



VOLUME

01

COLEÇÃO NEXSPOT • GESTÃO DE PESSOAS

Monitoramento de pessoas

Limites, possibilidades e implicações práticas para o RH: lei, psicologia, casos reais, diagnóstico NEXsPOT e plano de ação.

Caio Fábio de Souza Martins

Psicólogo • Mestre em Psicologia • Doutorando (PUC Goiás)
NEXsPERT ALLNEXS • Outubro de 2026

POWERED BY  **CAIO FÁBIO
MARTINS**
DESENVOLVIMENTO HUMANO

Monitoramento de pessoas: limites, possibilidades e implicações práticas

Limites, possibilidades e implicações práticas para o RH: lei, psicologia, casos reais, diagnóstico NEXsPOT e plano de ação.

Autoria

Caio Fábio de Souza Martins — Psicólogo, Mestre em Psicologia, doutorando na PUC Goiás com pesquisa sobre liderança com sentido. NEXsPERT da ALLNEXS e professor de Psicologia das Organizações e do Trabalho.

Edição

ALLNEXS Conhecimentos · Coleção NEXsPOT · Volume 01 · 1ª edição, outubro de 2026. Powered by Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano.

Direitos

© 2026 Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano e ALLNEXS. O método NEXsPOT de diagnóstico, o plano NEXs ACTION 90 e as ferramentas NEXs TOOLS descritas neste e-book são de autoria de Caio Fábio de Souza Martins. Uso pessoal e educacional permitido com citação da fonte; reprodução comercial, total ou parcial, depende de autorização.

Como citar

MARTINS, Caio Fábio de Souza. *Monitoramento de pessoas: limites, possibilidades e implicações práticas*. Goiânia: ALLNEXS Conhecimentos, 2026. (Coleção NEXsPOT, v. 01). E-book.

Avisos importantes

Este material tem finalidade educacional. Não substitui assessoria jurídica, contábil ou avaliação psicológica individual. Leis, normas e decisões citadas foram conferidas até 29 de outubro de 2026 e podem mudar; confirme a situação atual antes de decidir. Os casos reais foram reconstruídos a partir de fontes públicas e amplamente divulgadas, indicadas ao final de cada caso. Exemplos marcados como **ilustrativos** usam empresa e números fictícios.

Privacidade e dados: contato@allnexs.com.br

SUMÁRIO

O que você vai encontrar

01	O monitoramento saiu da portaria e entrou no computador	3
02	O que a lei permite e onde ela para	6
03	Legítimo ou abusivo? Depende do como	9
04	O que o controle faz com quem é controlado	12
05	Diagnóstico NEXsPOT	19
06	Plano NEXs ACTION 90 para o RH	23
07	Ferramentas para aplicar agora	26
08	Referências	29



01

POR QUE AGORA

O monitoramento saiu da portaria e entrou no computador

Câmeras, crachás e catracas sempre existiram. O que mudou é a escala: hoje é possível registrar cada clique, cada pausa e cada deslocamento. A pergunta deixou de ser se a empresa pode ver, e passou a ser o que ela faz com o que vê.

Quatro mudanças que colocaram o tema na mesa do RH

Trabalho remoto e híbrido

Sem o gestor por perto, muitas empresas substituíram a presença pelo registro: atividade de teclado, tempo on-line, capturas de tela. O controle migrou do olhar para o software.

Softwares de produtividade e IA

Ferramentas que pontuam pessoas por atividade, classificam conversas e sugerem quem é "baixo desempenho" ficaram baratas e fáceis de instalar, muitas vezes sem que o RH participe da escolha.

Proteção de dados mais firme

A LGPD está em vigor desde 2020. Em 2026, a Lei nº 15.352 transformou a ANPD em agência reguladora, reforçando a capacidade de fiscalização. Dado de empregado é dado pessoal, e parte dele é sensível.

Riscos psicossociais na NR-01

Baixo controle sobre o próprio trabalho, pressão excessiva e falta de suporte são fatores de risco psicossocial. Monitoramento mal desenhado pode produzir exatamente aquilo que a norma manda prevenir.

Três perguntas que guiam este e-book

O RH costuma ser chamado quando a decisão já foi tomada: o software foi comprado, a câmera foi instalada, a planilha de quem "posta demais" já circula. Este e-book propõe inverter a ordem. Antes de qualquer ferramenta, três perguntas:

1. **Pode?** O que a lei e a jurisprudência admitem, e onde estão as linhas vermelhas.
2. **Deve?** Se a prática resolve um problema real, e se existe forma menos invasiva de resolvê-lo.
3. **O que faz com as pessoas?** Os efeitos psicológicos do controle sobre confiança, autonomia, saúde e desempenho.

A TESE DESTE VOLUME

Monitorar é legítimo quando mede o trabalho com finalidade, transparência e proporção. Passa a ser abuso quando vigia a pessoa. A diferença não está na tecnologia, está no desenho.

Vocabulário mínimo

Termo	Sentido neste e-book
Poder diretivo	Prerrogativa do empregador de organizar, dirigir e fiscalizar a prestação de serviços (CLT, art. 2º). Inclui controlar, mas não autoriza tudo.
Monitoramento	Coleta sistemática de dados sobre o trabalho ou o trabalhador por meio de tecnologia ou observação.

Vigilância	Monitoramento que extrapola a finalidade, alcança a vida privada ou é usado para punir e intimidar.
Dado pessoal sensível	Saúde, biometria, origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação sindical, vida sexual, dado genético (LGPD, art. 5º, II).
RIPD	Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais: documento que descreve o tratamento, os riscos e as medidas de mitigação (LGPD, art. 5º, XVII, e art. 38).
Proporcionalidade	Teste que pergunta se a medida é adequada ao fim, necessária (não há meio menos invasivo) e equilibrada entre benefício e restrição.



02

LIMITES

O que a lei permite e onde ela para

No Brasil não existe uma lei única sobre monitoramento de empregados. As regras vêm de várias fontes que precisam ser lidas juntas: Constituição, CLT, LGPD, leis antidiscriminatórias e a jurisprudência trabalhista.

As fontes que se cruzam

Fonte	O que ela traz para o monitoramento
Constituição Federal, art. 5º, X e XII	Invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem; sigilo da correspondência e das comunicações. É o teto de qualquer controle.
CLT, art. 2º	Base do poder diretivo: o empregador assume os riscos e dirige a prestação pessoal de serviço.
CLT, art. 373-A, VI, e Lei nº 13.271/2016	Vedação de revistas íntimas em empregadas e clientes do sexo feminino. A jurisprudência trabalhista estende a lógica de proteção à intimidade a todos os empregados.
Lei nº 9.029/1995	Proíbe práticas discriminatórias na admissão e na manutenção do emprego.
LGPD (Lei nº 13.709/2018)	Princípios de finalidade, adequação, necessidade, transparência, segurança e não discriminação (art. 6º); bases legais para tratar dados (arts. 7º e 11); direitos do titular; RIPD; sanções.
Lei nº 15.352/2026	Transformou a ANPD em agência reguladora, com mais autonomia para fiscalizar o cumprimento da LGPD.
NR-01 (cap. 1.5)	Obriga a identificar, avaliar e controlar riscos ocupacionais, incluindo os fatores psicossociais, dentro do GRO/PGR.

Situação da NR-01 em outubro de 2026

A Portaria MTE nº 1.419/2024 incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Em 2026, o Supremo Tribunal Federal, na ADPF 1.316 (relator ministro André Mendonça), suspendeu por 90 dias a aplicação de multas e sanções ligadas a cinco itens psicossociais da norma e encaminhou o tema à conciliação. A suspensão foi referendada pelo Plenário e prorrogada por mais 90 dias em setembro de 2026.

O que isso significa na prática: a NR-01 continua válida, os riscos psicossociais seguem integrados ao GRO e a fiscalização orientativa continua. O que está suspenso é a sanção sobre itens específicos. É uma trégua, não uma dispensa. Confira a situação no dia em que for decidir.

As bases legais mais usadas e seus cuidados

Cumprimento de obrigação legal

Controle de jornada, segurança do trabalho, saúde ocupacional. Vale para o que a lei exige, não para o que a empresa gostaria de saber.

Execução do contrato

Dados necessários para a relação de emprego funcionar: folha, acesso a sistemas, credenciais.

Legítimo interesse

Segurança da informação, proteção do patrimônio. Exige teste de balanceamento documentado, transparência e respeito às expectativas do titular.

Por que o consentimento é frágil na relação de emprego: consentimento só vale se for livre. Quando quem pede é quem paga o salário, a liberdade de recusar é discutível. Por isso, apoiar monitoramento rotineiro apenas em "o empregado assinou que concorda" é uma estratégia fraca.

Biometria e dados de saúde são sensíveis e têm regras mais estritas (art. 11). Ponto biométrico, reconhecimento facial e programas de bem-estar que coletam informações de saúde exigem cuidado redobrado com finalidade, segurança e acesso.

Linhas vermelhas consolidadas

Ainda que cada caso seja julgado em concreto, alguns pontos são tratados de forma muito consistente pelos tribunais trabalhistas e pelas autoridades de dados:

- Câmeras em banheiros, vestiários e locais de troca de roupa.
- Câmera ou gravação oculta como rotina, sem situação excepcional e documentada que a justifique.
- Revista íntima, com contato físico ou exigência de despir-se.
- Acesso a e-mail pessoal, conversas privadas em aplicativos pessoais ou conteúdo do celular particular.
- Rastreamento de localização fora da jornada ou em aparelho pessoal.
- Vigilância de opinião política, religiosa ou sindical, e listas de quem pensa ou posta o quê.
- Uso de dados de saúde para decisões de desempenho, promoção ou desligamento.
- Decisões totalmente automatizadas sobre pessoas sem possibilidade de revisão (LGPD, art. 20).

Este capítulo é um mapa para conversas qualificadas com o jurídico e o encarregado de dados (DPO). Não é parecer jurídico. Cada prática deve ser analisada com o contexto, a atividade e os documentos da empresa.



03

POSSIBILIDADES

Legítimo ou abusivo? Depende do como

Quase toda prática de monitoramento tem uma versão aceitável e uma versão abusiva. O que separa uma da outra são cinco variáveis: finalidade, transparência, proporção, local e uso do dado.

Prática a prática

Prática	Tende a ser legítima quando...	Passa do limite quando...
Câmeras	Em áreas comuns, de circulação, caixa ou estoque, com aviso visível e política escrita.	Ficam em banheiros, vestiários e áreas de descanso, são ocultas ou focam a tela e o rosto de um único empregado o dia inteiro.
E-mail e sistemas corporativos	A ferramenta é da empresa, para o trabalho, e a regra de uso e de monitoramento é conhecida.	Alcança e-mail pessoal, mensageiros privados ou conteúdo sem relação com o trabalho, sem regra prévia.
Geolocalização	Serve à jornada externa, à segurança de motoristas e vendedores ou à logística, só no expediente.	Segue a pessoa após o horário, em folgas ou no aparelho particular.
Software de produtividade	Mede entregas e uso agregado de sistemas, com finalidade específica e transparência.	Captura tela e teclas continuamente, pontua pessoas por "atividade" e alimenta punições automáticas.
Ponto biométrico	Há necessidade real, alternativa disponível, segurança forte e prazo de descarte definido.	A base biométrica é guardada sem segurança, compartilhada ou usada para outros fins.
Redes sociais	Trata de conteúdo público que afeta diretamente a empresa: vazamento de informação, ofensa a clientes.	Monitora opinião política, vida privada ou cria listas de "quem postou" para retaliar.
Telefonia corporativa	Gravação de atendimento com aviso ao cliente e ao empregado, para qualidade e prova.	Escuta de ligações pessoais ou uso das gravações para expor o empregado.
IA e algoritmos	Apoiam decisões humanas, com critérios explicáveis e revisão humana.	Decidem sozinhos sobre escala, nota ou desligamento, sem transparência nem revisão.

O teste NEXs de proporcionalidade

Antes de implantar ou manter qualquer monitoramento, responda às cinco perguntas abaixo, por escrito. Se alguma resposta for "não sei" ou "não", a prática ainda não está pronta.

F

Finalidade

Qual problema concreto esta prática resolve? Que decisão o dado vai apoiar? "Aumentar a produtividade" é vago; "reduzir divergências de estoque no turno da noite" é finalidade.

N

Necessidade

Existe forma menos invasiva de resolver o mesmo problema? Gestão por entregas, amostragem, dado agregado, conversa com a equipe?

T

Transparência

As pessoas sabem o que é monitorado, quando, por quem, por quanto tempo o dado fica guardado e como podem questionar?

P

Proporção

A intensidade do controle combina com o risco? Coleta-se o mínimo, guarda-se pelo menor prazo, dá-se acesso a poucos?

P

Participação

Quem será monitorado foi ouvido na definição das regras? A CIPA, a liderança e, quando houver, o sindicato foram envolvidos?

Regra de bolso: se você não teria conforto em explicar a prática, cara a cara, para a equipe monitorada, ela provavelmente não passa no teste.

Política de monitoramento: estrutura mínima

1. Objetivo e base legal de cada tratamento.
2. O que é monitorado, onde e em que horário; o que nunca é monitorado.
3. Quem tem acesso aos dados e em que circunstâncias.
4. Prazo de guarda e forma de descarte.
5. Como os dados podem e não podem ser usados em avaliações e medidas disciplinares.
6. Canal para dúvidas, contestação e exercício de direitos do titular.
7. Periodicidade de revisão e responsável pela política.
8. Registro de ciência, com linguagem clara, e treinamento das lideranças.



04

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O que o controle faz com quem é controlado

O debate jurídico pergunta se a empresa pode. A psicologia organizacional pergunta o que acontece com as pessoas e com o trabalho depois que ela faz. As duas respostas precisam estar na mesma mesa.

Cinco efeitos documentados pela psicologia do trabalho

1. Menos controle, mais tensão

O modelo demanda-controle de Robert Karasek (1979) mostrou que o adoecimento cresce quando demandas altas se combinam com baixa latitude de decisão. Monitoramento intenso tende a reduzir a autonomia percebida: a pessoa passa a sentir que cada minuto precisa ser justificado. É por isso que baixa autonomia e controle aparecem entre os fatores de risco psicossocial reconhecidos pela OMS e pela OIT.

2. O teatro da produtividade

Quando a métrica é "atividade", as pessoas aprendem a produzir atividade. Movimentar o mouse, manter janelas abertas, responder rápido em vez de responder bem. A literatura chama isso de efeito de Goodhart: quando uma medida vira meta, deixa de ser uma boa medida. O caso Wells Fargo, neste capítulo, mostra a ponta mais visível do fenômeno.

3. Confiança que se desgasta nos dois sentidos

Vigilância sinaliza desconfiança, e desconfiança tende a ser retribuída. O resultado é um ciclo: menos confiança, mais controle; mais controle, menos iniciativa espontânea, menos ajuda entre colegas e menos disposição para relatar erros.

4. Silêncio e dados piores

Quem se sente vigiado fala menos e responde pesquisas com cautela. Isso compromete justamente o diagnóstico de clima e de riscos psicossociais. O volume 3 desta coleção trata desse efeito em profundidade.

5. Percepção de injustiça

Monitoramento aplicado só a alguns grupos (operação sim, gestão não), regras desconhecidas e uso punitivo de dados ferem a justiça procedimental, um dos preditores mais estáveis de comprometimento e intenção de permanência.

O PONTO DA PSICOLOGIA

O mesmo dado pode servir para cuidar ou para punir. Um registro de pausas pode revelar sobrecarga e justificar reforço de equipe, ou pode virar advertência. A ética está no uso, e o uso precisa estar escrito antes da coleta.

Casos reais amplamente divulgados

CASO REAL · FRANÇA

Amazon France Logistique: 32 milhões de euros por monitoramento excessivo

Autoridade francesa de proteção de dados (CNIL) · decisão de 27/12/2023, divulgada em janeiro de 2024

O QUE ACONTECEU

A CNIL multou a operação logística da Amazon na França em 32 milhões de euros. Os empregados usavam scanners que registravam cada tarefa. A autoridade considerou ilegal um indicador que sinalizava pausas do scanner, que podia levar o empregado a justificar cada interrupção, e outro que apontava itens escaneados rápido demais. Também considerou excessivo guardar por 31 dias todos os dados e indicadores de todos os empregados e temporários, e apontou falhas de informação e segurança na videovigilância.

A própria CNIL reconheceu que as exigências da operação justificavam o uso de scanners. O problema foi a granularidade e a retenção.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Pausas tratadas como suspeita geram sensação de controle total e pressão contínua.

O · Observação

Cada segundo de inatividade virava registro individual, inclusive pausas normais do trabalho.

T · Trabalho em números

Indicadores por pessoa, guardados para todos, por um mês: mais dado do que a finalidade exigia.

LIÇÃO PARA O RH

A ferramenta pode ser legítima e o uso, desproporcional. Pergunte sempre: precisamos do dado por pessoa ou basta o agregado? Por quanto tempo? Para qual decisão?

Fonte: CNIL, decisão sobre a Amazon France Logistique; Actu-Juridique, jan. 2024 (actu-juridique.fr).

H&M: 35,3 milhões de euros por registrar a vida privada de empregados

Autoridade de proteção de dados de Hamburgo · 2020

O QUE ACONTECEU

Em um centro de serviços em Nuremberg, gestores registravam informações sobre empregados obtidas em conversas de retorno ao trabalho e em conversas informais: sintomas e diagnósticos de saúde, problemas familiares, crenças religiosas. Os registros ficavam acessíveis a até 50 gestores. O caso veio à tona em 2019, após uma falha de TI deixar os dados visíveis na rede. A empresa foi multada em 35,3 milhões de euros e anunciou indenização aos empregados do local, mudanças na gestão e treinamento de líderes em proteção de dados.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Conversas que pareciam acolhimento eram, na prática, fonte de registro.

O · Observação

Gestores anotando detalhes da vida pessoal como rotina de gestão.

T · Trabalho em números

Dado sensível de saúde e religião, sem finalidade, acessível a dezenas de pessoas.

LIÇÃO PARA O RH

Monitoramento não é só tecnologia. Anotação informal de gestor também é tratamento de dado pessoal. Escuta de bem-estar precisa de regra clara: o que se registra, onde e quem acessa.

Fonte: Mondaq, 29 out. 2020; Olhar Digital e IstoÉ Dinheiro, out. 2020.

Bărbulescu contra Romênia: o empregado precisa saber antes

Tribunal Europeu dos Direitos Humanos, Grande Câmara · 5 de setembro de 2017

O QUE ACONTECEU

Um engenheiro foi dispensado depois que a empresa leu mensagens pessoais que ele trocou por um aplicativo de mensagens criado para uso profissional. A Grande Câmara entendeu que houve violação do direito à vida privada, porque o empregado não havia sido informado com antecedência sobre a natureza e o alcance do monitoramento, e os tribunais nacionais não avaliaram se havia razões legítimas e meios menos invasivos.

O caso virou referência internacional por organizar critérios: aviso prévio, alcance, justificativa, alternativas menos invasivas, consequências e garantias.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

O empregado acreditava que havia espaço privado; a empresa entendia que não havia.

O · Observação

A regra de proibição de uso pessoal existia, mas o monitoramento não foi comunicado.

T · Trabalho em números

Conteúdo integral de mensagens pessoais lido e usado como prova.

LIÇÃO PARA O RH

Proibir o uso pessoal não é o mesmo que avisar que haverá monitoramento. A política precisa dizer o que é monitorado, como e com que consequência.

Fonte: TEDH, Bărbulescu v. Romania, nº 61496/08, Grande Câmara, 2017; análises em Mondaq e SCL.

Wells Fargo e a simulação de atividade no teclado

Registros enviados à FINRA e noticiados em junho de 2024

O QUE ACONTECEU

O banco desligou mais de uma dúzia de empregados da área de gestão de patrimônio após investigar alegações de simulação de atividade no teclado, para dar a impressão de trabalho ativo. A notícia circulou amplamente e abriu um debate sobre ferramentas que medem atividade em vez de entrega, e sobre o mercado de dispositivos que imitam movimentos de mouse e teclado.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Pessoas que se sentem avaliadas por presença digital tendem a encenar presença.

O · Observação

A métrica de atividade passou a ser contornada, e não cumprida.

T · Trabalho em números

O número de atividade subiu sem relação garantida com produtividade real.

LIÇÃO PARA O RH

Medir atividade convida à encenação. Meça entregas, qualidade e prazos combinados. Se precisar de dado de uso de sistema, use-o de forma agregada e transparente.

Fonte: Fortune e Bloomberg Law, 14 jun. 2024.

Justiça do Trabalho: e-mail corporativo pode; câmera no vestiário não

Tribunal Superior do Trabalho e Tribunais Regionais · decisões noticiadas desde 2005

O QUE ACONTECEU

Em julgamento de 2005, frequentemente citado como marco (RR 613/2000, 1ª Turma, relator ministro João Oreste Dalazen), o TST admitiu que o empregador fiscalize o e-mail corporativo, ferramenta de trabalho fornecida pela empresa, e manteve uma dispensa por justa causa baseada no uso indevido desse e-mail. Desde então, a jurisprudência distingue e-mail corporativo de e-mail e mensageiro pessoais.

Na outra ponta, o TST e os regionais vêm condenando empresas por manter câmeras em vestiários, inclusive em frigoríficos e indústrias de alimentos, por violação da intimidade, mesmo quando a empresa alega finalidade de segurança ou de higiene.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Empregados aceitam controle de ferramenta corporativa quando a regra é conhecida.

O · Observação

O local da câmera, e não só sua existência, define a violação.

T · Trabalho em números

Indenizações por dano moral tornam o custo da prática abusiva mensurável.

LIÇÃO PARA O RH

Separe com rigor o que é ferramenta de trabalho e o que é espaço privado. Mapeie a localização física de cada câmera e revise as que estão em áreas de troca, descanso ou higiene.

Fonte: TST, RR 613/2000-013-10-00.7 (2005); notícias do TST e de TRTs sobre câmeras em vestiários, reproduzidas por Lex, COAD e Migalhas.



05

MÉTODO DE DIAGNÓSTICO

Diagnóstico NEXsPOT

Percepção, observação e números: as três lentes que impedem o RH de decidir com metade da informação.

O que é o NEXsPOT

NEXsPOT é o método de diagnóstico em Psicologia Organizacional e do Trabalho da ALLNEXS Conhecimentos. O nome junta o conceito de *nexus*, conexão, que dá origem à família NEXs, com POT, a sigla da área. A proposta é simples de enunciar e exigente de praticar: **nenhuma decisão sobre pessoas deve se apoiar em uma única fonte de informação**. Toda leitura organizacional passa por três lentes, e o achado mais valioso costuma estar justamente onde elas discordam.

P

Percepção

O que as pessoas dizem: pesquisas, entrevistas, grupos de escuta, canais de ouvidoria, avaliações, conversas de desligamento.

O

Observação

O que se vê acontecer no trabalho real: rotinas, interações, reuniões, pausas, conflitos, a distância entre o procedimento escrito e o feito.

T

Trabalho em números

O que os registros mostram: indicadores, custos, absenteísmo, rotatividade, afastamentos, ocorrências, produtividade.

Cada lente tem um ponto cego. A percepção é filtrada por medo, cansaço de pesquisa e desejo de agradar. A observação é filtrada pelo olhar de quem observa e pelo fato de as pessoas mudarem quando sabem que são vistas. Os números mostram o efeito, raramente a causa, e às vezes medem o que é fácil, não o que importa. Juntas, as três se corrigem.

As cinco etapas

1

Demanda: reformular o pedido

Todo diagnóstico começa com um pedido, e o pedido quase nunca é o problema. Pergunte: o que aconteceu para que isso fosse pedido agora? Que decisão a resposta vai apoiar? Quem ganha e quem perde com cada resposta possível? *Exemplo neste tema:* a diretoria pede um software que capture as telas da equipe. Antes de cotar fornecedores, reformule: qual é o problema? Prazos estourados? Vazamento de dados? Desconfiança após um conflito? Cada resposta pede uma solução diferente, e talvez nenhuma delas seja captura de tela.

2

Coleta pelas três lentes

Defina, antes de coletar, pelo menos duas fontes por lente, com finalidade explícita, dado mínimo e prazo de guarda. O que não tem finalidade não é coletado.

3

Triangulação

Compare as lentes. Onde as três convergem, há base para agir. Onde divergem, há uma hipótese a investigar, e não um erro a descartar.

4

Hipótese e risco

Escreva o achado como hipótese verificável e classifique-o por probabilidade e gravidade, a mesma lógica do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR-01. Isso permite levar o diagnóstico direto para o inventário de riscos e o plano de ação.

Devolutiva e decisão

Devolva o resultado a quem participou, em linguagem clara e com dados agregados. Sem devolutiva, a próxima coleta será pior. A decisão vira plano no NEXs ACTION 90.

As três lentes aplicadas a monitoramento de pessoas

Lente	Fontes recomendadas neste tema
P • Percepção	• Pesquisa curta e anônima sobre percepção de controle, autonomia e confiança • Grupos de escuta com quem será monitorado e com quem monitora • Ouvidoria e canal de ética: queixas sobre exposição, constrangimento, punições
O • Observação	• Inventário físico de câmeras e áreas cobertas • Observação de como líderes usam os dados nas reuniões: para apoiar ou para expor • Sinais de teatro de produtividade: respostas rápidas e vazias, presença sem entrega
T • Trabalho em números	• Mapa de dados: o que é coletado, por quem, base legal, prazo de guarda, acessos • Indicadores de entrega antes e depois da prática • Incidentes de segurança, reclamações trabalhistas e pedidos de titulares ligados a monitoramento

Matriz de divergência

Use a matriz abaixo como guia de leitura. Ela não dá diagnósticos prontos; aponta onde olhar primeiro.

Padrão encontrado	Leitura provável e próximo passo
Percepção ruim, números de entrega estáveis	O controle não está agregando resultado e está custando confiança. Revise a necessidade da prática.
Percepção boa, observação mostra exposição de pessoas	Possível silêncio por medo. Aprofunde a escuta com garantias de anonimato antes de concluir que está tudo bem.
Números de atividade sobem, entregas não	Teatro de produtividade. Troque métricas de atividade por métricas de resultado.
Coleta ampla, uso real pequeno	Dado demais, finalidade de menos. Reduza coleta e prazo de guarda; atualize o RIPD.
As três lentes favoráveis	A prática parece proporcional. Documente, mantenha a transparência e reavalie em 6 a 12 meses.

PERGUNTAS NEXSPOT PARA ESTE TEMA

1. Qual decisão este dado vai apoiar, e quem a toma?
2. Existe meio menos invasivo de chegar ao mesmo resultado?
3. Os monitorados sabem exatamente o que é coletado e por quanto tempo?
4. O dado é usado para cuidar, para melhorar processos ou para punir?
5. O monitoramento alcança igualmente todos os níveis hierárquicos?
6. Como esta prática entra no inventário de riscos psicossociais do PGR?

Limites do método. O NEXsPOT organiza a leitura de fenômenos coletivos do trabalho. Não é avaliação psicológica individual, não produz laudo e não serve para classificar ou punir pessoas. Quando o diagnóstico tocar saúde mental, conduza-o com psicólogo habilitado e observe o Código de Ética Profissional do Psicólogo (Resolução CFP nº 10/2005).



06

MÉTODO DE PLANO DE AÇÃO

Plano NEXs ACTION 90 para o RH

Seis passos e três ciclos de 30 dias para transformar o diagnóstico em decisão com dono, prazo, custo e indicador.

Do diagnóstico ao plano

Diagnóstico sem plano vira relatório de gaveta, e plano sem diagnóstico vira lista de iniciativas que agradam a diretoria. O NEXs ACTION 90 é o método de plano de ação da ALLNEXS Conhecimentos para profissionais de RH e gestores de pessoas. Ele recebe os achados do NEXsPOT e os transforma em ações com dono, prazo, custo e indicador, em ciclos de 90 dias.

A Assumir Dono, escopo, limites éticos e legais. Quem decide e quem executa.	C Calcular Custo total, valor esperado, risco de não agir. Sem conta, sem prioridade.	T Testar Piloto pequeno, com grupo e prazo definidos, antes de escalar.	I Implementar Escala com comunicação clara: o que muda, por quê e para quem.	O Observar Indicadores das três lentes NEXsPOT, comparados à linha de base.	N Normatizar O que funcionou vira política, procedimento ou item do PGR.
--	---	---	--	---	--

Os 90 dias em três ciclos

Dias 1 a 30 · Mapear e conter • Inventário de todas as práticas de monitoramento • Teste de proporcionalidade em cada uma • Desligar o que é claramente abusivo	Dias 31 a 60 · Redesenhar • Política escrita e comunicada • RIPD para tratamentos de maior risco • Formação de lideranças	Dias 61 a 90 · Medir e normatizar • Nova rodada das três lentes • Comparar com a linha de base • Levar riscos ao PGR e definir revisão anual
--	--	---

Quadro do plano: exemplo para monitoramento

Achado NEXsPOT	Ação	Dono	Prazo	Indicador	Custo
Câmeras em área de troca de uniforme	Retirar ou reposicionar; registrar decisão	Gerente de facilities	15 dias	Câmeras em áreas proibidas = 0	Baixo
Software captura telas sem finalidade definida	Teste NEXs de proporcionalidade e RIPD; desativar captura contínua	DPO + RH	30 dias	% de tratamentos com finalidade documentada	Médio
Equipe não conhece as regras	Publicar política em linguagem simples e conversar com cada equipe	Business partner de RH	45 dias	Ciência registrada; dúvidas no canal	Baixo
Líderes expõem dados em reunião	Formação de líderes sobre uso ético de indicadores	T&D	60 dias	Queixas de exposição na ouvidoria	Médio

Métrica de atividade sem relação com entrega	Substituir por metas de entrega acordadas	Gestores de área + RH	90 dias	Entregas no prazo; percepção de autonomia	Baixo
--	---	-----------------------	---------	---	-------

Regras do plano

- **No máximo cinco ações por ciclo.** Plano com vinte ações não tem prioridade nenhuma.
- **Toda ação tem um único dono nominal.** "RH" ou "liderança" não são donos.
- **Todo indicador tem linha de base.** Sem o número de partida, não há como provar mudança.
- **Ao menos um indicador por lente.** Um de percepção, um de observação, um de registro.
- **A devolutiva é parte do plano.** Comunique às equipes o que foi ouvido, o que será feito e o que não será, com o motivo.
- **No dia 90, decida:** manter, ajustar, escalar ou encerrar cada ação. O que se mostrou eficaz vai para o documento oficial (política interna, PGR, manual de liderança).



07

NEXS TOOLS

Ferramentas para aplicar agora

O que você pode usar hoje, de graça ou no nível completo, para levar este e-book para dentro da empresa.

Este e-book tem ferramentas práticas no NEXs TOOLS, a base de ferramentas de gestão, autoconhecimento, monitoramento e cálculo da ALLNEXS. As ferramentas de RH ficam no filtro "RH e organizações" do NEXs TOOLS e usam a mesma tela no portal (tools.allnexs.com) e na MyNEXs (my.allnexs.com/my/tools). Todas seguem a LGPD: dado mínimo, finalidade clara e consentimento.

Quatro formas de acesso

Básica GRÁTIS NO SITE Em tools.allnexs.com , sem cadastro. Resultado imediato na tela; as respostas ficam só no navegador.	Pro GRÁTIS NA MYNEXS Com cadastro gratuito em my.allnexs.com/my/tools e aceite dos termos. Instrumento mais preciso, mapa de todas as dimensões e histórico salvo.	Plus ALUNOS DE CURSO OU MENTORIA Liberada para alunos ALLNEXS. Inclui escolha de focos, plano de ação e comparação entre aplicações.	Completa AVULSA OU MENTORIA Comprada à parte na MyNEXs (12 meses de acesso) ou incluída nas mentorias exclusivas. Instrumento aprofundado, perguntas de reflexão e plano de 90 dias.
--	--	--	--

Ferramentas deste tema

Monitor Check

Ferramenta de monitoramento · avaliação de proporcionalidade · tools.allnexs.com/monitoramento

Avalia uma prática de monitoramento pelas cinco perguntas do teste NEXs (finalidade, necessidade, transparência, proporção, participação) e por um checklist de linhas vermelhas. Devolve uma faixa de risco e as correções prioritárias.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Uma prática por vez, com faixa de risco e três recomendações.	Inventário de todas as práticas da empresa e histórico de revisões.	Modelo editável de política de monitoramento e roteiro de RIPD.	Relatório para jurídico e DPO, matriz por área e integração com o plano NEXs ACTION 90.

Diagnóstico NEXsPOT

Ferramenta de diagnóstico · comum aos três volumes da coleção · tools.allnexs.com/nexspot

Avalia uma área ou empresa pelas três lentes do método (percepção, observação e números), pela capacidade de transformar o achado em ação e pelo cuidado ético com os dados. As diferenças entre as lentes mostram onde investigar.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Leitura das cinco dimensões com 10 afirmações.	Instrumento com 20 afirmações, mapa completo e histórico salvo.	Escolha de focos, plano de ação e comparação entre áreas.	Instrumento aprofundado, perguntas de reflexão e plano de 90 dias no formato NEXs ACTION.

Plano NEXs ACTION 90

Plano de ação · dentro de cada ferramenta do grupo RH · tools.allnexs.com

Não é uma tela à parte: cada ferramenta do grupo devolve práticas, perguntas e um plano de 90 dias por dimensão, organizado em três ciclos de 30 dias. A versão Plus permite escolher os focos e montar o plano; a Completa traz o plano completo.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Práticas sugeridas para as dimensões mais baixas.	Resultado salvo para revisar no dia 90.	Focos escolhidos e plano de ação.	Plano completo de 90 dias por dimensão.

As ferramentas NEXs TOOLS apoiam a leitura e o planejamento. Não são testes psicológicos, não produzem laudo e não substituem assessoria jurídica ou contábil. Recomenda-se o uso com apoio de profissional de Desenvolvimento Humano, com ênfase em psicólogo organizacional e do trabalho. Valores das versões pagas são calculados e divulgados pela ALLNEXS na própria plataforma.



08

PARA APROFUNDAR

Referências

Normas, decisões e estudos citados neste volume, para quem quer verificar a fonte e ir além.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Art. 5º, X e XII.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452/1943. Arts. 2º e 373-A.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe práticas discriminatórias na relação de trabalho.

BRASIL. Lei nº 13.271, de 15 de abril de 2016. Proíbe revista íntima de funcionárias.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

BRASIL. Lei nº 15.352, de 25 de fevereiro de 2026. Transforma a ANPD em agência reguladora.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Altera a NR-01.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADPF 1.316. Rel. Min. André Mendonça. Decisões de 2026; notícia STF de 24 set. 2026 sobre a prorrogação.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. RR 613/2000-013-10-00.7. 1ª Turma. Rel. Min. João Oreste Dalazen. 2005.

CNIL. Délibération de la formation restreinte concernant la société Amazon France Logistique. 27 dez. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Código de Ética Profissional do Psicólogo. Resolução CFP nº 10/2005.

CONJUR. STF prorrogou a suspensão das sanções, mas não afastou a validade da NR-1. 28 out. 2026.

EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS. Bărbulescu v. Romania. Application nº 61496/08. Grand Chamber, 5 set. 2017.

FORTUNE. Wells Fargo fires employees over "simulation of keyboard activity". 14 jun. 2024.

HAMBURGER BEAUFTRAGTER FÜR DATENSCHUTZ. Bußgeld gegen H&M. Out. 2020 (relatado em Mondaq, 29 out. 2020).

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *WHO guidelines on mental health at work*. Genebra: WHO, 2022.

ALLNEXS CONHECIMENTOS

Medir o trabalho, não vigiar a pessoa.

Um guia para profissionais de RH, gestores e psicólogos organizacionais decidirem o que monitorar, como e para quê, sem perder a confiança das equipes nem a conformidade com a LGPD e a NR-01.

Biblioteca de e-books: allnexs.com/e-books

Ferramentas: tools.allnexs.com · Cursos e mentorias: my.allnexs.com

Contato: contato@allnexs.com.br

