a responsabilidade de garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. O manual deve mencionar o compromisso da organização com a Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e a existência de programas obrigatórios, como o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e outros programas de prevenção de riscos ambientais. A política de SST deve ser amplamente divulgada e todos os colaboradores devem ser orientados sobre os procedimentos de segurança aplicáveis às suas funções.²¹

13.2. Ergonomia

Com a prevalência do trabalho de escritório e do home office, as orientações sobre ergonomia são fundamentais para prevenir lesões por esforço repetitivo (LER) e outras doenças ocupacionais. O manual deve fornecer diretrizes sobre a postura correta, a configuração adequada da estação de trabalho (cadeira, mesa, monitor), a importância de pausas regulares e a realização de ginástica laboral, tanto para quem trabalha no escritório quanto para quem está em regime remoto.

13.3. Uso de Ativos da Empresa

O manual deve estabelecer regras claras para o uso dos ativos da empresa, visando a sua conservação, segurança e utilização adequada.

- **Equipamentos:** Regras sobre o uso e cuidado com notebooks, smartphones e outros equipamentos fornecidos pela empresa, enfatizando que são ferramentas de trabalho.
- **Sistemas e Redes:** A política deve orientar sobre o uso racional e seguro dos sistemas, softwares e da rede da empresa. O uso para fins pessoais deve ser limitado e não pode comprometer a segurança da informação ou a produtividade.⁶³
- **Veículos Corporativos:** Se aplicável, regras para a utilização da frota de veículos da empresa.

Parte V: Governança, Conformidade e Relações Trabalhistas

Capítulo 14: Segurança da Informação e Proteção de Dados (LGPD)

14.1. Política de Segurança da Informação

Em uma instituição financeira, a informação é um dos ativos mais críticos. A Política de Segurança da Informação é fundamental para proteger dados confidenciais da empresa e de seus clientes. O manual deve apresentar as diretrizes essenciais que todos os colaboradores devem seguir:

- **Classificação da Informação:** Orientar sobre como as informações são classificadas por seu nível de sensibilidade (pública, interna, confidencial, restrita) e as regras de manuseio para cada categoria.⁶⁴
- **Controle de Acesso:** Explicar a política de "menor privilégio", segundo a qual os colaboradores só devem ter acesso aos sistemas e informações estritamente necessários para o desempenho de suas funções.⁶⁴
- **Gestão de Senhas:** Estabelecer regras para a criação de senhas fortes, a periodicidade de troca e a proibição do compartilhamento de credenciais.
- **Uso Seguro de Dispositivos:** Diretrizes para o uso seguro de e-mail, internet, dispositivos móveis e armazenamento em nuvem, a fim de prevenir ataques de *phishing*, *malware* e vazamento de dados.

14.2. Conformidade com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)

A Lei nº 13.709/2018 (LGPD) estabeleceu um novo marco legal para a proteção de dados pessoais no Brasil, com impacto direto nas operações de todas as empresas, especialmente as do setor financeiro. O manual deve ter uma seção dedicada a educar os colaboradores sobre suas responsabilidades sob esta lei.

- **Objetivo da LGPD:** Explicar que a lei visa proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade das pessoas físicas, estabelecendo regras para a coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento de seus dados pessoais.⁶⁵
- **Responsabilidades do Colaborador:** Deixar claro que todo colaborador que lida com dados pessoais (de clientes, parceiros ou outros funcionários) tem o dever de tratá-los

em conformidade com os princípios da LGPD e as políticas internas da empresa. Isso inclui garantir a confidencialidade, a segurança e o uso dos dados apenas para as finalidades legítimas e informadas ao titular.⁶⁴

- **Direitos dos Titulares:** É importante informar que os próprios colaboradores, na qualidade de titulares de dados, possuem direitos garantidos pela LGPD em relação aos seus dados pessoais tratados pelo departamento de RH (como o direito de acesso, correção e eliminação de dados).
- **Contato do DPO (*Data Protection Officer*):** O manual deve fornecer o canal de contato do Encarregado pela Proteção de Dados da empresa, que é a pessoa responsável por supervisionar a estratégia de proteção de dados e atuar como ponto de contato com os titulares e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).⁶⁶

Capítulo 15: Procedimentos Disciplinares

15.1. Classificação das Faltas

Para garantir a aplicação justa e consistente de medidas disciplinares, o manual deve classificar as condutas inadequadas de acordo com sua gravidade, fornecendo exemplos claros para cada categoria.

- **Faltas Leves:** Ex: atrasos esporádicos e injustificados.
- **Faltas Médias:** Ex: reincidência em faltas leves, descumprimento de procedimentos operacionais sem consequências graves.
- **Faltas Graves:** Estas são as condutas que, por sua natureza, podem justificar uma demissão por justa causa, mesmo sem histórico de advertências prévias. O manual deve listar exemplos, como fraude, corrupção, roubo, violação de segredo da empresa, insubordinação grave, assédio moral ou sexual, divulgação de informações confidenciais, violência física e negligência grave que cause prejuízo significativo.³

15.2. Medidas Disciplinares

A política deve descrever a gradação das sanções disciplinares, que devem ser aplicadas de forma proporcional à gravidade da falta e considerando o histórico do colaborador. A escala

típica de medidas é:

1. **Advertência Verbal:** Para faltas leves, com registro no prontuário do colaborador.
2. **Advertência Escrita:** Para reincidência em faltas leves ou para faltas de gravidade média.
3. **Suspensão:** Afastamento do trabalho sem remuneração (limitado a 30 dias pela CLT) para faltas mais graves ou reincidência após advertências.
4. **Demissão por Justa Causa:** Para as faltas graves previstas no Art. 482 da CLT.³

15.3. Processo de Apuração

Um princípio fundamental do direito do trabalho é o da ampla defesa. O manual deve assegurar que, antes da aplicação de sanções mais severas como suspensão ou demissão, será conduzido um processo de apuração interna justo e imparcial.³ Este processo deve garantir ao colaborador a oportunidade de apresentar sua versão dos fatos e se defender das acusações, assegurando que a decisão final seja baseada em evidências e não em suposições.

Capítulo 16: Relações Sindicais

16.1. Representação Sindical

O manual deve expressar o reconhecimento da empresa à legitimidade das entidades sindicais como representantes legais dos interesses dos colaboradores em negociações coletivas.⁶⁷ Esta postura demonstra respeito pela estrutura de relações de trabalho no Brasil e fomenta um diálogo construtivo com os sindicatos.

16.2. Negociação Coletiva

É importante explicar aos colaboradores o processo de negociação coletiva que ocorre anualmente entre os representantes dos bancos (como a FENABAN) e os sindicatos da

categoria bancária. O resultado deste processo são os instrumentos normativos que regem as relações de trabalho no setor:

- **Convenção Coletiva de Trabalho (CCT):** Acordo de caráter normativo que estabelece condições de trabalho (pisos salariais, reajustes, benefícios, etc.) aplicáveis a toda a categoria profissional em uma determinada base territorial.⁶⁷
- **Acordo Coletivo de Trabalho (ACT):** Acordo firmado diretamente entre uma ou mais empresas e o sindicato, que pode estabelecer condições específicas para os colaboradores daquela empresa, geralmente complementando ou sendo mais vantajoso que a CCT.⁶⁷

O manual deve esclarecer que muitos dos direitos e benefícios dos colaboradores, como a PLR e os vales refeição e alimentação, são conquistas provenientes desses instrumentos coletivos.

16.3. Contribuições

Para evitar dúvidas, o manual pode incluir uma breve explicação sobre as diferentes contribuições que podem ser descontadas em folha de pagamento em favor do sindicato, como a contribuição assistencial ou confederativa, esclarecendo suas finalidades e as regras para o desconto, incluindo o direito de oposição do colaborador, quando aplicável.

Conclusão

A elaboração de um Manual de Políticas de Recursos Humanos para uma multinacional do setor financeiro no Brasil é uma tarefa de alta complexidade e responsabilidade. O documento resultante deve ser mais do que um guia de procedimentos; deve funcionar como a constituição das relações de trabalho, refletindo a cultura, os valores e a estratégia da organização.

A análise demonstra que um manual eficaz deve ser estruturado em torno da jornada do colaborador, desde a sua atração até o seu desligamento, integrando em cada etapa os pilares de governança, ética e conformidade que são cruciais para o setor. Políticas de remuneração variável, modelos de trabalho flexíveis e benefícios devem ser detalhados com extrema precisão, não apenas para informar, mas para mitigar riscos legais e gerenciar expectativas.

Para o propósito específico de alimentar um agente de atendimento de RH, a clareza, a

objetividade e a facilidade de consulta são primordiais. A utilização de estruturas como matrizes de benefícios, fluxogramas de processos e seções de perguntas frequentes pode transformar o manual em uma base de conhecimento dinâmica e eficiente. Em última análise, um manual bem construído serve como uma ferramenta estratégica que padroniza a comunicação, fortalece a cultura, promove a equidade e contribui para a sustentabilidade e a reputação da instituição financeira no mercado.

Works cited

1. Manual de Políticas de RH - Mannus RH, accessed August 30, 2025, <https://mannusrh.com.br/informacoes/manual-de-politicas-de-rh>
2. Manual do colaborador: como criar um, exemplos e o que deve ter - Solides, accessed August 30, 2025, <https://solides.com.br/blog/manual-do-colaborador/>
3. MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DE ... - ActionAid Brasil, accessed August 30, 2025, https://www.actionaid.org.br/documents/16/Manual_RH_ActionAid_2024.pdf
4. O que é manual do colaborador e a importância para as empresas - Flash, accessed August 30, 2025, <https://flashapp.com.br/blog/manual-do-colaborador>
5. Manual de colaboradores: guia completo de como fazer - Sesame HR, accessed August 30, 2025, <https://www.sesamehr.pt/guias/guia-criar-manual-colaboradores/>
6. POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS - Instituto Talanoa, accessed August 30, 2025, <https://institutotalanoa.org/wp-content/uploads/2023/11/Politica-RH-Instituto-Talanoa-2023-.pdf>
7. Código de Ética e Conduta - XP Investimentos, accessed August 30, 2025, <https://www.xpi.com.br/documentos/codigo-de-etica-e-conduta/>
8. Políticas de recursos humanos: confira 5 exemplos - Sankhya, accessed August 30, 2025, <https://www.sankhya.com.br/blog/politicas-de-recursos-humanos/>
9. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO DO BRASIL. O DISCURSO E A PRÁTICA. CAMINHOS DE COMPATIBILIZAÇÃO., accessed August 30, 2025, <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/4ba2c7f8-2e86-4c73-b5cc-c0a97d371c9c/download>
10. códigos de ética e de conduta caixa asset, accessed August 30, 2025, <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-asset/Codigo-de-Etica-e-de-Conduta.pdf>
11. Diversidade - Citi Brasil, accessed August 30, 2025, <https://corporateportal.brazil.citibank.com/diversidade.htm>
12. nossos compromissos - diversidade - BB, accessed August 30, 2025, <https://www.bb.com.br/site/sustentabilidade/como-bb-atua/diversidade/nossos-compromissos-diversidade/>
13. Como as políticas de equidade de gênero podem impactar o desempenho financeiro das organizações?, accessed August 30, 2025, <https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-como-as-politicas-de-equidade-de-genero-podem-impactar-o-desempenho-financeiro-das-organizacoes-98129>

14. Diversidade, Equidade e Inclusão - BNP Paribas Brazil, accessed August 30, 2025, <https://brasil.bnpparibas/pt/sustentabilidade/diversidade-equidade-e-inclusao/>
15. Apoio das lideranças é essencial para avanço da equidade de gênero no mercado financeiro - Anbima, accessed August 30, 2025, https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/apoio-das-liderancas-e-essencial-para-avanco-da-equidade-de-genero-no-mercado-financeiro.htm
16. Investimos Na Diversidade | Fundação Banco Do Brasil, accessed August 30, 2025, <https://fbb.org.br/2025/01/28/investimos-na-diversidade/>
17. Convenção Coletiva de Trabalho 2024/2026: entenda - Bancários DF, accessed August 30, 2025, <https://bancariosdf.com.br/portal/convencao-coletiva-de-trabalho-2024-2026-e-ntenda/>
18. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS - Museu Afro Brasil, accessed August 30, 2025, <https://museuafrobrasil.org.br/wp-content/uploads/2025/04/Manual-de-Recursos-Humanos.pdf>
19. Onboarding e Offboarding: a importância desses processos para a organização - cr basso, accessed August 30, 2025, <https://crbasso.com.br/blog/onboarding-e-offboarding-a-importancia-desses-processos-para-a-organizacao/>
20. Onboarding e Offboarding - Importância e Diferenças - Tutto ..., accessed August 30, 2025, <https://www.tutto.com.br/blog/onboarding-e-offboarding-importancia-e-diferencas/>
21. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS - Prefeitura de São Paulo, accessed August 30, 2025, <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/Manual%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>
22. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS - Theatro Municipal, accessed August 30, 2025, https://theatromunicipal.org.br/wp-content/uploads/2024/01/MANUAL_DE_RH_2023-revisao-1412.pdf
23. Principais critérios para promoção de funcionários - Blog da TeamHub, accessed August 30, 2025, <https://blog.teamhub.com.br/promocao-de-funcionarios/>
24. Como definir os critérios de promoção dos colaboradores? | - 4Search, accessed August 30, 2025, <https://www.4search.com.br/pt/blog/como-definir-os-criterios-de-promocao-dos-colaboradores>
25. Mapa de Carreira no Mercado Bancário: Como o Planejamento Profissional e as Certificações CPA Impulsionam o Crescimento na Profissão - Elite Bancária, accessed August 30, 2025, <https://elitebancaria.com.br/mapa-de-carreira-no-mercado-bancario-como-o-planejamento-profissional-e-as-certificacoes-cpa-impulsionam-o-crescimento-na-profissao/>
26. Como Construir uma Carreira de Sucesso no Setor Bancário - Capriata Cursos,

- accessed August 30, 2025,
<https://capriatacursos.com.br/blog/como-construir-uma-carreira-de-sucesso-no-setor-bancario/>
27. Em busca de uma promoção na carreira bancária? Saiba como se destacar, accessed August 30, 2025,
<https://proeducacional.com/blogs/conteudo/em-busca-de-uma-promocao-na-carreira-bancaria-saiba-como-se-destacar>
28. GT Promoção por Mérito: Caixa propõe critérios para deltas, mas empregados exigem distribuição linear - Sindicato dos Bancários de Marília e Região, accessed August 30, 2025,
<https://bancariosmarilia.com.br/gt-promocao-por-merito-caixa-propoe-criterios-para-deltas-mas-empregados-exigem-distribuicao-linear/>
29. Guia Salarial Robert Half | Benefícios, accessed August 30, 2025,
<https://www.roberthalf.com.br/pt/insights/guia-salarial/beneficios>
30. 10 melhores benefícios para funcionários que as empresas devem oferecer - Preply, accessed August 30, 2025,
<https://preply.com/pt/blog/b2b-beneficios-para-funcionarios/>
31. Política de Concessão de Subsídio Educacional, accessed August 30, 2025,
https://colaborador.digix.com.br/wp-content/uploads/2020/02/incentivo_educacao_colab_externos_08.04-formatado.pdf
32. Offboarding: o que é e como fazer? [Guia completo 2025] - JobConvo, accessed August 30, 2025, <https://www.jobconvo.com/blog/offboarding/>
33. Política Específica de Remuneração de Administradores, accessed August 30, 2025,
<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/frmDownloadDocumento.aspx?Tela=ext&numProtocolo=1120479&descTipo=IPE&CodigoInstituicao=1>
34. Recompensas Financeiras para Colaboradores: Por Que Implementar?, accessed August 30, 2025,
<https://blog-forbusiness.vagas.com.br/recompensas-financeiras-para-colaboradores/>
35. O que é PLR do bancário? Entenda seus direitos - Advocacia Fabio Batista, accessed August 30, 2025,
<https://advocaciafabiobatista.com.br/o-que-e-plr-do-bancario-entenda-seus-direitos/>
36. PLR para bancários 2025: Participação nos Lucros e Resultados - GR Advogados, accessed August 30, 2025,
<https://grradvogados.com.br/plr-para-bancarios-como-funciona/>
37. Remuneração variável: como implementar no seu negócio? - BV Inspira, accessed August 30, 2025,
<https://www.bv.com.br/bv-inspira/parceiro-consignado/remuneracao-variavel>
38. PLR: o que é, quem recebe o bônus e como calcular? - Feedz, accessed August 30, 2025, <https://www.feedz.com.br/blog/plr/>
39. Por que a empresa deve pagar bônus para os funcionários? - Qualitin, accessed August 30, 2025,
<https://www.qualitin.com/por-que-a-empresa-deve-pagar-bonus-para-os-funcionarios/>

[onarios/](#)

40. Política Geral de Remuneração - Banco BPI, accessed August 30, 2025, https://www.bancobpi.pt/content/service/getContent?documentName=PR_UCMS02082423
41. Modelo de remuneração | Banco Itaú, accessed August 30, 2025, <https://www.italu.com.br/investimentos/modelo-remuneracao>
42. TIRE SUAS DÚVIDAS - Sindicato dos Bancários de Campinas, accessed August 30, 2025, <https://sindicatocp.org.br/tire-suas-duvidas/>
43. Convenção Coletiva de Trabalho 2024/2026 - Sindicato dos ..., accessed August 30, 2025, <https://spbancarios.com.br/sites/default/files/cct/arquivo/Fenaban%20-%20CCT%20Geral%202024-2026%20sem%20assi%20%281%29.pdf>
44. 10 benefícios corporativos que todo mundo na empresa vai amar! - Megaluzz, accessed August 30, 2025, <https://megaluzz.com.br/beneficios-corporativos-mais-atrativos/>
45. Benefícios corporativos: o que são, legislação e 30 exemplos - Flash, accessed August 30, 2025, <https://flashapp.com.br/blog/beneficios-corporativos-guia>
46. O que são benefícios financeiros e como usá-los na sua empresa - Feedz, accessed August 30, 2025, <https://www.feedz.com.br/blog/beneficios-financeiros/>
47. Guia de benefícios competitivos para funcionários globais - Deel, accessed August 30, 2025, <https://www.deel.com/pt/blog/guia-beneficios-para-funcionarios-globais/>
48. Principais Direitos e as Convenções da Categoria dos Bancários - Di Paula, accessed August 30, 2025, <https://dipaullaadvocacia.com.br/principais-direitos-e-as-convencoes-da-categoria-dos-bancarios/>
49. Por que se sindicalizar? - Sindicato dos Bancários e financeiros de Bauru, accessed August 30, 2025, <https://www.seebbauru.org.br/sindicalize-se/por-que-se-sindicalizar/>
50. Modelo de trabalho híbrido é usado por 56% das empresas no Brasil, diz estudo, accessed August 30, 2025, <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/modelo-de-trabalho-hibrido-e-usado-por-56-das-empresas-no-brasil-diz-estudo/>
51. Modelo híbrido é preferência entre colaboradores e executivos, aponta estudo - FGV, accessed August 30, 2025, <https://portal.fgv.br/noticias/modelo-hibrido-e-preferencia-entre-colaboradores-e-executivos-aponta-estudo>
52. Home office e teletrabalho no Brasil: guia completo da nova legislação - Migalhas, accessed August 30, 2025, <https://www.migalhas.com.br/depeso/397715/home-office-e-teletrabalho-no-brasil-guia-completo-da-nova-legislacao>
53. Novidades no Teletrabalho (Lei 14.442/22), accessed August 30, 2025, <https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/RT%20Informa%20-%20N.%2046%20SETEMBRO%20-%20Novidades%20no%20Teletrab>

[alho.pdf](#)

54. A evolução das leis de trabalho remoto no Brasil - Migalhas, accessed August 30, 2025,
<https://www.migalhas.com.br/depeso/402342/a-evolucao-das-leis-de-trabalho-remoto-no-brasil>
55. Grandes empresas que utilizam regime de trabalho híbrido: Confira - Blog getdesk, accessed August 30, 2025,
<https://blog.getdesk.com.br/grandes-empresas-que-utilizam-regime-de-trabalho-hibrido/>
56. Trabalho remoto no Brasil: direitos e deveres em 2025 - Advogado em Brasília, accessed August 30, 2025,
<https://advogados-br.com/articles/trabalho-remoto-no-brasil-em-2025-direitos-dos-trabalhadores-e-obrigacoes-dos-empregadores/>
57. ENTENDA AS MUDANÇAS DA LEI 14.442/22 E O QUE ISSO IMPACTA O TELETRABALHO, accessed August 30, 2025,
<https://metalurgicoscarlosbarbosa.com.br/entenda-as-mudancas-da-lei-14-442-22-e-o-que-isso-impacta-o-teletrabalho/>
58. Proposta cria auxílio para trabalhador que estiver em sistema de 'home office' - Notícias, accessed August 30, 2025,
<https://www.camara.leg.br/noticias/712915-proposta-cria-auxilio-para-trabalhador-que-estiver-em-sistema-de-home-office/>
59. Ajuda nos custos de home office: o que é e como otimizar esse ..., accessed August 30, 2025,
<https://www.concur.com.br/blog/article/ajuda-nos-custos-de-home-office-o-que-e-e-como-otimizar-esse-calculo>
60. Ajuda de custo da empresa com despesas de home office precisa ser declarada?, accessed August 30, 2025,
<https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/ajuda-de-custo-da-empresa-com-despesas-de-home-office-precisa-ser-declarada/>
61. Manual do Colaborador | Oranges Alimentos, accessed August 30, 2025,
<https://www.orangesalimentos.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Manual-do-Colaborador-1.pdf>
62. As 11 principais dúvidas sobre férias remuneradas - VLV Advogados, accessed August 30, 2025,
<https://vlvadvogados.com/11-principais-duvidas-sobre-ferias-remuneradas/>
63. MANUAL DE INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR - Governo do Estado do Rio de Janeiro, accessed August 30, 2025,
https://www.rj.gov.br/central/sites/default/files/arquivos_paginas/MANUAL_DE_INTEGRACAO_de_COLABORADORES_Versao_2024_fev24.pdf
64. LGPD – Proteção e Privacidade de Dados | Banco ABC Brasil, accessed August 30, 2025, <https://www.abcbrasil.com.br/lgpd-protecao-e-privacidade-de-dados/>
65. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, accessed August 30, 2025,
<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/lgpd>
66. LGPD | Bradesco Segurança, accessed August 30, 2025,
<https://banco.bradesco/seguranca/seguranca-da-informacao/lgpd.shtm>

67. Negociação Coletiva - Portal BB, accessed August 30, 2025,
<https://www.bb.com.br/site/sobre-nos/negociacao-coletiva/>