

**UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC**

**UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UNC**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS PRODUTIVOS - PPGSP**

**GERSON PALMA ARRUDA**

**PROCEDIMENTOS GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO EM CONFLITOS TRABALHISTAS  
ORGANIZACIONAIS NO SETOR METALOMECÂNICO**

LAGES/SC  
2025

GERSON PALMA ARRUDA

**PROCEDIMENTOS GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO EM CONFLITOS TRABALHISTAS  
ORGANIZACIONAIS NO SETOR METALOMECÂNICO**

Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre(a) em Sistemas Produtivos.

**Orientador:** Prof. Dr. Jeison Francisco de Medeiros  
**Coorientador:** Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo

LAGES/SC  
2025

Ficha Catalográfica

A779p

Arruda, Gerson Palma

Procedimentos gerenciais para tomada de decisão em conflitos trabalhistas organizacionais no setor metalomecânico / Gerson Palma Arruda ; orientador Dr. Jeison Francisco de Medeiros ; coorientador Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo. – 2025.

101 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense ; Universidade do Contestado ; Universidade do Extremo Sul Catarinense ; Universidade da Região de Joinville. Lages, SC, 2025.

1. Gestão. 2. Conflitos trabalhistas. 3. Decisões gerenciais. I. Medeiros, Jeison Francisco de (orientador). II. Camilo, Silvio Parodi Oliveira (coorientador). III. Universidade do Planalto Catarinense. IV. Universidade do Contestado. V. Universidade do Extremo Sul Catarinense VI. Universidade da Região de Joinville. VII. Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos. VIII. Título.

CDD 658.5

Catálogo na fonte – Biblioteca Central

## FOLHA DE APROVAÇÃO

GERSON PALMA ARRUDA

### PROCEDIMENTOS GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO EM CONFLITOS TRABALHISTAS ORGANIZACIONAIS NO SETOR METALOMECÂNICO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP, Linha de Pesquisa 1 – GESTÃO E CONHECIMENTO EM SISTEMAS PRODUTIVOS. Esta linha de pesquisa objetiva compreender os sistemas produtivos por meio da aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos em diversos contextos. Propõe-se a abordagem interdisciplinar das seguintes temáticas: estratégia e aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, inovação e sustentabilidade, inteligência empresarial, gestão de processos e produção, além de métodos e soluções aplicadas aos sistemas produtivos, em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Sistemas Produtivos**.

#### Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente  
 **JEISON FRANCISCO DE MEDEIROS**  
Data: 21/07/2025 18:31:25-0300  
Verifique em <https://validar.j6.gov.br>


---

Prof. Dr. Jeison Francisco de Medeiros - UNC  
Presidente da Banca / Orientador

**Silvio Parodi Oliveira Camilo** Assinado de forma digital por  
Silvio Parodi Oliveira Camilo  
Dados: 2025.07.17 16:33:45 -03'00'


---

Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo – UNESC  
Coorientador

Documento assinado digitalmente  
 **JOSE CLAUDIO MONTEIRO DE BRITO FILHO**  
Data: 28/07/2025 19:34:59-0300  
Verifique em <https://validar.i6.gov.br>

---

Prof. Dr. José Claudio Monteiro de Brito Filho – CESUPA/PPGD  
Membro externo da banca

Documento assinado digitalmente  
 **LEOPOLDO PEDRO GUIMARÃES FILHO**  
Data: 18/07/2025 17:15:47-0300  
Verifique em <https://validar.i6.gov.br>

---

Prof. Dr. Leopoldo Pedro Guimarães Filho – UNESC  
Membro interno da banca

Lages, SC, 22 de maio de 2025

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho Joaquim Emmanuel Dolsan Arruda, para o qual busco ensinar valores éticos e morais, mais com atos e exemplos do que com apenas palavras.

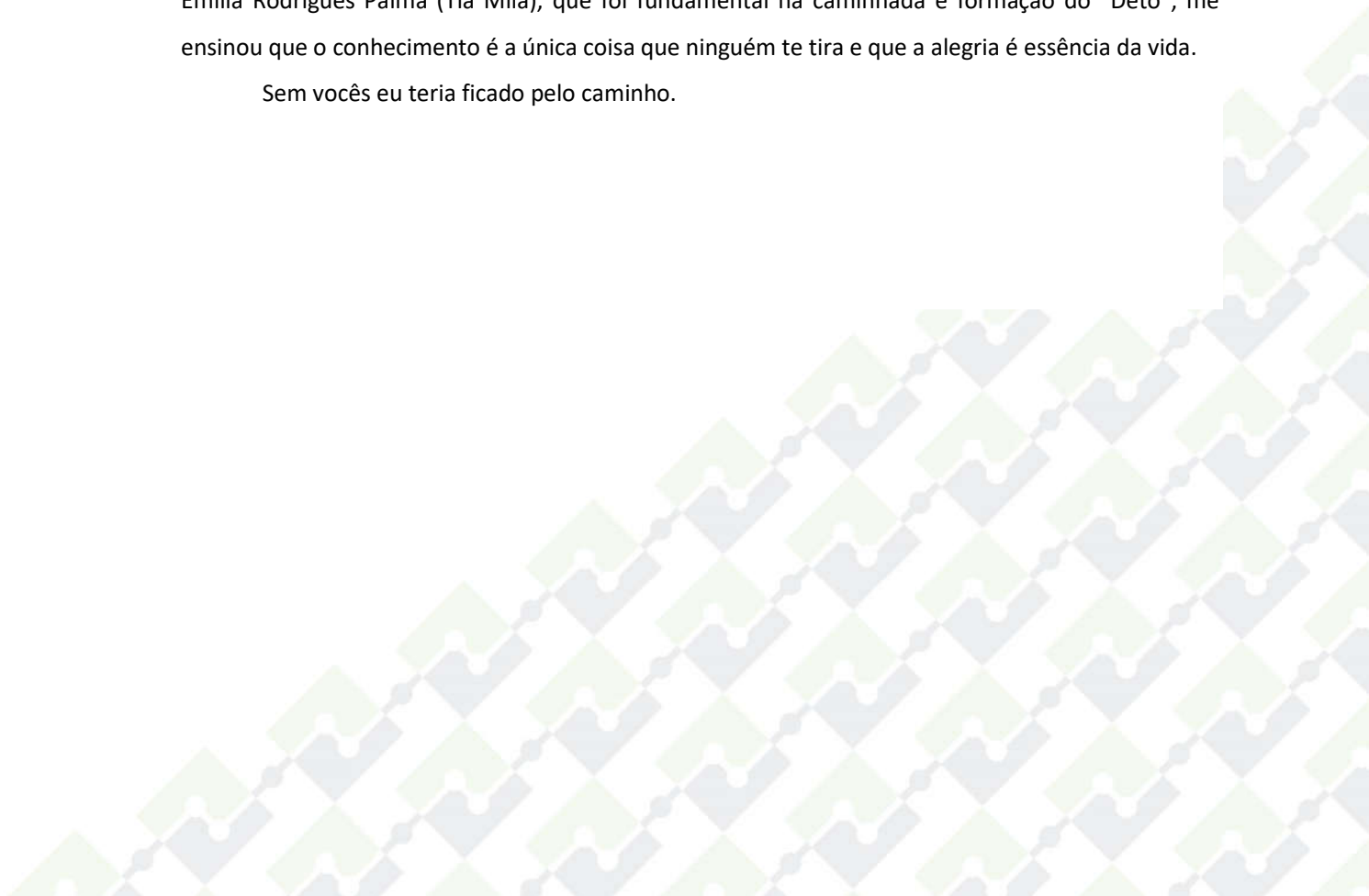
À minha esposa Debora Dolsan, que em muitos momentos teve que aprender conviver com minha ausência, minhas angústias e ansiedades.

À minha mãe Adealencarina Palma Arruda, que ao longo da vida abriu mão de seus sonhos para que eu pudesse realizar os meus; e à memória de meu pai Gilson Schwahn Arruda, que com sua serenidade forjou meu caráter e minha integridade, e que em espírito, volta e meia vem me acalmar a alma.

À memória de três espíritos iluminados que passaram na terra e foram essenciais na minha construção como pessoa; minha avó Maria da Gloria Schwahn Arruda (vó Lelé), minha eterna professora, de olhar terno e que sempre me afagou a alma; ao meu avô Herdenante Vieira de Arruda (vô Nante), o qual me ensinou que a simplicidade e a pureza são grandes virtudes de um homem e ao meu avô Claribaldo Palma (vô Clariba), com quem aprendi que mesmo nas maiores tempestades da vida o caráter de um homem não se corrompe.

Enfim, dedico ao meu padrinho José Américo Palma (Tio Zé), exemplo de honestidade, de profissional e ser humano, meu grande conselheiro e à memória da minha querida madrinha Maria Emília Rodrigues Palma (Tia Mila), que foi fundamental na caminhada e formação do “Deto”, me ensinou que o conhecimento é a única coisa que ninguém te tira e que a alegria é essência da vida.

Sem vocês eu teria ficado pelo caminho.



## AGRADECIMENTOS

- Inicialmente agradeço a Deus que é a inteligência suprema, causa primária de todas as coisas; a Jesus guia e mestre da humanidade; à espiritualidade superior; os quais me deram força, inspiração, discernimento e resiliência nestes dois anos de estudo e pesquisa.

- À família Palma e Arruda, que são os meus troncos e procedência; minha esposa Debora, meu filho Joaquim Emmanuel, minha mãe Adealencarina, meus irmãos (Bergão, Tio Mita, Gilsinho e Adilson), meus sobrinhos, tios e primos, pelo amor incondicional, apoio e incentivo, nos momentos de cansaço e desânimo sempre acreditaram que eu seria capaz.

- Ao grupo de estudos do Centro Espírita Allan Kardec/Lages, nas pessoas do Dr. Wilson, Alberi, Iolita, Oete, Teresinha e Silvia, por entenderem minha ausência nos estudos, mas sempre irradiando energias de força e paz.

- Ao escritório de advocacia Ramos & Arruda, na pessoa do meu sócio Marconi Ramos, sempre me incentivando e curioso para saber como estava minha pesquisa, ao Marcio e a Jaqueline cobrindo minhas ausências no escritório.

- Aos amigos Camila, Fernanda, Giovanni, Gregory, Pablo, Márcia e Marco, pela amizade e companheirismo em todos os momentos; vocês semanalmente me incentivavam quando eu fraquejava, e em muitas vezes contribuíam para sanar dúvidas; vocês foram fundamentais para que eu ingressasse no PPGSP e não desistisse.

- Aos professores do Colegiado do Curso de Direito da Uniplac, que há 20 anos fazem parte da minha caminhada como docente, e pela disposição e contribuição nesta minha pesquisa, seja com palavras, seja com material, ou intercedendo para realização das entrevistas.

- Agradeço à Fundação Uniplac, reitoria, colegiados superiores e ao corpo técnico administrativo da Fundação e da Uniplac, pelo apoio e suporte ao longo dessa trajetória.

- Aos meus colegas de mestrado da turma 2023 de Lages, Marcelo, Mateus e Patrícia, pela parceria e troca de conhecimentos nos intervalos do café, bem como as professoras do polo da Uniplac Cristina, Fernanda e Lenita, que muito contribuíram com meu aprendizado, não só nas aulas, mas nos corredores da Uniplac e principalmente nas conversas informais na hora do cafezinho.

- Aos meus orientadores professores Dr. Jeison Francisco de Medeiros e Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo; primeiro peço desculpa pelas importunações, da mesma forma que agradeço a forma que conduziram as orientações, principalmente para que eu conseguisse navegar no universo novo que é a interdisciplinaridade.

- Aos professores do PPGSP, em especial aos que tive oportunidade de trocar experiências nas disciplinas cursadas, meu muito obrigado. Destaco os professores das bancas dos quatro seminários

Dr. Gustavo, Dr. Jacir, Dra. Lenita e Dr. Leopoldo; a contribuição e a precisão cirúrgica de suas ponderações fizeram enorme diferença no resultado da pesquisa.

- À Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, à Universidade do Contestado – UNC, à Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e à Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE;

- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

- À UNIPLAC e ao SIMPROESC pelo apoio recebido através da bolsa de estudos.

- Ao Tribunal Regional do Trabalho da 12ª região e ao Ministério Público do Trabalho em Santa Catarina, na Procuradoria do Trabalho do município de Lages/SC, pela contribuição no fornecimento dos dados para levantamento da pesquisa.

- As três organizações, em seus três setores: Gestão, Departamento Pessoal e Jurídico, que aceitaram contribuir com a pesquisa e se submeteram as entrevistas, com contribuições essenciais para o resultado deste trabalho.

- Por fim agradeço a vida que me ensinou que na caminhada temos diariamente que aplicar a lição do treinador Bernadinho, *“não reclame, não se explique, se apresente e faça o seu melhor!”*, pois a vida não quer vitimização, mas sim pessoas que possam ajudar a construir um futuro melhor para sociedade e para o planeta.



## RESUMO

ARRUDA, Gerson Palma. **Procedimentos gerenciais para tomada de decisão em conflitos trabalhistas organizacionais no setor metalomecânico.** (2025), 100 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, da Universidade do Contestado – UNC, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, (2025).

A interação entre pessoas, de modo não harmoniosa, sugere um ambiente potencial para a geração de conflito. Este estudo procura explorar conflitos de interesses decorrentes de relações de trabalho entre empregador e empregado, com ênfase em mecanismos mitigadores baseados em decisões gerenciais. O processo de tomada de decisão envolve análise e escolhas que irão impactar positiva ou negativamente na organização, sendo que esse processo pode ser feito individualmente pelo Gestor, ou de forma coletiva, ouvido e dialogando com os demais setores da organização, para um melhor embasamento e acerto. O processo de tomada de decisão está nas mãos do gestor, tendo ele que trabalhar com a razão e a emoção, e frente aos conflitos trabalhistas gerenciá-los da forma mais assertiva para preservar o ambiente dentro da organização. O presente estudo tem como objetivo propor estratégias para o processo de tomada de decisão em conflitos judiciais trabalhistas de empresas do setor metalomecânico da região de Lages/SC. A pesquisa ocorre com uma abordagem qualitativa; por buscar uma mudança da cultura nas organizações a partir da análise de teorias a pesquisa exploratória; tendo como estratégia o levantamento de dados e estudos multicase, e para se apropriar das informações e do processo de tomada de decisão utilizasse a técnica de entrevistas com setores da organização. Os conflitos trabalhistas na sua grande maioria podem e devem ser evitados, mas isso passa por afastar a cultura da litigância, mostrando à sociedade que a pacificação social não depende unicamente do Poder Judiciário, mas sim de condutas humanas preventivas, as quais são um avanço para redução de riscos e custos na gestão organizacional. A pesquisa mostrou-se plenamente aplicável às organizações para contribuir na mitigação dos conflitos trabalhistas, a partir da tomada de decisão, a qual se for embasada em estratégias e postas em prática pela gestão, desde a contratação até o desligamento do colaborador afastam o risco de conflitos resultando em mais eficiência e produtividade, com crescimento econômico e de forma sustentável, ao mesmo tempo que garante um sistema produtivo de trabalho descente e digno à organização e ao colaborador. A adoção de procedimentos pela gestão permite a mitigação dos conflitos internamente, e indiretamente reduz a judicialização dos conflitos. Esses procedimentos vão desde atos de prevenção como o cumprimento da legislação, estruturas e ambiente laboral com uma cultura de valorização e respeito.

**Palavras-chave:** Gestão Organizacional; Conflitos na Relação de Trabalho; Decisões Gerenciais.

## ABSTRACT

ARRUDA, Gerson Palma. **Management procedures for decision-making in organizational labor conflicts in the metalworking sector.** (2025), 100 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, da Universidade do Contestado – UNC, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, (2025).

Interaction between people, in a non-harmonious manner, suggests a potential environment for the generation of conflict. This study seeks to explore conflicts of interest arising from employment relationships between employers and employees, with an emphasis on mitigating mechanisms based on managerial decisions. The decision-making process involves analysis and choices that will positively or negatively impact the organization, and this process can be done individually by the Manager, or collectively, listening to and dialoguing with the other sectors of the organization, for a better basis and agreement. The decision-making process is in the hands of the Manager, who must work with reason and emotion, and in the face of labor conflicts, manage them in the most assertive way to preserve the environment within the organization. This study aims to propose strategies for the decision-making process in labor legal conflicts of companies in the metalworking sector in the Lages/SC region. The research is carried out with a qualitative approach; by seeking to change the culture in organizations based on the analysis of theories and exploratory research; The strategy was to collect data and conduct multi-case studies, and to obtain information and the decision-making process, the technique of interviews with sectors of the organization was used. Most labor conflicts can and should be avoided, but this involves moving away from a culture of litigation, showing society that social pacification does not depend solely on the Judiciary, but rather on preventive human behavior, which is a step forward in reducing risks and costs in organizational management. The research proved to be fully applicable to organizations to contribute to the mitigation of labor conflicts, based on decision-making, which, if based on strategies and implemented by management, from the hiring to the dismissal of the employee, eliminates the risk of conflicts, resulting in greater efficiency and productivity, with economic growth and in a sustainable manner, while ensuring a productive system of decent and dignified work for the organization and the employee. The adoption of procedures by management allows for the mitigation of conflicts internally, and indirectly reduces the judicialization of conflicts. These procedures range from preventive actions such as compliance with legislation, structures and a work environment with a culture of appreciation and respect.

**Keywords:** Organizational Management; Conflicts in Employment Relationships; Management Decisions.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Framework da caracterização interdisciplinar.....	23
<b>Figura 2</b> – Framework da estrutura geral .....	23
<b>Figura 3</b> - Framework do panorama teórico .....	39
<b>Figura 4</b> - Framework da metodologia .....	40
<b>Figura 5</b> - Organograma do Poder Judiciário Brasileiro .....	47



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Dados das entrevistas .....	43
<b>Tabelas 02</b> - Dados Gerais do CNJ referente ao TRT12 .....	48
<b>Tabela 03</b> - Dados específicos por causa de pedir e tipologia no TRT12 do setor metalomecânico da Região de Lages/SC.....	49
<b>Tabela 04</b> - Dados Gerais de Julgamentos no TRT12 por Tipologia.....	51
<b>Tabela 05</b> - Dados por temática no MPT do setor metalomecânico da Região de Lages/SC.....	52
<b>Tabela 06</b> - Comparativo das Entrevistas Gestores .....	69
<b>Tabela 07</b> - Comparativo das Entrevistas de Departamento Pessoal.....	69
<b>Tabela 08</b> - Quadro Comparativo das Entrevistas Departamento Jurídicas.....	71
<b>Tabela 09</b> - Principais diferenças entre as Organizações.....	73
<b>Tabela 10</b> - Frases Relevantes Associadas aos Aspectos da Entrevista do Gestor .....	73
<b>Tabela 11</b> - Principais diferenças entre as Organizações.....	74
<b>Tabela 12</b> - Frases Relevantes Associadas aos Aspectos das Entrevistas de Departamento Pessoal ..	76
<b>Tabela 13</b> - Frases Relevantes sobre Tomada de Decisão no Departamento Pessoal .....	77
<b>Tabela 14</b> - Principais diferenças entre as Organizações.....	78
<b>Tabela 15</b> - Frases Relevantes Associadas aos Aspectos da Entrevista do Departamento Jurídico.....	79
<b>Tabela 16</b> - Frases Relevantes sobre Tomada de Decisão no Departamento Jurídico.....	80
<b>Tabela 17</b> - Procedimentos estratégicos para mitigação de conflitos.....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. - Artigo

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CTPs - Carteira de Trabalho e Previdência Social

CTC-ES – Conselho Técnico-Científico da Educação Superior

CRFB – Constituição da República Federativa do Brasil

DP - Departamento Pessoal

DSS – Diálogos Semanais de Saúde e Segurança

EPC – Equipamento de Proteção Coletiva

EPI – Equipamento de Proteção Individual

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IC – Inquérito Civil

ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)

MPT – Ministério Público do Trabalho

MPT-SC – Ministério Público do Trabalho em Santa Catarina

NF – Notícia de Fato

NRs – Normas Regulamentadoras

ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PCD – Pessoa com Deficiência

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PP – Procedimento Preparatório

PPGSP – Programa de Pós-graduação em Sistema Produtivos

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PRT12<sup>a</sup> – Procuradoria Regional da 12<sup>a</sup> Região

PTMs – Procuradoria do Trabalho no Municípios

RH – Recursos Humanos

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

STM – Superior Tribunal Militar

TAC – Termo de Ajustamento de Conduta

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TRT12 – Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

UNC – Universidade do Contestado

UNPLAC – Universidade do Planalto Catarinense

UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
<b>1.3.1 Inserção social esperada</b> .....	21
1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA.....	21
1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO .....	23
<b>2 PANORAMA TEÓRICO</b> .....	24
2.1 DA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	24
2.2 A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	26
2.3 OS CONFLITOS TRABALHISTAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	30
<b>2.3.1 Pedidos recorrentes nos conflitos trabalhistas</b> .....	35
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	40
3.1. ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	40
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	42
<b>3.2.1 Descrição do local e população em estudo</b> .....	42
<b>3.2.2 Cálculo do tamanho da amostra</b> .....	42
<b>3.2.3 Etapas da pesquisa</b> .....	42
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	42
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	43
3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA:.....	44
<b>3.5.1 Critérios de inclusão dos participantes</b> .....	44
<b>3.5.2 Critérios de exclusão dos participantes</b> .....	44
<b>3.5.3 Procedimentos de contato com os participantes e coleta de dados</b> .....	44
<b>3.5.4 Riscos e benefícios da pesquisa</b> .....	45
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	46
4.1 OS CONFLITOS JUDICIAIS TRABALHISTAS, SUAS CAUSAS DE PEDIR, TIPOLOGIAS E TEMÁTICAS. 46	
<b>4.1.1 Justiça em números Conselho Nacional de Justiça</b> .....	48
<b>4.1.2 Dados da Justiça do Trabalho de Lages do setor metalomecânico</b> .....	49
<b>4.1.3 Dados da base LEX MAGISTER</b> .....	50
<b>4.1.4 Procedimentos do Ministério Público do Trabalho em Santa Catarina frente ao setor metalomecânico da região de Lages/SC</b> .....	52
4.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR METALOMECÂNICO DA REGIÃO DE LAGES.....	55
<b>4.2.1 A gestão na tomada de decisão dentro das organizações</b> .....	58

4.3 PROCEDIMENTOS GERENCIAIS E OPERACIONAIS NA MITIGAÇÃO DOS CONFLITOS JUDICIAIS ...	63
4.4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA TOMADA DE DECISÃO.....	68
<b>4.4.1 Comparativo entre organizações.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4.2 Convergências e divergências entre organizações com base nas informações dos Gestores</b> .....	<b>72</b>
<b>4.4.3 Convergências e divergências entre as organizações com base nas informações do</b> <b>departamento pessoal .....</b>	<b>74</b>
<b>4.4.4. Convergências e divergências entre as organizações com base nas informações do jurídico</b> .....	<b>77</b>
<b>4.4.5 Procedimentos gerenciais para mitigação de conflitos trabalhistas.....</b>	<b>80</b>
4.5 APLICABILIDADE DO ESTUDO .....	82
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão organizacional compreende atividades e práticas, configuradas por meio de rotinas, processos e procedimentos, que decorrem de sua própria natureza de acordo com sua finalidade. Para que isso ocorra de forma uniforme o gestor utiliza de uma gestão de conhecimento, de todo um planejamento estratégico, bem como da forma que ocorrerá a interlocução interna, baseado em toda uma estrutura organizacional (Montenegro, Pinho & Tupinambá 2022).

Deve se compreender que a gestão organizacional está interligada com a tomada de decisão, analisando qual produto adquirir, que estratégias tomar, como se atualizar frente às tecnologias e operações do mercado, como enfrentar as normas jurídicas nas mais diversas áreas do Direito. Num ambiente de incertezas, muitas vezes as informações têm relevância capital, pois a informação certa garante uma decisão com menor risco. Por isso os gestores precisam de ferramentas que lhe permitam ter acesso a informações seguras (Vergara, 1993).

Dentro da organização o gestor se torna o ator e a gestão passa a ser um sistema, diga-se político, pois, terá que gerenciar transações e colisões de diferentes interesses dos membros que compõe a organização, em que não se afasta o surgimento de conflitos entre os gestores, mas o que tem que ser entendido por eles é que os processos estão vinculados a uma estrutura de produção e de interesse capitalista. A sobrevivência da organização dentro do sistema é que tem que ser levada em conta (Junquillo, 2001).

Na visão de Araújo (2019), a informação passou a circular de forma instantânea e se tornou um ativo extremamente importante para a organização na hora da tomada de decisão. O diferencial nas organizações passou a se ter uma informação relevante no momento certo. Mais isso acarretou também que os gestores passaram a ter menos tempo para tomarem as decisões, pois não basta ter a informação certa se não souber processá-la e agir rapidamente.

O universo organizacional é cada dia mais competitivo fazendo com que as organizações busquem meios para se manterem no mercado, ambiente em que a gestão tem que traçar estratégias que possam lhe auxiliar na resolução de conflitos organizacionais. Nenhum colaborador é igual ao outro, todos são seres humanos diferentes e essa diferença leva ao surgimento de conflitos positivos e negativos. Cabe ao gestor absorver o que ajuda na sobrevivência da organização e eliminar o que impacta negativamente na produtividade (Oliveira & Pizzoni 2021).

O gerenciamento dos conflitos nas organizações mediante a correta tomada de decisão é importante para se calcular os impactos e os riscos aos quais a organização esteja exposta no universo jurídico. Para isso, conforme leciona Saaty (2008), o decisor não poderá agir unicamente de forma intuitiva, deve compreender a estrutura da organização, baseado nas informações que detém e que

sejam úteis na tomada de decisão. Dessa forma poderá deliberar da melhor forma possível.

A própria história ensina que ao longo dos séculos proteger o ser humano foi o que pautou a humanidade. Além da proteção, a valorização dos indivíduos como pessoas de direitos é uma conquista pétreia em certos povos, em que o progresso econômico é o que norteia as conquistas individuais. Porém, a luta por poder e dinheiro em uma sociedade livre, resulta numa pobreza extrema de parte da sociedade assalariada, por esquecerem os detentores do poder a sua natureza de viver em sociedade (Silva & Staack, 2017).

O Direito se liga estreitamente a aspectos antropológicos do indivíduo. Quando vem à tona a origem dos conflitos não se deve esquecer das suas consequências, em que principalmente numa análise econômica e social o conflito produz efeitos, reflexos e consequências na gestão organizacional (Saaty, 2008).

Vive-se num Estado Social, com regime de economia de mercado balizado nos Princípios da Livre Iniciativa e a Liberdade de Concorrência, os quais garantem uma atividade econômica baseada na oferta e na demanda de bens e serviços, em que seus membros realizam suas tarefas de modo eficiente, pois se visa o bem comum. Mas, de todo modo, se de um lado há liberdade de concorrência, de outro lado se tem princípios de justiça social (Medeiros, 2022), e isso também deve ser dimensionado nas tomadas de decisão pelas organizações.

Nas relações de trabalho, o conflito trabalhista surge como um dos temas centrais ligado ao Direito do Trabalho, em que a intervenção do Estado, se necessário, será por um sistema de proteção judicial dos direitos, como forma de garantir a efetividade de todo o normativo trabalhista e proteção judicial dos direitos lesados (Machado, 2019).

A gestão de pessoas envolve a inter-relação entre a organização e os colaboradores, sendo que nessa relação surgem conflitos trabalhistas de forma recorrente, decorrente dos próprios anseios da atividade desempenhada. Só que o conflito não é uma realidade só na organização, mas na vida pessoal do gestor e do colaborador. Portanto, a questão não seria o conflito em si, mas a forma com que as pessoas reagem a ele, o que ressalta a necessidade de seu gerenciamento (Cunha, Campelo, Roberto & Souto, 2023).

As relações de trabalho são complexas frente a uma gama de elementos. Essa complexidade faz que dentro das organizações surjam conflitos trabalhistas. Por isso o gestor deve buscar fatores que permitam evitar alguns conflitos e gerenciar os conflitos inevitáveis de modo que se possa manter o ambiente corporativo saudável e produtivo, que é a finalidade da organização (Cunha et al., 2023).

O tema de pesquisa concerne à Gestão Organizacional e aos conflitos no âmbito trabalhista, buscou-se elencar fatores para a tomada de decisão pela gestão, dimensionando mecanismos ou estratégias que contribuam para as escolhas dentro das Organizações e que venham evitar que

futuramente a organização possa se envolver em demandas judiciais trabalhistas.

Sugerir estratégias para que a gestão tome decisões frente aos conflitos organizacionais, contribuindo com isso para inibir ou minimizar riscos de demandas judiciais trabalhistas dentro da gestão organizacional, perpassa não apenas pelo direito. Mas por aspectos antropológicos, pelos impactos econômicos e sociais, riscos e custos, permitindo traçar e organizar informações para gestão organizacional mitigar conflitos trabalhistas futuros.

### 1.1 PROBLEMA

A ninguém a dado alegar desconhecimento da lei, para deixar de fazer algo, ou para agir contra *legis*. Mas conhecer os possíveis riscos da atividade desempenhada, do ponto de vista jurídico, econômico e social, contribui para elencar estratégias que venham a blindar a organização de futuros conflitos trabalhistas ou para o enfrentamento das demandas judiciais.

Sendo o conflito algo comum no dia a dia das organizações, pesquisas contribuem para expansão de conhecimento na área de administração. Perpassar por fatores ainda não muito explorados nos processos de tomada de decisão estratégicas é fundamental. Fatores como a intuição, a confiança e a emoção, principalmente quando se fala de conflitos cognitivos e conflitos afetivos entre os gestores, são elementos que merecem estudos em outras formas de conflitos (Maia & Lima 2020).

No presente estudo a ênfase reside na ampliação da análise de conflitos trabalhistas nas organizações, e que fatores contribuem para tomada de decisão. Como recomendam Maia e Lima (2020), uma análise mais profunda sobre a emoção e a intuição na tomada de decisão ajuda a superar limitações e interagir com outros aspectos estratégicos que os gestores usam para deliberar.

Não só o gestor contribui para a firma, mas o colaborador dentro de uma organização tem papel fundamental. Ambos estão em busca do que se mostra melhor para o todo, tanto no que se refere ao social, como no cooperativo. O poder de competência e a capacidade do ser humano em certas áreas do conhecimento estão atrelados aos conflitos organizacionais. Mas se os conflitos forem devidamente observados e tratados com coerência, o que parece uma situação de caos tem potencial de beneficiar as organizações (Pinto & Vogt, 2018).

Conflitos trabalhistas dentro das organizações envolvem muitas vezes a gestão e o colaborador, em que o poder que emana de uma parte somado à capacidade da outra são fatores para tomada de decisão certa ou errada. Por isso, Pinto e Vogt (2018) recomendam que diante da importância que o poder exerce nas organizações, estudos sobre o tema conflitos e poder sejam aprofundados e explorados sobre outros prismas e situações, a fim de contribuir com as organizações.

A partir da pesquisa e coleta de dados junto ao Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região

(TRT12) sediado em Santa Catarina, base de dados Lex Magister e ao Ministério Público do Trabalho em Santa Catarina (MPT-SC) identificou-se as causas de pedir, as tipologias e temáticas que levam a originar um litígio judicial. Procedeu-se o levantamento junto às organizações ouvindo gestores, chefes de departamento pessoal (DP) e recursos humanos (RH), e profissionais da Ordem dos Advogados do Brasil responsáveis pelo departamento Jurídico, mediante entrevistas, propondo procedimentos gerenciais para ajudar na tomada de decisão e mitigação dos conflitos, e assim dar respostas ao problema de pesquisa.

Esta pesquisa integra constructos da gestão e do ramo trabalhista, pertencente as ciências jurídicas. Mas, pelo aspecto comportamental do decisor da organização e social do ser humano envolvido no conflito, pela busca da orientação adequada de um advogado, para entender como os Tribunais têm interpretado as normas, passando por uma análise econômica para situar a tomada de decisão, verificando os riscos, custos e quais estratégias de gestão são aplicadas, demonstrando que há ligação entre a Gestão e o Direito.

Havendo a necessidade de delimitação de setor para que a pesquisa tivesse uma contribuição junto à sociedade, verificou-se que a região de Lages/SC possui ativas 758 empresas do segmento metalomecânico, segundo dados oficiais do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED (2024). Ressaltando que em 2014 já eram 463 empresas do setor (Portal Prefeitura de Lages, 2024), portanto é o setor que mais cresceu nos últimos dez anos.

O setor metalomecânico na região possui organizações pequenas, médias e grandes, as quais se alinham aos objetivos da pesquisa, o que permite um estudo relevante e que trará grandes contribuições para as organizações. É um setor extremamente importante para região, visto que teve um salto exponencial nos últimos anos.

Vive-se num universo de direitos e obrigações, em que constantemente a sociedade se depara com conflitos os mais diversos envolvendo seus membros. Os litígios na esfera trabalhistas envolvem pessoas físicas e as organizações, em que possuir estratégias para mitigar o conflito ajudam a tomar decisão assertiva, sopesando custos e riscos.

Isso considerado, a pesquisa propõe a seguinte questão norteadora: Quais procedimentos gerenciais podem contribuir para a tomada de decisão frente a conflitos trabalhistas em organizações do setor metalomecânico?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor estratégias para tomada de decisão em conflitos trabalhistas de organizações do setor

metalomecânico da região de Lages/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Identificar as principais causas de pedir, tipologias e temáticas dos conflitos judiciais do setor metalomecânico;

Compreender o processo de tomada de decisão dos conflitos trabalhistas no setor metalomecânico;

Demonstrar os procedimentos gerenciais e operacionais efetivados no processo de tomada de decisão das organizações a fim de mitigar os conflitos nas relações de trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Neste momento se apresentam as respostas aos porquês da pesquisa, em que se busca convencer da sua relevância, sem apresentar citação de autores, visto que isto fica relegado ao conteúdo da teoria de base do trabalho. Cabe ao pesquisador na justificativa ressaltar a importância da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2021).

O que se quer é apresentar os motivos e as razões que levam a pesquisar a temática central, com argumentos plausíveis sobre a necessidade e importância da pesquisa, deixando evidente a relevância e a motivação de se embrenhar no tema a ser pesquisado (Mezzaroba & Monteiro, 2019).

Justificar é deixar claro com base em argumentos, esclarecimentos e fundamentos, que a presente pesquisa é importante, não só para o pesquisador, mas sim para a sociedade e a comunidade em que se efetuará a pesquisa. Inclusive ao programa que se está vinculado, sem se esquecer que na justificativa o convencimento não se dá com respostas ou conclusões do problema proposto, mas com demonstração da relevância da pesquisa (Albino & Faqueti, n.d.).

Não se pode negar que o Poder Judiciário está vinculado ao desenvolvimento econômico e social. Demandas judiciais levam organizações à falência, o que afeta diretamente o desemprego, o caos social e a situação de pobreza. Segundo Marinoni, Arenhart e Mitidiero (2022) o Poder Judiciário deve ser encarado como última forma de solucionar demandas, aliás, o Código de Processo Civil de 2015 em vários artigos dentre os quais os parágrafos do art. 3º<sup>1</sup>, busca mudar a cultura brasileira da litigância, mudando o comportamento humano para busca da solução consensual dos conflitos.

Embora existam recursos e fontes de fomentos, empresas sem estruturas são criadas e

---

<sup>1</sup> Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

rapidamente abrem falência. É inegável que a atividade empresarial tem íntima ligação com o Direito, desde a formação de uma empresa, passando pela atuação e gestão do empreendedor no mercado em que está inserido, assegurando também direitos e garantias dos colaboradores. Pesquisas científicas em caráter interdisciplinar entre estas áreas de conhecimento permitem fornecer dados e resultados para gestores e operadores do direito.

O Direito sempre estará presente na vida em sociedade e no dia a dia das organizações, principalmente na sua gestão organizacional. Sobre os laços entre Direito, Economia e sociedade, têm-se inúmeras variantes que foram abordadas na presente pesquisa, mas pela maturidade do crivo metodológico, pode-se traçar um foco direto do que se busca ao final da pesquisa que é a mitigação dos conflitos. Apresentar estratégias de gestão contribuem na prática para que as organizações atuem de forma coletiva entre seus setores, principalmente no processo de tomada de decisão.

Segundo algumas evidências, empreendedores que pretendem investir na região se deparam com número razoável de ações trabalhistas, as quais buscam resguardar os direitos dos trabalhadores e ao mesmo tempo manter a empresa em plena atividade. O empreendedor também enfrenta as questões relacionadas às demandas ambientais, pois muitas atividades da região serrana estão sujeitas às normas ambientais para se instalar e posteriormente funcionar.

Não obstante, a atividade econômica da empresa pode adentrar na seara da responsabilidade civil, principalmente quando se relaciona direta ou indiretamente com o consumidor, como fabricante ou fornecedor de bens e serviços. Somado a isso outra área do Direito a ser citada é o direito das obrigações e dos contratos. A questão tributária também é algo que impacta fortemente quem pretende empreender, afinal a carga tributária no Brasil é pesada para o empreendedor.

Todos esses pontos devem ser trazidos para uma perspectiva que na atualidade muito se discute no universo jurídico, que é a resolução dos conflitos. As questões jurídicas impactam na economia da empresa, cabendo à gestão agir de forma a minimizar os riscos das organizações. Por isso, detectar procedimentos gerenciais que possam contribuir para uma tomada de decisão quando se fala em conflitos trabalhistas é uma grande ferramenta na gestão das organizações, além de estratégia para minimizar os riscos da empresa, e inibir litígios futuros.

O Direito e a gestão organizacional da empresa possuem estreita ligação, pois, consegue-se calcular os impactos sociais e econômicos que vêm como efeito da legislação trabalhista ligada a determinada atividade; o que permite que na sua atuação a empresa possa utilizar-se desses fatores para tomar decisões de forma consciente e sustentável.

Assim, o que se busca é minimizar custos, dimensionar os riscos de enfrentar um litígio judicial; como subsídios para mensurar os impactos econômicos e sociais que a atividade da empresa gera na sociedade do ponto de vista do direito, demonstrando que na atualidade uma correta tomada

de decisão pela organização é uma estratégia fundamental ao empreendedor e ao mercado, evitando reflexos sociais negativos que possam afetar diretamente as organizações e indiretamente o mercado de trabalho.

No dia a dia da advocacia muito se fala do volume de ações trabalhistas que são judicializadas, com retórica para todos os planos, mas não se apresentam de forma científica os fatores que levam a essa judicialização. Em uma pesquisa de natureza interdisciplinar em que se torna possível conjugar o Direito e a gestão, a finalidade é se entender e levantar respostas que possam explicar esse fenômeno da judicialização; e ao mesmo tempo contribuir para as organizações se articularem e tomarem decisões mais assertivas que evitem os conflitos trabalhistas.

A presente pesquisa, frente os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) previstos pela agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), pode se enquadrar no objetivo 8, que é promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

### **1.3.1 Inserção social da pesquisa**

É inevitável que demandas judiciais causem mal-estar às partes que estão envolvidas. Algumas ações judiciais são imprevisíveis e fazem parte do convívio social. A ordem jurídica visa manter a paz social e o bem comum, porém, por condutas humanas às vezes ocorre essa ruptura, gerando o litígio e ensejando provocação do Estado (ação judicial) para prestação da tutela jurisdicional (proteger quem teve seu direito lesado) (Marinoni et al., 2022).

A presente pesquisa permite que as organizações possam equacionar custos e riscos de uma demanda judicial trabalhistas, dimensionando os impactos entre implementar estratégias para se evitar os conflitos ou aguarda a judicialização. A contribuição está em apresentar as organizações mecanismos que afastem a cultura da litigância e permitam a gestão tomar decisões que mitiguem os conflitos nas organizações.

## **1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA**

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) publicou a tabela de áreas do conhecimento, organizada em quatro níveis, sendo: Grande área; Área de avaliação; Subárea; e Especialidade (CAPES, 2020b).

O Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), foi aprovado em 2020 na 198ª reunião do Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC-ES) da CAPES (UNIPLAC, 2021). O programa é resultado da associação entre quatro universidades comunitárias sendo elas a UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE e está inserido na área de avaliação interdisciplinar, especialidade

Engenharia/Tecnologia/Gestão (CAPES, 2020a).

A interdisciplinaridade não se trata de confusão de disciplinas, mas sim de uma forma heterogênea de múltiplas facetas. De uma nova visão a ser aplicada na inovação da pesquisa, por meio de escolhas devidamente discutidas e com objetivos explicados de forma clara. A interdisciplinaridade coloca a academia diante de uma diversidade a qual não pode ser considerada ambígua, muito menos imprecisa (Raynaut & Zanoni, 2011).

Quando se fala de interdisciplinaridade, não se está diante de uma teoria, mas frente à diversidade de enfoques sobre uma temática, a partir de vários olhares e abordagens que se conjugam para um mesmo fim. A partir do compartilhamento de visões e ideias diversas em que se busca enriquecer a pesquisa e a busca de inovação (Raynaut & Zanoni, 2011).

A presente pesquisa gravitará interdisciplinarmente diretamente em torno da gestão organizacional (administração), a Antropologia e o Direito; e indiretamente a Economia e as relações de trabalho, isto porque nos conflitos trabalhistas organizacionais os fatores emergem de várias áreas do conhecimento humano.

A antropologia em razão das questões culturais que impactam o comportamento humano, pois, o ser humano apresenta certa resistência a mudanças. Às vezes, na gestão se tem enraizada certas culturas comportamentais nas atividades empreendedoras que impedem a mudança de postura para uma visão pragmática que encara a realidade e os riscos de conflitos judiciais como algo real vivenciado diariamente pelas empresas.

Quanto ao Direito, está presente no cotidiano dos gestores e das organizações, como no dia-dia da atividade econômica. Diante de um litígio judicializado, os resultados podem ser devastadores para empresa, desde a perda considerável de valor financeiro, como a própria quebra. Entender o direito do ponto de vista prático, e como o direito pode ser utilizado em favor da gestão da empresa para tomada de decisão é algo fundamental.

No que tange às relações de trabalho e Economia, cabe ao gestor analisar os riscos das tomadas de decisão na esfera trabalhista, a partir da verificação dos custos que uma relação empregatícia traz em si. Podem os gestores inibir ou evitar consequências indesejáveis do ponto de vista econômico para empresa. Os custos no caso seriam calculáveis entre esperar o litígio ou previamente tentar inibi-lo, verificando quais estratégias contribuem para um impacto econômico menor na empresa.

A busca em identificar estratégias que contribuem com a gestão para tomada decisão a fim de se mitigar conflitos trabalhista insere o presente trabalho na linha de pesquisa 1: GESTÃO E CONHECIMENTO EM SISTEMAS PRODUTIVOS, a qual objetiva investigar os sistemas produtivos por meio de conhecimentos científicos e/ou tecnológicos em distintos contextos para melhor avaliar os

conflitos e as formas de se evitar.

**Figura 1**

Framework da caracterização interdisciplinar



De acordo com a Figura 1, a pesquisa propõe atuar de forma interdisciplinar as temáticas: estratégia e aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, inovação e sustentabilidade; inteligência empresarial; gestão de processos e produção, quando se propõe estudar direito, gestão e sociedade (PPGSP, 2023).

### 1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO

A presente dissertação está estruturada em elementos pré-textuais: Capa, Folha de rosto, Ficha catalográfica, Ficha de aprovação, Dedicatória, Agradecimentos, Resumo, Abstract, Lista de figuras, Lista de tabelas, Lista de abreviaturas e Sumário. Elementos textuais divididos em cinco seções: Introdução, Panorama teórico, Metodologia da Pesquisa, Resultados e Discussão e Considerações Finais. E elementos pós-textuais: Referências, Apêndices e Anexos.

**Figura 2**

Framework da estrutura geral



A Figura 2 demonstra as etapas percorrida para elaboração dessa Dissertação.

## 2 PANORAMA TEÓRICO

### 2.1 DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Organizações, segundo a teoria econômica moderna, são entidades responsáveis pela geração de emprego, sendo detentoras expressivas da produção, as quais fazem a conversão de insumos em produtos. A eficiência de um sistema econômico está vinculada a toda cadeia das organizações (Ferreira & Ferreira, 2022). Em uma sociedade em que o comportamento humano é mutável, a eficiência caracteriza-se por uma organização ou colaborador ter competência no que faz, com capacidade produtiva, permitindo um melhor rendimento com mais acertos do que erros (Gico Jr, 2023).

Segundo Coase (2022) a existência das organizações, ou que ele chamou de firma, envolve “custos de transação”, em que o gestor deve mensurar e equilibrar em uma balança todos os custos para criação, desenvolvimento e manutenção em um mercado cada vez mais competitivo, em que os custos estão associados a todo esse mecanismo para manter a firma em atividade.

Assim, quando se fala de gestão organizacional está se falando em administrar uma empresa que pode ser sua ou não; portanto, o gestor pode ser o dono da organização ou um terceiro que exerce a gerência. Independente disso, na gestão buscam-se estratégias para se obter rentabilidade, desde que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados, frente à natureza e a forma das atividades a serem desempenhadas (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2022).

A gestão envolve processos, rotinas e procedimentos, que são traçados e planejados pelos gestores por meio de seus conhecimentos e atribuições, em que se distribui atividades por níveis de hierarquia de uma forma organizada, com comando e responsabilidade, sempre voltado aos objetivos e finalidades da organização (Montenegro et al., 2022).

O Brasil se encontra num momento que exige mudanças em vários setores para que ocorra crescimento econômico. O desenvolvimento das organizações passa por uma sociedade pautada por um conhecimento cada vez maior de tecnologias de informação, com aprimoramento de toda uma infraestrutura (Giffhorn, Ensslin, Ensslin & Vianna, 2009). Imergir nesse universo futurista exige criatividade e tato nas relações, cobrando posturas saudáveis e discernimento para que os processos possam ser assimilados e assim fluir de forma positiva (Bacellar, Rocha & Flôr, 2014).

Diariamente a sociedade se depara com diversos recursos tecnológicos, é o chamado mundo moderno, no qual nossos sentidos são estimulados com uma gama de informação de intensidade e velocidade ímpar. Isso impõe ao ser humano ações para poder se adaptar e entender esse universo. Essa celeridade de informações e tecnologias influencia no desenvolvimento nas relações interpessoais, mas também afetam as Organizações (Bacellar et al., 2014).

Para Junquilha (2001), organizações contemporâneas estão sofrendo mudanças para que se

tornem mais produtivas, como garantia de sobrevivência. Para isso a gestão não pode ser tratada como algo isolado, mas deve permear as realidades cotidianas que são vivenciadas pelas organizações.

O trabalho, no âmbito das organizações, centraliza e ocupa a vida das pessoas diretamente metade do tempo e indiretamente 75% do tempo. Mas as pessoas envolvidas dentro das organizações ainda têm que conciliar família, lazer e outros afazeres. Esse acúmulo ou falta de tempo quem sabe seja herança da revolução industrial, em que as organizações sofreram grandes transformações decorrente de todo um desenvolvimento tecnológico, em que o capitalismo ofereceu mais ganhos, mas também exigiu mais horas de trabalho (Bacellar et al., 2014).

Giffhorn *et al.* (2009) apontam que a celeridade que as organizações vivenciaram e vivenciam as mudanças, somado às exigências do Mercado, impôs aos setores desafios novos para não ficarem à margem e com o tempo serem excluídas do seu nicho de atuação. Algumas organizações tendo que terceirizarem serviços, e ainda manterem suas atividades essenciais. Mas isso não as elidiu de se depararem com muitos problemas, que geraram impactos de diversas ordens.

No ambiente organizacional a gestão enfrenta tensões que envolvem conflitos de interesses, tendo o gestor que atuar para equilibrar entre a distribuição dos recursos e o trabalho a ser desenvolvido segundo a atividade preponderante da empresa. O entendimento de que o gestor apenas defende o interesse da organização e isso o torna imparcial, muitas vezes se apresenta como absoluto, o que não se deve tomar como verdade, pois, os conflitos percorrem toda a Organização, em que se inclui também a atividade gestora (Junquillo, 2001).

Na atualidade a gestão organizacional tem levado os gestores a identificar e gerir bem o conflito para que ele não impacte nos resultados da organização. Isso porque o conflito é algo comum e rotineiro no dia a dia das organizações, embora inevitáveis, se detectados em tempo hábil são passíveis de serem administrados. Do contrário podem fugir ao controle, razão pela qual cabe aos gestores monitorar o comportamento dos colaboradores e os sinais de sua ocorrência na organização (Oliveira & Pizzoni 2021).

As organizações não são uma única pessoa, pois frente à complexidade das atividades elas se tornam um ambiente propício para desenvolver potencialidades de gestores e colaboradores. A organização não é um ambiente apenas para trabalhar, mas para potencialidades serem desenvolvidas e isso favorecer o crescimento da empresa, por permitir a existência de uma rede de relações interpessoais e sociais das pessoas envolvidas na estrutura e nos processos (Bacellar et al., 2014).

O gestor não se trata de um “super-herói”, totalmente blindado de qualquer influência alheia à sua atividade, mas sim de um ser humano igual a qualquer colaborador, que vive inserido não apenas na organização, mas num ambiente social e competitivo capaz de gerar reflexos extrínsecos e

intrínsecos, o que impõe às organizações repensarem os modelos de gestão na atual conjuntura e contemporaneidade da sociedade (Junquilha, 2001).

Junquilha (2001) segue apontando que os gestores são responsáveis por ações relevantes as quais, se bem pensadas, são capazes de mudar as estruturas institucionalizadas nas organizações. Portanto, a gerência não atua de forma engessada, mas inconscientemente emprega seus saberes, nos quais permeiam regras e convenções sociais derivadas do ambiente social que se encontra imerso. Isso permite que contribua de forma eficiente com a firma, não como um “super-herói”, mas como um ser humano consciente de sua responsabilidade e da importância da organização na região em que está localizada.

A gestão organizacional conduz pessoas e processos, em que os gestores podem pôr em prática determinadas ações gerenciais de forma a contribuir para que o colaborador se vincule ao resultado esperado e assim contribua para o êxito de todo o processo (Montenegro et al., 2022). Desse modo, se o objetivo é buscar uma gestão de excelência no futuro, deve se afastar a ideia de gestor que pode tudo, que está acima do bem e do mal, encontrando-se isolado da realidade. Um gestor que age de forma mecanista unicamente pelo bem da organização, sem viver ou entender a nova tônica do mercado que pede mudanças na gestão (Junquilha, 2001).

A gestão perpassa por uma pessoa ou um grupo de pessoas, mas a organização é um grupo ainda maior. Desta forma, a gestão que busca o desenvolvimento e valorização do ser humano, sob diversos aspectos permite tornar a organização mais fluída. O desenvolvimento dos membros que compõe a organização contribui para que esta possa se adequar ao mercado de trabalho e manter seu processo de crescimento como fonte produtora (Bacellar *et al.*, 2014).

A gestão é entender esse processo no qual se encontra inserida a organização, verificando fatores positivos que produzem renda e crescimento; mas também fatores negativos que geram os conflitos e conseqüentemente impacto econômico, fazendo com que os gestores no processo de tomada de decisão mitiguem riscos de conflitos que podem defrontar as organizações no futuro.

## 2.2 A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

As pessoas que vivem em sociedade estão sempre tomando decisões; pode-se dizer que isso é da natureza humana, sendo que as decisões tomadas no presente indubitavelmente refletirão ou terão conseqüências no futuro. Decidir não é um ato fácil, não apenas pelo ato de tomar decisão, mas pelos resultados advindos, se positivos, ótimo, mas se negativos, tem que se enfrentar as conseqüências.

O comportamento humano, principalmente na tomada de decisões, é estudado por meio da Antropologia, ciência que estuda e busca explicar as diferenças entre os seres e as sociedades às quais

pertenceram ou pertencem (Carneiro & Caldas, 2016). Esse comportamento humano é regulado pelo direito, sendo que os homens se comportam como se fossem seres racionais, não que necessariamente o sejam. Por isso as políticas públicas devem ser eficientes e responsáveis, pois legislações que buscam apenas redistribuir riquezas não necessariamente eficientes (Gico Jr, 2023).

O conhecimento do homem, ser que tem o poder de mudar e transformar a sociedade na qual está incluído, é capaz de mostrar o que deve ser feito para mudar hábitos e costumes, mediante levantamento de informações e confronto dos dados obtidos, entendendo todo processo de suas tomadas de decisões (Carneiro & Caldas, 2016).

O processo de tomada de decisão está imerso em opções de escolhas que processadas tornam-se subjetivas e pessoais do gestor. Mas devem ser consideradas não apenas segundo a limitação subjetiva do agente e sim frente ao contexto em que a organização está inserida. Isso obriga o gestor a ampliar sua visão na hora de decidir ante o universo de possibilidades existentes e ser capaz de direcionar sua atenção para o que realmente importa (Dodd, 2019).

Para Saaty (2008) o ato de decidir está presente em tudo que de forma consciente ou inconsciente o indivíduo faz, pois, todo indivíduo é um tomador de decisão. O processo de tomada de decisão tem sido objeto de estudo e investigação há muitos anos, visto que para o mundo contemporâneo impõe-se que a decisão seja precisa e acertada. E isso muitas vezes deve ocorrer em curto espaço de tempo (Lousada & Valentim, 2011).

No processo de tomada de decisão se tem muito presente o inconsciente do gestor, o qual detém todo um material imerso em níveis que estão interagindo a todo momento e que vão desde a consciência, passando pelo inconsciente pessoal e o inconsciente coletivo. Isso interferindo e influenciando nos comportamentos e motivações que o decisor vai impor no momento de agir e decidir (Araújo, 2019).

Some-se a isso a celeridade do mundo moderno, a qual exige que a tomada de decisão seja cada vez mais rápida e esteja ocorrendo a todo tempo. Para as organizações decidir é crucial, estando esse processo muito claro e vivenciado na prática pelas organizações (Gontijo & Maia, 2004), frente à dinâmica dos acontecimentos e de toda uma estrutura que envolve a vida moderna.

As organizações estão conectadas por um universo de redes, isso permite acesso à informação e conhecimento, gerando a construção de novos cenários para implementação e desenvolvimento de novas ideias e negócios. Hoje toda essa inovação afeta o processo de tomada de decisão em diversos aspectos da organização, e vai impactar na redução de custos e ajudar a atender uma nova necessidade de mercado, permitindo a organização ser mais competitiva e sustentável (Queiroz & Lizote, 2021).

Toda a informação absorvida servirá para que o decisor possa compreender o que se passa e

a partir daí possa fazer julgamentos da melhor forma possível, porém, tem que ter em mente que nem toda a informação absorvida é útil para dimensionar e decidir. Por isso não pode agir unicamente de forma intuitiva, caso contrário cairá numa falsa verdade de que toda informação é útil e quanto mais informação tiver melhor (Saaty, 2008).

Para Saaty (2008), o decisor precisa se basear num julgamento preliminar, no qual deve filtrar e excluir informações inúteis. Aliás, o mundo corporativo está repleto de exemplos que mostram que muita informação não garante entender melhor o processo, sendo que o excesso de informação é tão pernicioso e ruim, como o deter pouca informação.

A capacidade de escolhas a serem tomadas pelo gestor é extremamente importante, sendo que inevitavelmente ela é impactada pelo momento que vive o gestor, pelas informações que recebe e pelas circunstâncias que envolvem o ponto a ser decidido. Porém, o gestor deve buscar uma visão sobre a totalidade das coisas, entendendo o que é importante para organização, para os colaboradores e para sociedade em geral. Bem como ser capaz de entender que tudo está interligado, e isso torna o processo de tomada de decisão mais coerente e preciso (Dodd, 2019).

Diariamente os gestores têm que tomar decisões e no processo organizacional isso é fundamental e trará impacto no desempenho da organização (Fagundes, Schnorremberger, & Lunkes, 2018), não sendo possível afastar o processo decisório da gestão (Gontijo & Maia, 2004). E mais, muitas vezes leva-se em consideração a situação de cada organização nesse processo de tomada de decisão aplicando um modelo que lhe seja compatível (Lousada & Valentim, 2011).

A tomada de decisão é inerente ao trabalho de qualquer pessoa, faz parte de sua função, ou seja, é tão importante quanto qualquer outra atividade sob sua responsabilidade (Lousada & Valentim, 2011). Cabe ao gestor dominar a teoria e os processos, impõe-se a ele escolher os caminhos e os procedimentos a serem adotados (Gontijo & Maia, 2004). Lembrando que no ato de decidir, tem-se gestores que são os proprietários, mas muitas vezes, principalmente nas organizações, o gestor tomará decisão pelos sócios, cotistas, acionistas etc. (Fagundes et al., 2018).

Assim, a figura central de todo esse processo é a do tomador de decisão. Em suas mãos está a gestão, tendo ele muitas vezes que navegar num ambiente inovador não previsto ou descritos em livros. Mas que seus saberes acumulados irão garantir que a organização se torne mais competitiva no mercado o qual está inserido (Gontijo & Maia, 2004).

No processo de tomada de decisão o decisor tem que lidar com fatores internos e externos, dimensionando riscos, situações imprevisíveis, ser racional, e sempre buscar fatores os quais lhe possibilitem mensurar o que é melhor para organização. Mesmo diante da imprevisibilidade e dos riscos (Fagundes et al., 2018).

As decisões envolvem diversas problemáticas, sendo que o decisor não pode agir por impulso,

sua tomada de decisão envolve experiências, todo um arcabouço teórico e técnico acumulado, muitas vezes sustentados naquilo que acredita e em valores interpessoais. Isso levando em consideração característica próprias, que podem definir se ele é conservador ou empreende com inovação. Mas o risco está sempre envolvido, no conservador esse risco é mais sopesado, já os inovadores sempre estão dispostos a correr mais riscos, mas ambos estão sujeitos a terem sucesso ou fracassarem (Gontijo & Maia, 2004).

Segundo Saaty (2008) para que seja tomada uma decisão, necessariamente o decisor tem que conhecer o problema, qual a necessidade e com que propósito deve tomar essa decisão, verificar os subcritérios envolvidos, a quem interessa e quem sofrerá a afetação dessa decisão, e se há ações alternativas que possam ser tomadas. É por isso que tomar decisão passa pela análise de critérios e subcritérios, em que se deve aquilatar as prioridades para resultar na classificação das alternativas que embasarão a decisão, isso é um dos motivos que torna a tomada de decisão uma atividade desafiadora.

Não se pode afastar do decisor suas características pessoais e psicológicas, pois todo conhecimento adquirido, bem como suas experiências irão impactar na tomada de decisão (Fagundes *et al.*, 2018). Claro que a tomada de decisão envolve os objetivos das organizações, por isso o papel da racionalidade do decisor, sendo que se o ambiente psicológico no qual ele está inserido for favorável garante um processo mais acertado dentro dos objetivos da organização (Gontijo & Maia, 2004).

Mas algo que povoa o imaginário do decisor e que muitas vezes lhe causa aversão são os riscos. Quando o risco é pessoal dentro de uma decisão individual, ele trabalha melhor, mas quando ele toma decisão pelos outros, por estar à frente de uma gestão organizacional, a pressão psicológica é maior. Pois a dificuldade é avaliar se os riscos de sua escolha serão aceitáveis por quem ele representa (Fagundes *et al.*, 2018);

É por isso que estudos se referem à utilização de modelos para ajudar nesse processo de tomada de decisão dentro das organizações. Modelos que contribuam para compreender a dimensão das relações que muitas vezes são complexas, em que a construção se faz com base nas informações coligidas (Lousada & Valentim, 2011).

Se o decisor tem um curto espaço de tempo para decidir, é fundamental que a tomada de decisão se faça com base em informações que irão lhe auxiliar a traçar estratégias. Permitindo que as metas programadas sejam atingidas com resultados precisos, colocando-o em vantagem frente a outras organizações (Lousada & Valentim, 2011).

Mas é importante lembrar de uma lógica ou sequência que envolve todo esse processo de decisão, é que na organização tem-se duas tarefas distintas: decidir e executar. Como dito é um

mecanismo lógico, porque não se pode executar algo que não seja precedido de uma decisão. Portanto, há algo que as liga intimamente, donde decisões acertadas garantem execuções efetivas com resultados positivos (Gontijo & Maia, 2004).

Davenport (2009) alerta para algo que se tem observado nos últimos anos, tanto em setores públicos e privados, é que em alguns ambientes os tomadores de decisão agiram e decidiram de forma errada. Muito se credita que isso ocorreu pelo fato dessa decisão ter se baseado na posição de um único indivíduo, quando na verdade o processo e as informações coletadas chegaram até ele, às vezes de forma errada. E o que aconteceu entre a chegada dos dados e a decisão tomada desse indivíduo, é um hiato.

Muitas vezes não houve uma análise sistemática dentro da organização para resultar no acerto da tomada de decisão. Davenport (2009) lembra que no século XVI foi criado a figura do advogado do diabo pela igreja católica, com o fim de criticar as decisões sobre a canonização. Isso quer dizer que a falta do ponto de vista de um terceiro crítico leva o indivíduo a tomar uma decisão sem ver o inverso do processo, o que aumenta o risco de erro.

Quando a decisão fica nas mãos de um único indivíduo, o risco de erro é maior. O processo de tomada de decisão deve deixar de ser puramente individualista e idiossincrático, partindo para uma decisão em grupo, em que vários olhares contribuem para o processo. Deve se argumentar que essa mudança, não necessariamente garante uma decisão melhor, mas indubitavelmente se pode ter uma decisão com um grau de probabilidade de acerto maior (Davenport, 2009).

A organização deve refletir sobre o comportamento informacional que levará o gestor à tomada de decisão, pois, aquilo que já foi internalizado pelo decisor, seja da vida cotidiana, vivência social ou histórico de vida, na tomada de decisão não virá de fora e sim de dentro do gestor, pois ele é um ser humano que absorveu um conhecimento e usará dessa informação no momento que julgar necessário decidir; essa informação não se baseia em fórmulas matemáticas, mas sim em elementos subjetivos (Araújo, 2019).

Quando se está na gestão, a tomada de decisão é algo inevitável. A sobrevivência da organização exige isso, se o decisor deve se posicionar de forma individual a pressão é maior, pois tem muito presente o “Eu” do gestor. Mas se esta gestão é compartilhada, a tomada de decisão se torna coletiva e a partir de vários olhares, permitindo uma segurança e precisão mais assertiva, sendo isso também aplicável na gestão dos conflitos.

### 2.3 OS CONFLITOS TRABALHISTAS NAS ORGANIZAÇÕES

A sociedade sempre esteve e está envolta por conflitos de interesses das mais diversas naturezas. Segundo Pereira (2016), quando se fala de conflitos se está falando de relações humanas

e sociais, o qual é um evento natural e complexo, porém presente no cotidiano das pessoas físicas e jurídicas. O conflito é algo inevitável, pois os ambientes em que as pessoas estão inseridas são propícios a que ele ocorra.

Anteriormente o conflito era visto como algo negativo, mas o tempo mostrou que ele é essencial para que possa ocorrer o desenvolvimento e a modernização, não só das pessoas, mas das organizações. Claro, desde que sobre ele haja uma gestão construtiva e eficiente, a qual seja capaz de identificar, compreender e transformar em algo positivo na estrutura existente nas organizações (Pereira, 2016).

A relação entre a organização e o colaborador é contratual, donde resulta que o colaborador se compromete, diante de uma jornada de trabalho e mediante emprego de sua força física ou intelectual a contribuir para geração de riqueza econômica da organização. Já à empresa por sua vez cabe cumprir com suas obrigações, pagando os direitos que o colaborador faz jus. Essas posturas são o primeiro passo para se evitar conflitos trabalhistas organizacionais (Melek, 2019).

A comunicação entre as pessoas e os relacionamentos no ambiente de trabalho faz com que surjam conflitos diariamente, sendo essa uma realidade da vida cotidiana. Mas a reação ao conflito envolve a forma de gerenciá-lo, pois, cabe à gestão mediar a relação entre organização e seus colaboradores, sendo isso ponto fundamental (Cunha, Campelo, Roberto & Souto, 2023).

À medida que as organizações tomam consciência do custo do conflito, não só sobre o aspecto econômico, mas interrelacional e humano, vendo no conflito não algo de mau, mas algo que ajuda na evolução da organização, e a partir da controvérsia o gestor passa a atuar de forma mais eficiente, isso permite preservar os relacionamentos interpessoais e acima de tudo auxilia no desenvolvimento da organização, o que significa tirar dos conflitos soluções satisfatórias e criativas (Pereira, 2016).

Diante de um conflito da pessoa física o ser humano busca meios para defender seus direitos ou para solucioná-los, sendo que nas organizações, para Cunha *et al.* (2023), a gestão das relações de trabalho passa por identificar estratégias para resolução de conflitos e quais posturas pôr em prática para lidar com essas situações que surgem num cenário crescente e complexo.

Algo que tem que se entender é que o conflito traz em si um elemento afetivo, o qual decorre naturalmente de sentimentos e emoções, e não apenas das diferenças entre os indivíduos. Tomado apenas como diferenças, o conflito tem arraigado incompatibilidades, que irão gerar atritos, estresse, rupturas e frustração capaz de levar o caos na organização. Mas ampliando a percepção do conflito para um algo inerente ao ambiente e que pode ser gerido de forma proativa, o conflito passa a ser um fator positivo e competitivo para o desenvolvimento das organizações (Pereira, 2016).

Pesquisadores apontam que os conflitos nas relações de trabalho têm suas raízes no sistema capitalista e na revolução industrial, que marcaram a luta constante dos trabalhadores por ambiente

em melhores condições de trabalho, fazendo surgir controles normativos para ditar a relação organização e colaborador. Mas achou-se que a edição de leis seria uma pá de cal nos conflitos, ledão engano. As crises econômicas e a globalização fizeram com que os conflitos se intensificassem nos ambientes organizacionais (Cunha et al., 2023).

Ainda deve ser compreendido pela gestão organizacional que cada pessoa tem sua maneira de pensar, refletir e executar suas tarefas, e essa divergência pode acarretar conflitos. Mas não se deve esquecer que os conflitos podem ter seu nascedouro na divergência de interesses e metas, elementos esses que contribuem para embates e dificuldade no relacionamento organizacional (Cunha et al., 2023).

Já as consequências negativas decorrem de conflitos que não foram resolvidos de forma satisfatória, os quais além de afetarem as relações interpessoais, fazem permear o ambiente de tensão e insatisfação nas organizações. Isso leva as organizações a reconhecerem que a resolução eficaz dos conflitos passa por estratégias pensadas e construídas por gestores que saibam tomar decisões assertivas, apoiadas em fatores preponderantes à solução de situações conflituosas e que ajudarão a levar ao desenvolvimento da organização (Cunha et al., 2023).

Havendo conflito se discutem Direitos, o que segundo Severo & Maior (2020), deve-se entender é que o Direito não é apenas um poder do Estado, muito menos reflexo de forças políticas e da democracia formalista. Porém, visto sob outro ângulo, o Direito permite que a organização e o colaborador possam ser mais atuantes do ponto de vista prático e com isso venham favorecer a dinâmica dos conflitos sociais.

Por essa razão o gestor deve se permitir aprender e se adaptar aos diferentes tipos de conflitos, e isso requer habilidade, pois havendo diferenças entre as organizações, os ambientes e as pessoas, isso gera diferentes situações de conflito. Portanto, não existe uma resposta única aplicável de forma generalista, mas fatores que permitem entender a organização, cada ambiente e cada pessoa, e aí tomar a decisão mais acertada a resolução do conflito (Cunha et al., 2023).

É por isso que a gestão dos conflitos trabalhistas é complexa e desafiadora, fazendo com que a gestão busque pôr em prática habilidades que envolvam os interesses, objetivos e as perspectivas organizacionais e dos indivíduos que são divergentes (Cunha et al., 2023). Saber equilibrar as divergências requer habilidade e bom senso, pois, desequilibrar a balança resulta em agravamento do conflito.

Toledo (2011) pondera que os conflitos trabalhistas sempre fizeram parte das organizações, porém ao longo do tempo sofreram modificações em sua natureza. O que antes era tratado como um problema social e patológico, transformou-se em uma disputa com caráter democrático diante de lacunas das normas legais.

As normas jurídicas em uma sociedade estão diretamente vinculadas às preferências e valores, sendo que as leis geram impactos que podem afetar a geração de riquezas. O legislador muitas vezes não se importa com as preferências e valores que fazem parte dos anseios da sociedade, e que sob o viés econômico podem afetar os custos das transações (Calabresi, 2021). É isso que se verifica com as normas trabalhistas, mesmo diante da reforma de 2017, a CLT ainda está inadequada à realidade contemporânea, em que por exemplos trabalhadores são excluídos do trabalho formal, e organizações se portam arreadas no tratamento ao colaborador, demonstrando a ineficiências das normas, e como revês o resultado são conflitos judicializados, gerando impactos indesejáveis tanto aos empregadores como aos empregados (Yeung, 2023).

Isso porque com a especialização dos sistemas produtivos das organizações, a representativa laboral também se fragmentou e não acompanhou a evolução das empresas. As organizações modificando as relações de trabalho automaticamente se modificaram, mas quem antes defendia o interesse do trabalhador se manteve na visão bitolada e arcaica (Toledo, 2011), não acompanhando a evolução do sistema.

Quando se fala de conflitos trabalhistas, está-se falando de direitos sociais os quais estão elencados no art. 6º, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988<sup>2</sup>, que fizeram parte da história, em que se buscou melhorias nas condições de vida da sociedade, com respeito à dignidade da pessoa humana. O que estrategicamente permitiu concretizar a igualdade material (Sena & Muzzi Filho, 2017).

Na concepção de Sena e Muzzi Filho (2017) isso só foi possível por imposição de normas que trataram do tema, que num primeiro momento pareceu eficiente, mas com o tempo foi perdendo força ante a massificação da judicialização, que pouco a pouco afastou o diálogo como meio de resolução de conflitos.

Mas infelizmente, e isso algumas vezes resulta de culpa do legislador que não observa a razão social das leis, e algo que era para resolver conflitos ao contrário gerou mais conflitos trabalhistas nas organizações. Além de mostrar que a judicialização é onerosa para ambos e muitas vezes contraproducente, acirrando o conflito e não buscando uma pacificação das relações sociais (Sena & Muzzi Filho, 2017).

O conflito no ambiente de trabalho é natural, tendo diversos pontos de ignição, que vão desde a falta de uma efetiva comunicação, passando por existência de divergências de pensamentos e interesses opostos entre os envolvidos, os quais acarretaram tensões e alguns impactos negativos. Mas se gerenciados de forma adequada podem ser um ponto de partida para o crescimento e o

---

<sup>2</sup> Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

desenvolvimento nas organizações. Isso porque uma gestão eficiente dos conflitos tem um papel de suma relevância para as organizações (Cunha *et al* , 2023).

A partir dos anos 80, o Direito do trabalho começou a sofrer um enfraquecimento, em razão dos movimentos sociais e sindicais não terem acompanhado a evolução do setor empresarial e toda a globalização do planeta a exigir novas posturas. Tem-se de um lado a dignidade do trabalhador e de outro a crise econômica nos países capitalistas, e no meio à crise de Estado que gera reflexos nos conflitos de ordem trabalhista (Freitas Jr., 2014).

A mobilidade do mercado de trabalho entre outros fatores exige ajustes para que a mão de obra possa ser readaptada e qualificada, assim, com a qualificação da mão de obra e a mecanização do trabalho os conflitos mudaram de figura. Porém, os sindicatos laboral e patronal mantiveram a postura de querer resolver tudo nas barras da Justiça. Isso porque a tradição Romana de nosso direito que empurra os conflitos à judicialização ainda tem um traço forte, diferente da tradição do direito Anglo-Saxônico em que uma solução consensual é melhor que uma demanda (Toledo, 2011).

É importante buscar elementos que permitam uma tomada de decisão dentro da organização, para que o conflito tenha uma solução adequada, eficiente e eficaz, frente a qualquer ameaça ou lesão a direitos, garantindo a tutela não só pelo Estado, mas por outros meios alternativos de solução dos conflitos de interesses, em que o verdadeiro significado dos princípios de acesso à justiça é a nova tônica (Ruiz, 2021).

Lembrando que na atualidade acesso à justiça não é só o direito ao um processo judicial demorado e com resultado incerto. Mas sim entender a conjuntura e o nascedouro do conflito, algo que fica longe dos Tribunais que foi o local em que o tempo mostrou que não se fortalece a cultura da paz social (Sena & Muzzi Filho, 2017), mas se acirra ainda mais o conflito.

Ao longo da história, a paz social acreditou-se ser mantida pelo direito, como consolidador da democracia, e mais restritamente como idealizado para manter um sistema de trocas, para um pacto de convívio social, em que ambos renunciam direitos para terem acesso a bens e uma vida digna, mas que no fundo traz resquícios de coerção, para que todos tenham um mínimo necessário de bens vitais (Severo& Maior, 2020).

No Brasil, segundo Machado (2019), em razão de certa cultura instituída, busca-se a judicialização dos conflitos trabalhistas, tornando a justiça do trabalho ao longo dos anos protagonista para responder aos conflitos decorrentes de direitos, na busca da proteção da dignidade do trabalhador, além de reduzir as desigualdades sociais e regionais.

Hoje, acreditar que o Direito é apenas a junção de forças políticas e econômicas, apenas vendo ideologias ou posicionamentos derivados de um fanatismo sem qualquer embasamento científico, impede que se possa dar um passo para superar essa visão estagnada. Visão que impede a busca de

fatores positivos para vencer os conflitos e manter a harmonia na sociedade.

A sociedade deve, sem lesar direitos, buscar superar modelos que se mostram hoje inadequados, construindo uma visão de convívio social capaz de superar os conflitos trabalhistas dentro das organizações, permitindo assim riqueza a quem empreende e vida digna a quem colabora para que esse objetivo seja alcançado (Severo & Maior, 2020). Pessoas respondem melhor se houver incentivos e reconhecimentos, mas a legislação tem que permitir avanços para um maior bem-estar social, o que faz aproximar Direito e Economia na medida que se quer calcular custos e modificar culturas que se mostram equivocadas (Gico Jr, 2023).

Impedir que os conflitos surjam não é o desafio das organizações, até porque como já abordado ele é inevitável e faz parte da natureza humana. O grande gap é ter a capacidade de antever ou identificar o conflito, e a partir disso traçar estratégias que permitam enfrentá-lo, fazendo uma gestão proativa e positiva, de forma eficiente e que vai contribuir para o desenvolvimento da Organização e preservação dos indivíduos e das empresas.

### 2.3.1 Pedidos recorrentes nos conflitos trabalhistas

No direito do trabalho a falta de pagamento de algum direito básico ou uma lesão decorrente de uma infringência da ordem jurídica, faz surgir o conflito, e ele pode estar presente desde a contratação, ou ocorrer ao longo da relação empregatícia. O conflito é decorrente da ruptura da ordem jurídica, sendo que as postulações, devem ser delimitadas mediante a causa de pedir, em que o pedido é decorrência lógica desta.

Segundo a regra processual, a causa de pedir impõe ao autor na petição inicial<sup>3</sup> alegar quais os fatos são constitutivos de seu direito e os fundamentos jurídicos que embasam sua pretensão, ou seja, qual norma jurídica protege a lesão a um bem protegido, bem como deve demonstrar que há necessidade de intervenção da Jurisdição Estatal na solução do conflito, que se traduz no interesse processual ou interesse de agir do Estado (Assis, 2024).

A vida em sociedade ou em grupo passou por processos evolutivos ao longo da história, desde os tempos dos homens das cavernas até a atualidade em que se está envolvido em inteligência artificial e com um mundo todo digital. Desde a era primitiva existem regras para viver em sociedade e procedimentos a serem respeitados. Aliás, os animais por instinto também impõem regras ao seu bando, e o que não segue é excluído.

Assim, quando se decide viver em sociedade é necessário seguir a ordem jurídica (as leis de um país), a qual é imposta a todos, pois, ela visa a paz social e o bem comum. A ruptura dessa ordem

---

<sup>3</sup> Petição Inicial é o primeiro requerimento formulado pelo autor no qual concretiza, exteriorizando-o, o exercício do seu direito de ação rompendo a inércia da jurisdição e apresentando os contornos, subjetivos e objetivos, da tutela jurisdicional por ele pretendida (Bueno, 2018, p. 345)

jurídica gera conflitos de interesses, os quais somados a uma pretensão resistida faz com que surja um litígio (Carnelutti, 2000).

Tomando o pensamento de Carnelutti (2000), surge o litígio quando duas ou mais pessoas têm interesse em um objeto, tem-se aí um conflito de interesses; se uma delas cede à vontade da outra o conflito se esvaiu. Porém, se nenhuma renuncia ao seu interesse sobre o objeto, o conflito se qualifica para uma pretensão resistida, quando se tem de um lado uma pessoa com a pretensão sobre o objeto, e do outro lado alguém que resiste a essa pretensão. Portanto, eles passam a litigar sobre o mesmo objeto.

Dentro da delimitação das tipologias, entre os pedidos com maior incidência nas demandas trabalhistas segundo dados do TRT12ª estão: Multas (FGTS/467/477 CLT), discussões sobre FGTS, Férias, décimo terceiro salário, adicional de insalubridade e periculosidade, aviso prévio, Anotação/baixa/retificação CTPs, depósito/diferença de recolhimento, saldo de salário e salário por fora, hora extra, indenizações (dano moral, estético e material), reconhecimento e rescisão do contrato de trabalho, acidente de trabalho.

As multas decorrentes da extinção do contrato de trabalho não são uma cláusula penal, são caracterizadas como sanção ao empregador pelo descumprimento de um normativo legal, ou pela forma que se deu a rescisão do contrato de trabalho. No caso de rescisão sem justa causa o empregador deve recolher a multa de 40% sobre o saldo em conta do FGTS (Martins, 2024).

Já a multa do art. 467, da CLT, surge da controvérsia das verbas rescisórias, em que o empregador deve pagar a parte incontroversa na primeira audiência na Justiça do Trabalho, sob pena de incidir na referida multa (Almeida, 2022). Enquanto a multa do art. 477 da CLT, surge pelo não pagamento das verbas rescisórias no prazo legal de 10 dias do término do contrato de trabalho (Martins, 2024).

O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) é um depósito mensal que o empregador faz ao empregado numa conta vinculada junto à CAIXA Econômica Federal, que pode ser sacado pelo empregador nas hipóteses previstas em lei (Martins, 2024). Não havendo o recolhimento, ou divergências sobre o que foi ou deveria ser depositado, pode ser objeto de discussão judicial.

A cada 12 (doze) meses trabalhados o empregado adquire o direito e o dever de gozar de um período de 30 dias de férias, com acréscimo de 1/3 no seu salário, sendo esse direito irrenunciável (Nascimento & Nascimento, 2014). A não concessão ao empregado ou a falta de pagamento do 1/3 pode ser objeto de discussão em ação judicial.

O décimo terceiro salário (13º), também chamado de gratificação natalina, passou a ser compulsório desde 1962, independente do salário a que fizer jus o empregado, devendo ser pago no mês de dezembro ao empregado. É um plus à remuneração do empregado, nada impedindo de o

pagamento ser antecipado ao longo do ano em curso (Leite, 2024), em que qualquer divergência é motivo de conflito a ser postulado na Justiça do Trabalho.

Quando a atividade do empregado for exercida em ambiente ou condição insalubre ou com perigo a vida do trabalhador, terá ele direito a receber um adicional que pode ser de insalubridade ou periculosidade, dependendo do labor desempenhado (Almeida, 2022). Tal matéria também é constantemente objeto de conflitos judiciais trabalhistas.

Com previsão no art. 487, da CLT, o aviso-prévio é uma imposição prevista tanto ao empregado, quanto ao empregador, sob pena de se indenizar a parte adversa. Aquele que pretende ter seu contrato rescindido sem justa causa, deve comunicar essa pretensão no prazo previsto em lei, em que o descumprimento, pode ser objeto da ação trabalhista (Martins, 2024).

Toda a vida do trabalhador está, ou pelo menos deveria estar registrada na sua Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), devendo nela ser anotado tudo que estiver relacionado ao contrato de trabalho, desde alteração de salário, concessão de férias, dados do empregador, início e término do contrato de trabalho etc., bem como os registros na CTPS garante ao trabalhador acesso a certos benefícios como concessão de aposentadoria (Fidelis, 2020). A divergência, inconsistências ou não anotação da CTPS geram conflitos que se não ajustados resultam em demandas judicializadas.

Como já visto o empregador deve mensalmente depositar o FGTS do empregado. Mas não é só isso, a remuneração do empregado sofre desconto de parcelas previstas em lei, como contribuição previdenciária, e que são repassadas para os órgãos do Ministério da Economia, além de outros valores igualmente descontados e repassados a terceiros (Fidelis, 2020). Tais descontos e depósitos são também motivos de discussão conforme se observa das bases de dados pesquisadas.

Na rescisão do contrato de trabalho pode que o empregado tenha um saldo de salário a receber que deve ser quitado na rescisão (Fidelis, 2020). Há situações que além do salário previsto em folha de pagamento, o empregador paga informalmente ao empregado valores que são chamados salário “por fora”, gerando prejuízos ao empregado, pois, o salário por fora não produz reflexos em outras verbas (Leite, 2024). Os reflexos deste salário por fora fatalmente serão cobrados judicialmente, além da sua incorporação ao salário base.

O empregado tem uma jornada de trabalho contratual, geralmente de oito ou seis horas diárias, quarenta ou quarenta e quatro semanais, além de outras formas legal ou normativa. Qualquer hora trabalhada além da contratual é chamada de horas extras, horas extraordinárias ou horas suplementares, as quais devem ser remuneradas acrescidas de um adicional (Martins, 2024). Quando o empregado trabalha além das horas contratuais e não recebe a hora ou o adicional, gera conflitos trabalhistas.

O contrato de trabalho pode ter efeitos conexos, como lesões (danos) que o trabalhador sofra

na execução de seu labor; esses danos podem ser de natureza moral, a imagem, estético e até danos materiais. Quando o trabalhador sofre um dano e esse tem nexos de causalidade com a atividade laboral por ele exercida, e não sendo o trabalhador o culpado, terá ele direito a ser indenizado (Delgado, 2017).

Os danos muitas vezes estão ligados a acidente de trabalho, que ocorre quando no exercício do trabalho o empregado sofre uma lesão corporal, que pode lhe causar a morte ou a redução da sua capacidade laborativa, sendo passíveis de indenização, se ele não for culpado pelo acidente (Nascimento & Nascimento, 2014). O empregado também pode ser acometido por doenças ocupacionais com causa na atividade laborativa, que também são chamadas de acidentes de trabalho, dos quais o trabalhador deverá ser indenizado (Martins, 2024).

É exigência legal que o trabalho formal deve ser precedido do registro do empregado nos quadros da empresa, sendo responsabilidade da empresa a efetiva admissão (Fidelis, 2020). O empregado é pessoa física que pessoalmente e mediante contrato de trabalho seja subordinado a um empregador, mediante uma atividade não eventual e de forma remunerada (Nascimento & Nascimento, 2014).

Sendo o contrato de trabalho exercido sob condição potestativa, a qualquer tempo o empregado ou empregador podem buscar rescindir a relação de emprego, e também na rescisão exigências legais devem ser cumpridas (Almeida, 2022). A falta de registro e o não cumprimento das exigências legais, geram conflitos trabalhistas em que se discutem o reconhecimento do vínculo e direitos decorrentes da rescisão da relação de emprego.

Pereira (2023) comprova na prática que o uso da neurociência na hora do recrutamento, é uma ferramenta que mitiga os conflitos, principalmente o trabalhista. Você não contrata baseado na aparência, indicações, relações familiares ou emocionais. A neurociência garante um recrutamento qualificado, técnico e racional, não para tentar adaptar o empregado a determinada função, mas sim em que irá produzir de forma efetiva, pois tem capacidade e competência naquela função.

A relação empregatícia entre empregado e empregador em vários pontos é geradora de conflitos trabalhistas, desde sua contratação até o momento da rescisão. Todo o conflito oriundo dessa relação, caso não resolvido no momento da rescisão; será objeto da causa de pedir e pedidos frente à Justiça do Trabalho. Se toda a cadeia relacional e direitos aplicáveis a ambos tenha sido respeitada ao longo da relação de emprego, dificilmente surgirão conflitos judiciais.

Cabe igualmente destacar, que a postura de certas organizações ao descumprirem determinações legais, pode gerar um desequilíbrio no mercado, afetando a livre concorrência. O desrespeito às garantias dos trabalhadores, com o não pagamento de direitos, permite que a empresa com custo menor possa praticar preço inferior, faturando mais em detrimento da concorrência. Frente

ao conflito além da Justiça do Trabalho resguardar Direito dos trabalhadores, indiretamente é um meio de proteção do mercado (Melek, 2019).

As tipologias apresentadas acima, não são os únicos pedidos nos conflitos judicializados, mas como dito são os que ocorrem com maior frequência. Claro que as condutas reiteradas pelas organizações ou lesões a bens coletivos, além de outras situações previstas na legislação, podem fazer surgir conflitos que levam a instauração de procedimentos pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), para apuração, verificação, ajustes de conduta ou até a judicialização, caso necessário.

**Figura 3**  
Framework do panorama teórico



De acordo com a figura 2, a gestão organizacional não é apenas o gestor, mas também todas as pessoas e setores envolvidos, os quais formam a organização. A gestão é responsável pela tomada de decisão a qual perpassa por ser individual ou em grupo, sendo que o resultado da tomada de decisão gera impactos interna e externamente nas organizações. Algumas tomadas de decisão das organizações se relacionam aos conflitos os quais precisam serem mitigados com meios de resolução consensual adequados. Na presente pesquisa o filtro é o conflito trabalhista e como ocorre a tomada de decisão da gestão para evitar ou solucionar os conflitos, evitando a judicialização.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste momento passa-se a descrever metodologicamente como o trabalho será estruturado ao longo da sua construção; seriam os elementos estruturantes básicos. Partindo dos requisitos obrigatórios exigidos pelo programa do PPGSP, apresentar-se-á a forma de abordagem do trabalho, no caso qualitativa, os objetivos, quais estratégias serão usadas e a técnica de pesquisa.

**Figura 4**  
Framework da metodologia



#### 3.1 ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à **abordagem**, a presente pesquisa é qualitativa, conduzida e planejada de forma adequada, tornando-a útil na proposta de pesquisa apresentada. A pesquisa qualificada não se apresenta simples, pois, além de se inserir numa ambientação real da atividade empresarial e judicial, exigirá empenho na coleta dos dados, além de sua interpretação e análise (Gil, 2021). Segundo FLICK (2008) quando se estudam as relações sociais e interações dos sujeitos está-se diante de uma pesquisa qualitativa, e nesse ponto ela adquire particular relevância, partindo da produção e à análise de textos, ou como no caso da presente pesquisa com a transcrições de entrevistas.

A pesquisa possibilitou capturar detalhes das atividades do setor pesquisado e suas interligações, visto que ainda a temática debatida não se encontra bem definida. Não se buscou dados estatísticos, mas vivenciar o ambiente real das empresas para entender como ocorre o fenômeno da tomada de decisão da gestão frente a conflitos judiciais trabalhistas.

Quanto aos **Objetivos**, a pesquisa foi exploratória, visto que teve por finalidade descobrir a forma de mudar uma postura cultural, obtendo conhecimento científico para que se possa contribuir com a gestão, objetivando análise de teorias (Jung, 2023), a fim de apresentar uma alternativa de menor custo na gestão organizacional. Segundo Jung (2023), a partir da coleta de dados e informações que além da teorização possam inspirar os agentes envolvidos em modificarem suas posturas

mediante a sugestão apresentada.

Quanto às **estratégias**, utilizou-se do levantamento de dados e estudo multicase, visto que a leitura das tipologias e causas de pedir, subministrada pela busca em base de dados na Justiça em números do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), da Justiça do Trabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12), do Ministério Público do Trabalho em Santa Catarina (MPT-SC) junto à Procuradoria Regional do Trabalho da 12ª Região (PRT12ª) e Procuradoria do Trabalho nos Municípios (PTMs-Lages), e por fim da plataforma Lex Magister, aplicada à temática foi a principal técnica para se ter informações e dados relevantes extraídos a partir dos documentos selecionados, buscou-se pontos de convergência que garantam maior consistência na pesquisa que será feita.

Foi o embasamento do objeto de estudo, trazendo contribuições que serviram de base para análise dos dados coletados. Impondo uma visão crítica que a teoria agregou ao conhecimento do pesquisador, deixando o pesquisador de ser um simples observador do fenômeno para argumentar sobre os dados levantados, utilizando o conhecimento adquirido (Lima & Miotto, 2007).

Foram explorados os processos de tomada de decisão em casos específicos que são os vivenciados por 3 organizações, coletando informações detalhadas de como se gerenciam os conflitos particularmente para tomada de decisão (Creswell, 2014), trazendo convencimento por meio de explicações robustas dentro de um fenômeno social vivenciado pelas organizações, após conhecimento da realidade do processo gerencial, dentro da percepção do pesquisador (Merriam, 1998), com base em uma investigação empírica de algo que é contemporâneo no dia a dia das organizações, mostrando a tomada de decisão de forma real (Merriam, 1998; Yin, 2018).

A forma de abordagem que norteou a pesquisa logicamente impossibilita o controle total pelo pesquisador. Mas trabalhando o fenômeno e o contexto, e por meio do cruzamento dos casos chegar-se-á às conclusões necessárias, abrindo os horizontes para compreensão do fenômeno pesquisado. Com a definição de critérios confiáveis durante as entrevistas para analisar e validar a pesquisa, permitindo ao final apresentar estratégias no processo de tomada de decisão frente aos conflitos trabalhistas (Yin, 2018).

Quanto à **técnica de pesquisa**, pelo fato de a temática envolver procedimentos gerenciais para tomada de decisão, foram feitas entrevistas como técnica de investigação junto a gestores, departamento pessoal e advogados. A finalidade é coletar os dados e informações sobre o tema de pesquisa, extraído dos participantes suas vivências, crenças, interesse e seus comportamentos pessoais frente à temática, exigindo do pesquisador tirocínio na abordagem, refletindo com bom senso e sutileza que o tema requer, para não ser invasivo, de forma que não demonstre uma ameaça ou cause constrangimento aos participantes, os quais têm que entender a proposta e se sentirem motivados a contribuir com o objeto de pesquisa (Gil, 2019).

### 3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

3.2.1 Fizeram parte da pesquisa documental a base de dados da Justiça em números do CNJ, da Justiça do Trabalho no TRT12<sup>a</sup>, do MPT-SC, junto a PRT12<sup>a</sup> e PTMs-Lages e da plataforma Lex Magister, para levantamento das causas de pedir, tipologias e temáticas.

Da base de dados do TRT12, se extraíram as tipologias com no mínimo 10 ocorrências em ações judiciais. Num segundo momento devido a algumas tipologias serem consequências lógicas uma da outra, houve concentração em um mesmo pedido, como a reunião de todos os pedidos de indenização. Por fim, limitou-se a 15 categorias de tipo de pedidos, sendo um número razoável para fins de análise e discussão.

Para o estudo multicascos foram entrevistadas três organizações, a população participante foi precisamente de três setores de cada organização: a gestão, o departamento pessoal (DP/RH) e profissionais da advocacia responsáveis pelo departamento Jurídico, mediante as entrevistas.

Como base nos dados e entrevistas demonstrou-se os impactos econômicos, riscos e custos, decorrentes dos procedimentos gerenciais e operacionais na tomada de decisão, frente aos conflitos trabalhistas organizacionais.

3.2.2 A amostra foi limitada a dados de processos ou procedimentos de Santa Catarina e da região de Lages, mediante informações fornecidas pelo TRT12<sup>a</sup> e do MPT/SC, tomando os parâmetros para a base de dados do CNJ.

As entrevistas foram de um pequeno grupo: 3 gestores, 3 responsáveis pelo DP/RH e 3 responsáveis pelo Jurídico, os quais são os responsáveis pelos setores das organizações. Foram contactadas algumas empresas, tendo como critério de escolha empresas fundadas na região por empreendedores locais, com mais de 15 anos de atuação no setor, sendo que apenas 3 aceitaram participar das entrevistas.

3.2.3 Primeiramente, definida a questão de pesquisa e os objetivos, passou-se para levantamento de quantas empresas atuam no setor metalmeccânico da região de Lages/SC. Segundo o CAGED são 758 ativas. Depois uma delimitação por organizações de médio a grande porte que seriam objeto da abordagem para se definir os critérios para elaboração das entrevistas. Mediante a coleta de informações obtida dos participantes e da base de dados, para que se pudesse diante do objetivo, propor os procedimentos gerenciais e operacionais que possam contribuir para tomada de decisão.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Como técnica foi elaborada em níveis, definido o problema; inicialmente foi feita pesquisa de

dados da Justiça em números do CNJ, da Justiça do Trabalho no TRT12<sup>a</sup>, do MPT-SC, junto a PRT12<sup>a</sup> e PTMs-Lages, e da plataforma Lex Magister, para levantamento das causas de pedir, tipologias e temáticas.

Diante destes dados, após autorização do CEP, foi feita a seleção das organizações e participantes; posteriormente foram coletadas informações mediante entrevistas semiestruturadas com gestores das organizações, responsável pelo departamento pessoal e responsável pelo departamento jurídico. Indagando sobre as atribuições de cada participante no processo de tomada de decisão, como isso ocorre em cada organização, projeção das organizações no futuro, a frequência dos conflitos judiciais, quais procedimentos envolvem cada participante, se as tipologias levantadas são vivenciadas e como são mitigadas, os impactos econômicos e jurídicos, como se operacionalizam na gestão. O processo de coleta de dados foi no ambiente de trabalho de cada entrevistado.

Feito o levantamento dos dados e diante das informações colhidas dos gestores e responsáveis pelo departamento pessoal e Jurídico selecionados, analisou-se todos os elementos coletados para propor-se estratégias de gestão nos procedimentos gerenciais que contribuam para uma tomada de decisão; quando se trata de conflitos trabalhistas organizacionais.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados coletados na Justiça em números do CNJ, da Justiça do Trabalho no TRT12<sup>a</sup>, do MPT-SC, junto a PRT12<sup>a</sup> e PTMs-Lages, e da plataforma Lex Magister, buscou-se mensurar a visão dos 3 (três) elementos investigados nas organizações selecionadas, quais sejam: gestor, responsável pelo departamento pessoal e responsável pelo departamento jurídico, de como a organização e cada setor é estruturado, como é feita o processo gerencial e como os setores entrevistados se interrelacionam. Como ocorre a tomada de decisão geral e nos conflitos. Qual a visão que cada um tem sobre o conflito trabalhista e quais procedimentos são adotados para mitigação de conflitos, e suas perspectivas na melhor tomada de decisão para mitigar o conflito.

**Tabela 01 – Dados das entrevistas**

Data da Entrevista	Entrevistado	Tempo	Laudas de transcrição	Meio
14/11/2024	Entrevistado 1 – Gestor organização A Homem com mais de 30 anos	10min25seg	3	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
14/11/2024	Entrevistado 2 – Departamento pessoal organização A Mulher com mais de 40 anos	8min57seg	3	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
14/11/2024	Entrevistado 3 –	16min31seg	4	Entrevista presencial –

	Departamento Jurídico organização A Homem com mais de 40 anos			Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
06/12/2024	Entrevistado 4 – Gestor organização B Homem com mais de 30 anos	14min03seg	5	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
06/12/2024	Entrevistado 5 – Departamento pessoal organização B Mulher com mais de 30 anos	15min35seg	4	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
06/12/2024	Entrevistado 6 – Departamento Jurídico organização B Homem com mais de 40 anos	07min32seg	2	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
06/12/2024	Entrevistado 7 – Gestor organização C Mulher com mais de 40 anos	16min52seg	5	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
06/12/2024	Entrevistado 8 – Departamento pessoal organização C Mulher com mais de 40 anos	16min39seg	5	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai
06/12/2024	Entrevistado 9 – Departamento Jurídico organização A Homem com mais de 40 anos	15min41seg	4	Entrevista presencial – Gravada em gravador manual Sony e transcrita utilizando software turboscribe.ai

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A tabela descreve tempo e caracterização dos entrevistados, e de que forma o processo de entrevista foi conduzido.

### 3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O projeto de pesquisa da presente dissertação foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIPLAC, tendo obtido aprovação com base no Parecer 7.031.138, assegurando a continuidade da presente pesquisa. Foi limitado a três organizações de médio a grande porte do setor metalomecânico da região de Lages/SC para as entrevistadas, sendo os participantes em cada organização o gestor, o responsável pelo departamento pessoal e o responsável pelo departamento jurídico, pois a pesquisa envolve a tomada de decisão de gestores frente ao risco de uma demanda judicial trabalhista. Obviamente, inseriu-se responsáveis pelos departamentos pessoal e jurídico, pois são partícipes da discussão e envolvidos no melhor processo de tomada de decisão.

Foram excluídas da pesquisa as Organizações de outros setores, bem como não foram pesquisados dados no Poder Judiciário Estadual e Federal, Ministério Público Estadual e Federal, pois se está analisando a tomada de decisão na gestão organizacional, para levantar procedimentos gerenciais e operacionais, buscando mitigar conflitos trabalhistas, e os participantes que não aceitarem participar ou assinar o TCLE.

Foram consultadas seis organizações cuja fundação se deu há mais de 15 anos, por empreendedores locais, quando se selecionou organizações do setor metalomecânico da região de Lages/SC, que aceitaram participar no caso três, para posterior entrevista com coleta de dados, partindo dos critérios estabelecidos de forma semiestruturada, não com perguntas fechadas, pois durante a entrevista para cada entrevistado se fez necessária a ampliação ou redução das perguntas.

De acordo com a resolução 510/2016. “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”. A sua participação terá risco mínimo, podendo ocorrer evidência de fragilidades na organização, e se estes ocorrerem serão minimizados com a não exposição e não identificação das organizações e seus membros que forem entrevistados apenas se é gestor, responsável pelo departamento pessoal e responsável pelo departamento jurídico (Gestor A, B ou C, RH A, B ou C e Jurídico A, B ou C) e de forma gratuita.

Em virtude de as informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual receberá uma cópia. Mesmo após assinar este documento o participante tem o direito de pleitear indenização por reparação de danos que apresente nexos causal com a pesquisa, sendo que a presente pesquisa teve como benefícios melhorar os procedimentos de gerenciamento de organizações do setor metalmeccânico de médio a grande porte na região de Lages/SC no momento da tomada de decisão e com isso mitigar o risco da organização se envolver em conflitos judiciais trabalhistas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo geral da pesquisa nesta dissertação foi propor estratégias para tomada de decisão em conflitos judiciais trabalhistas em empresas do setor metalomecânico da região de Lages/SC, compreendendo todo processo de tomada de decisão dentro das organizações; e por fim demonstrando os procedimentos gerenciais e operacionais que se mostram efetivos na tomada de decisão.

Para atingir este objetivo, esta seção foi subdividida em quatro subseções, respeitando os objetivos específicos desta pesquisa. Na primeira subseção é feita a síntese dos elementos coletados, na qual são apresentados dados dos processos pendentes de julgamento ao final de cada ano, mais números de ações propostas e encerradas na Justiça do Trabalho em Santa Catarina. As principais causas de pedir e tipologias das ações propostas do setor metalomecânico da região de Lages/SC com base em dados do TRT12; número de ações julgadas em grau de recurso em Santa Catarina com base nas causas de pedir e as tipologias com base na plataforma Lex Magister; por fim, as temáticas dos procedimentos instaurados pelo MPT-SC da PTM da região de Lages/SC em face de empresas do setor.

A segunda subseção, parte da análise das entrevistas em organizações do setor metalomecânico da região de Lages/SC, em que se buscou compreender a partir da estrutura, mercado, atribuições e gerenciamento da organização como ocorre o processo de tomada de decisão frente aos conflitos e demais demandas.

Na terceira subseção, com base nos dados coletados nas entrevistas, trabalhou-se a mitigação dos conflitos, verificando procedimentos gerenciais e operacionais aplicados em todo o processo de tomada de decisão da organização.

Na quarta subseção, frente aos comparativos dos dados obtidos nas entrevistas, entre convergências e divergências das organizações e dos setores entrevistados, apresentou-se procedimentos e estratégias que se mostram efetivos para se minimizar o risco de conflitos trabalhistas.

### 4.1 OS CONFLITOS JUDICIAIS TRABALHISTAS, SUAS CAUSAS DE PEDIR, TIPOLOGIAS E TEMÁTICAS

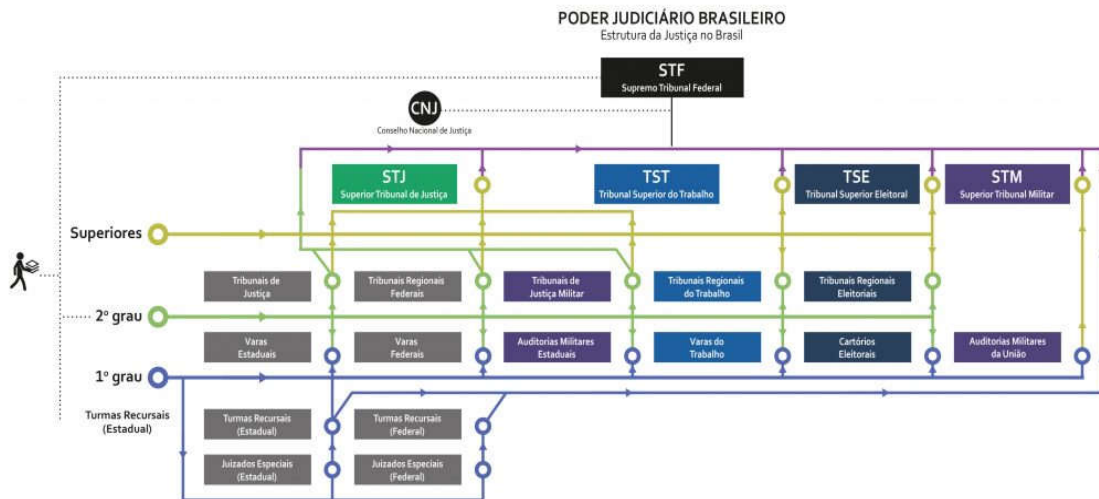
Inicialmente, buscou-se identificar as principais causas de pedir e as tipologias, ou de forma mais técnica as postulações, com base nos dados informados pelo TRT12. Há que se considerar também a necessidade de um levantamento do fluxo de ações na Justiça do Trabalho no Estado de Santa Catarina, para que o leitor possa situar como se encontram e as demandas trabalhistas em números efetivos, para chegar-se à delimitação dos parâmetros específicos regionais e setoriais.

Cabe explicar que o Judiciário Brasileiro, como um dos três poderes da República Federativa do Brasil, está organizado em graus de poder, em que se tem o 1º grau de jurisdição; o 2º grau de

jurisdição; os Tribunais Superiores e no ápice o Supremo Tribunal Federal (STF). O Poder Judiciário é composto por Justiça Comum e Especial, que se subdividem formando um total de cinco ramos: Justiça Comum formada pela Justiça Estadual e Justiça Federal; e a Justiça Especial formada pela Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar (CNJ, 2024).

No 1º grau, tem-se as varas (estadual, federal e do trabalho), cartório eleitorais, e auditorias militares; no 2º grau temos os Tribunais de Justiça, Regionais (Federal, do Trabalho e Eleitoral) e Tribunais Militar. Por fim, tem-se os Tribunais Superiores como órgãos máximos dos ramos do Poder Judiciário: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunal Superior do Trabalho (TST) (CNJ, 2024). No ápice dessa pirâmide como Órgão de cúpula que forma o Poder Judiciário Brasileiro, encontra-se o guardião da Constituição da República de 1988<sup>4</sup>, que é o Supremo Tribunal Federal (STF, 2024).

**Figura 5**  
Organograma do Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: CNJ (2024)

O presente organograma apresenta a estrutura judiciária do Brasil, em que se evidencia que a Justiça do Trabalho é um ramo especializado do Poder Judiciário, com três níveis hierárquicos, 1º grau em que estão as Varas do Trabalho, 2º grau com os Tribunais Regionais e o pôr fim o Tribunal Superior do Trabalho.

Como os conflitos trabalhistas nem sempre envolvem empregado versus empregador, há um Órgão igualmente importante na estrutura da área trabalhista, juntamente com a Ordem dos Advogados do Brasil e a Justiça do Trabalho, que é o Ministério Público do Trabalho (MPT). Mostrou-se relevante o levantamento de dados do MPT-SC na região envolvendo procedimentos instaurados

<sup>4</sup> Art. 102. Compete ao Supremo Tribunal Federal, precipuamente, a guarda da Constituição, [...].

em face de empresas do setor pesquisado, em que ao invés de tipologias, tem-se temáticas. Ressalte-se que os procedimentos instaurados podem resultar em ações Judiciais, pois o MPT detém legitimidade ativa.

#### 4.1.1 Justiça em Números Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

O Conselho Nacional de Justiça, como instituição pública no seu papel de aperfeiçoar o trabalho do Poder Judiciário brasileiro, voltada ao controle e à transparência administrativa e processual em todo território nacional (CNJ, 2024), possui uma base de dados chamada Justiça em Números. Essa base permite que seja feito um filtro em diversos parâmetros para que a sociedade tenha acesso a dados referentes às ações judiciais, desde números totais em nível nacional, como a parâmetros estaduais dos Órgão dos Poder Judiciário, porém não especificamente por tipologias e regiões.

Tendo os parâmetros de estrutura do Poder Judiciário e sendo essa pesquisa voltada à Justiça do Trabalho, na base de dados do CNJ foi aplicando filtros voltados à Justiça do Trabalho de Santa Catarina, cujo Tribunal é chamado de Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. Os parâmetros utilizados foram quantos processos novos foram ajuizados e quantos processos foram baixados entre os anos de 2020 e 2024, com o saldo de processos novos versus processo baixados, e qual o número de processos em tramitação ao final do ano entre 2020 e 2024, este apenas até 31/12/2024.

**Tabela 02** - Dados Gerais do CNJ referente ao TRT12

<b>ANO</b>	<b>Processos pendentes dezembro</b>	<b>Processos novos</b>	<b>Processo baixados</b>	<b>Saldo novos versus baixados</b>
<b>2020</b>	159.848	122.600	121.681	919 negativo
<b>2021</b>	150.973	105.719	116.090	10.371 positivo
<b>2022</b>	149.701	114.543	117.571	3.028 positivo
<b>2023</b>	152.976	154.724	151.104	3.620 negativo
<b>2024</b>	156.668	174.910	172.793	2.117 negativo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Em Santa Catarina, tem-se em média 1 processo trabalhista pendente de julgamento para cada 51 habitantes, sendo que entre 2020 e 2022 houve uma redução no número de processos pendentes, e que voltou a ter um crescimento de 2022 para 2024. Vindo a refletir no saldo de processos anuais entre processo novos e processos baixados, posto que nos anos de 2021 e 2022, foram encerrados mais processos do que o número de processos que foram ajuizados, saldo positivo. Mas nos anos de 2023 e 2024 o saldo voltou a ser negativo, visto que o número de processos encerrados foi menor que o número de processos ajuizados.

Nessa base de dados fornecida pelo CNJ no momento não se tem como delimitar por setor ou

tipologia essas ações ajuizadas, bem como não se consegue verificar regionalmente como essas demandas se comportam em Santa Catarina, se os ajuizamentos foram maiores numa ou outra região. Ela serve para uma visão geral dos conflitos trabalhistas entre o que se tem nacionalmente e por Estado. Para a presente pesquisa esses dados são necessários para que o leitor possa ter noção de como o conflito trabalhista de forma geral se apresenta no Estado de Santa Catarina.

#### 4.1.2 Dados do TRT12 da Justiça de Trabalho de Lages do setor metalomecânico

Quando se fala de conflito trabalhista está se navegando em um ramo especializado do direito que normatiza o trato as questões laborativas (Delgado, 2017), que surgiu pós-revolução industrial, a qual profundamente modificou os processos e a produção de bens. O direito do trabalho surgiu para buscar garantir e preservar a dignidade do trabalhador das indústrias. Tratou-se de uma reação humanista frente à necessidade de uma ordem jurídica regulamentadora das relações de trabalho como um todo (Nascimento & Nascimento, 2014).

Surge esse ramo do direito que envolve princípios, regras, valores e institutos como instrumento normatizador das relações entre empregados e empregadores, quer individuais ou coletivos (Leite, 2024). Martins (2024) considera que esse conjunto de princípio, regras e instituições que formam esse ramo especializado chamado direito do trabalho buscou a proteção de condições dignas de trabalho, mas também preservando as condições sociais do trabalhador, sendo hoje cláusula pétrea na Constituição da República de 1988.

O conflito trabalhista surge da ruptura das normas de direito trabalhista, em que a parte que se sentir lesada irá muitas vezes, através de pleitos buscar a tutela jurisdicional do Estado; nestas postulações o autor apresenta os motivos de provocar o estado e que normas sofreram a ruptura, deixando claro quais os tipos de pedidos está a reivindicar.

Os dados do CNJ apresentaram um panorama geral dos conflitos trabalhistas em Santa Catarina em termos de números de postulações, porém sem delimitação de setor e região do Estado. Dados mais precisos foram fornecidos pelo Tribunal Regional do Trabalho da 12ª região, em que apresentou os tipos de postulações (causa de pedir/tipologia) nas ações ajuizadas na região de Lages/SC envolvendo o setor metalomecânico, entre os anos de 2019 e 2024 (até agosto).

**Tabela 03** - Dados específicos por causa de pedir e tipologia no TRT12 do setor metalomecânico da Região de Lages/SC

CAUSA DE PEDIR	NÚMEROS
1. Multas FGTS/467/477 CLT	163
2. FGTS	131
3. Férias	77
4. 13º	71
5. Adicional de insalubridade	70

6. Aviso prévio	66
7. Anotação/baixa/retificação CTPs	55
8. Depósito/diferença de recolhimento	53
9. Saldo de salário e salário por fora	50
10. Hora extra/Adicional	32
11. Indenizações Dano moral/material/estético	27
12. Rescisão indireta	22
13. Acidente de trabalho	22
14. Adicional de periculosidade	17
15. Reconhecimento de relação de emprego	14

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Observando os dados, inicialmente, nota-se que ao contrário das discussões (temas) que alçaram ao Tribunal, que foram horas extras, indenizações e acidentes de trabalho, nas postulações iniciais em 1º Grau na região de Lages, especificamente no setor metalomecânico, o maior número de pedidos esteve voltado a multas por descumprimento das normas (163), seguindo de discussões do fundo de garantia por tempo de serviço (131) e sobre questões relacionadas as férias (77).

Da mesma forma, inversamente as discussões recorridas ao TRT12, o que menos se buscou no Juízo monocrático como causa de pedir e pedido, no período delimitado, foram questões relacionadas a acidente de trabalho (22), adicional de insalubridade (17) e o reconhecimento da relação de trabalho (14). Não obstante, independentemente da quantidade de postulações, dentro das tipologias que envolvem os conflitos trabalhistas, tanto os dados da LexMagister, quanto os dados fornecidos do TRT12, mostram que as maiores discussões envolvem os mesmos temas.

#### 4.1.3 Dados da base LEX MAGISTER

Há que se entender que um processo judicial se divide em fases. O processo em 1º grau de regra se inicia pela fase postulatória, em que por meio da ação o autor apresenta seus pedidos e o réu contesta. Depois vem a fase instrutória, em que se produzem as provas e realiza-se audiências. Por fim, chega-se a fase decisória, em que ocorre a decisão pelo Juiz competente, chamada de sentença (Rodrigues & Lamy, 2023).

Após a sentença pode ocorrer a fase recursal, o 2º grau, em que há impugnação a essa decisão proferida em 1º grau, e é feita pela parte insatisfeita, que foi derrotada, chamada processualmente de sucumbente (Rodrigues & Lamy, 2023). O recurso contra uma sentença é um ato voluntário da parte que saiu derrotada, ocorrendo dentro do processo, com a finalidade de reformar, anular ou aprimorar aquela decisão ora impugnada (Marinoni, Arenhart & Mitidiero, 2019). Esse remédio em que se ataca a sentença é chamado de recurso, trata-se de uma provocação para um novo julgamento por uma autoridade superior, que seria o Tribunal (Leite, 2024).

Cabe ressaltar que nem todo o processo judicial percorre todas essas fases, alguns processos têm apenas o início da fase postulatória, em que logo advém um acordo, pulando-se então para fase

decisória e encerramento do processo. Outros processos têm apenas as três fases iniciais, pois com a decisão (sentença) o derrotado aceita o resultado e não vai à fase recursal.

Feito esses esclarecimentos iniciais, os dados fornecidos pela base LEX MAGISTER referem-se apenas aos processos que tiveram a fase recursal e foram julgados pelo Tribunal Regional do Trabalho, no caso da presente pesquisa foi delimitado ao TRT12, referente as postulações, pela causa de pedir e tipologia, nas ações ajuizadas em Santa Catarina que chegaram e foram julgadas em grau de recurso no TRT12 nos últimos 5 anos.

**Tabela 04 - Dados Gerais de Julgamentos no TRT12 por Tipologia**

CAUSA DE PEDIR	NÚMEROS
1. Hora extra/Adicional	5645
2. Indenizações Dano moral/material/estético	4901 – 4654/418/73
3. Acidente de trabalho	3974
4. Adicional de insalubridade	3789
5. Adicional de periculosidade	1721
6. Saldo de salario e salário por fora	1617
7. FGTS	1505
8. Férias	1197
9. Rescisão indireta	843
10. Reconhecimento de relação de emprego	834
11. Aviso prévio	407
12. Multas FGTS/467/477 CLT	233
13. Anotação/baixa/retificação CTPs	138
14. Depósito/diferença de recolhimento	97
15. 13º	52

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Os dados da base LEX MAGISTER apresentam como principal tipologia de impugnação via recurso ao TRT12 o pedido de pagamento de horas extras e do respectivo adicional, representando 5645 processos com julgamento deste tema, seguido dos pedidos de indenizações com 4901 recursos e acidente de trabalho 3974 recursos.

Por outro lado, pedido de pagamentos de Multas sejam elas do FGTS, art. 467, e art. 477, da CLT, foram objeto de recurso 233; Anotação/baixa/retificação CTPs 138 recursos; depósito e diferença de recolhimento de alguma verba 97 ações com recursos interpostos, e o que teve menor incidência nos parâmetros buscados foi a cobrança do pagamento do decimo terceiro salário com 52 recursos.

Como já referido, esses são resultados de ações que tiveram recurso e que houve julgamento do recurso, porém, a base de dados não permitiu um filtro por região do Estado de Santa Catarina; no caso Região de Lages, muito menos pelo setor objeto da pesquisa que é o setor metalomecânico, o que impôs um aprofundamento da pesquisa junto a dados extraídos do próprio TRT12, do volume de ações propostas.

4.1.4 Procedimentos do Ministério Público do Trabalho (MPT) frente ao setor metalomecânico da região de Lages/SC.

Explica Pereira (2022), Procurador Geral do Trabalho para o biênio 2021-2022, o Ministério Público do Trabalho, é um ramo do Ministério Público da União. Segundo a Constituição da República de 1988, em seu art. 127<sup>5</sup>, como instituição o MPT é essencial ao exercício da função jurisdicional do Estado, sendo que lhe cabe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis dentro das relações do trabalho. Mais especificamente, suas atribuições envolvem tutelar (proteger) os direitos sociais ancorado no princípio da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho. Cabendo ao MPT, promover um equilíbrio nas relações de trabalho entre trabalhadores e empregadores.

Diferentemente dos conflitos trabalhistas individuais entre empregados e empregadores, dentro de sua função o MPT trabalha primeiramente com procedimentos extrajudiciais em que se busca resolver ou evitar os conflitos antes de sua judicialização. A provocação do MPT pode ocorrer de diversas formas, dentre elas denúncias, procedimentos fiscalizadores do Ministério do Trabalho e Emprego, comunicados de autoridades como a própria Justiça do Trabalho (Masson & Vilhena Jr. 2022).

No período objeto de pesquisa, 2019 a 2024, segundo dados fornecidos pela Procuradoria Regional do Trabalho de Lages/SC, foram instaurados 21 procedimentos, que envolveram NF= Notícia de Fato; PP = Procedimento Preparatório; IC= Inquérito Civil; em face de empresas do setor metalomecânico na região de Lages/SC.

**Tabela 05 - Dados por temática no MPT do setor metalomecânico da Região de Lages/SC**

Procedimento	STATUS	TEMÁRIO
1. NF xxxxxx.2019.12.006/6	ARQUIVADO	Atraso ou mora contumaz no pagamento dos salários e outras hipóteses de irregularidades relacionadas com remuneração ou benefícios Complemento: Não recolhimento de encargos
2. NF xxxxxx.2019.12.006/5	ARQUIVADO	Violência ou assédio psicológico
3. NF xxxxxx.2019.12.006/0	ARQUIVADO	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho
4. NF xxxxxx.2021.12.006/0	ARQUIVADO	Transporte de trabalhador(a)s Desvio e/ou acúmulo de função Outras hipóteses de irregularidades relacionadas com remuneração ou benefícios Complemento: Vale refeição

<sup>5</sup> Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbendo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

		Complemento: Treinamento para NR 35
5. NF xxxxxx.2022.12.006/0	ARQUIVADO	Redução salarial Outras hipóteses de alteração contratual Complemento: Transferência de contrato de trabalho para outra empresa do mesmo grupo empresarial de ramo diverso.
6. NF xxxxxx.2023.12.006/8	DESATIVADO	Atividades e operações insalubres Violência ou assédio psicológico FGTS - Atraso ou não recolhimento Atraso ou mora contumaz no pagamento dos salários, Adicionais, Horas extras
7. NF xxxxxx.2023.12.006/8	ARQUIVADO	CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho
8. NF xxxxxx.2023.12.006/7	ARQUIVADO	FGTS - Atraso ou não recolhimento Adicionais, Horas extras
9. NF xxxxxx.2023.12.006/2	ARQUIVADO	Transporte de trabalhador(a)s
10. NF xxxxxx.2024.12.006/8	ARQUIVADO	Anotação e controle da jornada
11. PP xxxxxx.2019.12.006/8	ARQUIVADO COM TAC	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho
12. PP xxxxxx.2021.12.004/6	ARQUIVADO	Raça, cor, origem ou etnia Outros motivos de discriminação Complemento: Não contratação de trabalhadores oriundos da região nordeste
13. PP xxxxxx.2022.12.006/6	ARQUIVADO	Outros tipos de assédio ou violência no trabalho Complemento: Assédio eleitoral
14. PP xxxxxx.2022.12.006/4	ARQUIVADO COM TAC	Acidente típico ou por equiparação
15. PP xxxxxx.2022.12.006/6	ARQUIVADO COM TAC	EPI e EPC - Equipamentos de Proteção Individual ou Coletiva Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho CTPS e registro de empregados e empregadas
16. IC xxxxxx.2019.12.006/0	ARQUIVADO	EPI e EPC - Equipamentos de Proteção Individual ou Coletiva Raça, cor, origem ou etnia Violência ou assédio psicológico Pagamentos não contabilizados Vale-transporte e Alimentação do(a) trabalhador(a)
17. IC xxxxxx.2019.12.006/9	ARQUIVADO COM TAC	EPI e EPC - Equipamentos de Proteção Individual ou Coletiva Violência ou assédio psicológico Atraso ou não pagamento das verbas rescisórias Atraso ou mora contumaz no pagamento dos salários Alimentação do(a) trabalhador(a)

<b>18. IC xxxxxx.2023.12.006/6</b>	ARQUIVADO	PCD OU REABILITADA - Reserva de cargos
<b>19. IC xxxxxx.2023.12.006/8</b>	ARQUIVADO COM TAC	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho Edificações Violência ou assédio psicológico Atraso ou mora contumaz no pagamento dos salários
<b>20. IC xxxxxx.2023.12.006/8</b>	EM ACOMPANHAMENTO	Máquinas e equipamentos
<b>21. IC xxxxxx.2024.12.006/6</b>	ATIVO	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Quando se fala dos procedimentos de atuação do Ministério Público do Trabalho, sempre surge a palavra TAC, que é termo de ajustamento de conduta ou compromisso de ajustamento de conduta. É um documento firmado pelo MPT com pessoas físicas ou jurídicas, trata-se de um negócio jurídico (Masson & Vilhena Jr. 2022). O TAC é um ajuste no qual obrigações são firmadas e penalidades definidas para recompor algo lesado e evitar a reincidência (Garcia, 2017; Melek, 2019). Sua finalidade é adequar a conduta do causador do dano ao que preceitua à ordem jurídica (Masson & Vilhena Jr. 2022). Como se observa no quadro acima nem todos os procedimentos acabam sendo firmados TACs.

Qualquer informação ou comunicação que chegue ao MPT, noticiando a suposta violação a direito, ilegalidade ou abuso de direito, e que seja de competência de atuação do MPT chama-se Notícia de Fato. Nesse tipo de procedimento o MPT avaliará a notícia e buscará num prazo de 30 dias elementos e dados para arquivar, ou dar início a outros procedimentos ou ação judicial (Masson & Vilhena Jr. 2022).

No levantamento da presente pesquisa a Procuradoria Regional de Lages do MPT no período pesquisado teve 10 procedimentos chamados Notícia de Fato, em que um foi desativado e nove foram arquivados. Essas Notícias de Fato trataram de questões sanitárias no ambiente de trabalho, irregularidade no pagamento de remuneração, salários e benefícios, violência e assédio psicológico, transportes de trabalhadores, e irregularidades na anotação de carteira de trabalho e previdência social (CTPs) ou emissão de comunicação de acidente de trabalho (CAT).

Verificado que a Notícia de Fato tem potencial e evidências de lesão a bens tutelados, antes de instaurar o inquérito civil, o MPT pode buscar dados complementares investigativos relacionados às partes ou objeto da notícia de fato; para tanto instaurará Procedimento Preparatório (PP), o qual pode ser posteriormente arquivado; firmado o TAC ou evoluir para Inquérito Civil (Leite, 2017).

Na base pesquisada houve 5 (cinco) Procedimentos preparatórios que não se transformaram em inquérito, sendo finalizados dois com arquivamento e três firmados TAC. As temáticas foram questões sanitárias e fornecimento de EPIs, acidente de trabalho, assédio ou violência no trabalho, e

discriminação por raça, cor, origem ou etnia.

Por fim, aquelas informações da Notícia de Fato que não foram arquivadas, podem ser convertidas diretamente, ou depois de passar por Procedimento Preparatório, em Inquérito Civil (IC). O Inquérito Civil serve como preparação para que possa o MPT vir a propor uma ação judicial. Ressalte-se que nada impede de o IC ser arquivado ou ser firmado o TAC, antes de se buscar a tutela jurisdicional do Estado mediante a propositura de uma demanda, visto que o IC tem uma natureza unilateral e facultativa. Portanto, não impõe a obrigatoriedade de que se instaurado seja levado a cabo como ação judicial (Leite, 2017).

No período pesquisado houve a instauração de 6 (seis) Inquéritos Cíveis, dos quais dois foram arquivados, dois firmaram TAC, um está em acompanhamento para verificar se o TAC está sendo cumprido e apenas um está ativo. De todos os dados levantados, fica evidenciando que o MPT busca ao máximo evitar que os procedimentos evoluam para um conflito judicializado, buscando sempre uma resolução consensual, preservando a Organização e beneficiando a coletividade, evitando que o conflito se mantenha, bem como os danos aos bens lesados.

Cabe mencionar que não é porque se tem uma denúncia (comunicação) ao MPT, que ela vai acabar resultando em TAC ou Ação, pois dos 21 resultados, 14 foram arquivados ou desativados por falta de elementos para prosseguirem. Em 6 procedimentos o MPT firmou TAC; e apenas 1 está ativo ainda, mas nenhum resultou em ação judicial. Como já dito o Órgão Ministerial prima pela manutenção da empresa e do emprego, mas desde que os direitos e deveres de ambos sejam cumpridos e respeitados conforme preceitua a legislação.

#### 4.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR METALOMECÂNICO DA REGIÃO DE LAGES/SC.

Para se entender como ocorre o processo de tomada de decisão e como as organizações são gerenciadas, dentre os setores entrevistados, primeiramente buscou-se entender a estrutura das organizações e dos departamentos Pessoal e Jurídico entrevistados, o mercado a que se destina a produção e as atribuições do setor, em que se tem uma visão ampliada de cada organização.

As organizações como fontes da criadora de produtos, têm como grande estímulo o lucro, sendo que embora geradoras de emprego e responsáveis pela movimentação de um sistema econômico, a visão do lucro é que faz que elas sejam criadas, se mantenham e busquem seu crescimento no mercado (Ferreira & Ferreira, 2022). As empresas são criadas para obtenção de lucro, mas estão atreladas à geração de bens e riquezas, e à medida que se expandem, o mercado passa a ser mais exigente, impondo uma postura mais estruturada as organizações (Coase, 2022).

Algo que se observa é que as três organizações, embora atuem no mesmo setor, possuem estruturas diferentes, umas mais amplas, outras mais enxutas, mas respeitando o porte individual de

cada organização. Mas suas estruturas já estão adequadas as novas tecnologias do mercado.

As mudanças contemporâneas têm exigido novas posturas das organizações, ainda mais quando se deparam com uma infinidade de recursos tecnológicos, isso exige da gestão buscar se adaptar ao mercado, pois há uma afetação na organização que pode resultar na manutenção dessa no mercado competitivo (Junquilha, 2001; Bacellar et al., 2014).

Todas produzem principalmente para o mercado consumidor nacional, porém, com exportações para alguns mercados internacionais, duas organizações não é o foco principal, sendo esporádicos, e a terceira organização com um mercado internacional maior, porém, igual as outras é uma fatia menor da produção que se destina a esse mercado.

A estrutura das organizações envolve a busca de rentabilidade para poder manter sua existência no mercado, cabendo à gestão ter processos organizados para fazer rodar a produção, isso requer uma organização de forma enxuta e precisa, buscando melhorar os setores e o uso de novas tecnologias. (Montenegro et al., 2022; Giffhorn et al., 2009; Bacellar et al., 2014).

Quanto à estrutura organizacional das empresas pesquisadas, a organização A possui uma estrutura hierárquica bem definida com presidente, diretores comerciais e diretor de produção. Nesse fluxo, abaixo dos diretores comerciais estão gerentes e supervisores regionais responsáveis pelas filiais.

Na área de produção, há o diretor de produção, seguido pelos encarregados de setor, que dão suporte à gestão de qualidade e processos produtivos. É uma organização com área de atuação nos setores agrícola, florestal, construção civil e pavimentação, com foco no mercado interno, mas também realiza exportações em menor escala.

Organizações não são estruturas engessadas, mas mutáveis, sendo que a mudança parte da gestão (Junquilha, 2001), sendo ela responsável por conduzir pessoas e processos na busca constante do saber e da inovação (Montenegro et al., 2022), o gestor não está acima de tudo, mas resp em que por suas decisões, por isso uma gestão estruturada de forma objetiva produz os resultados esperados, permitindo o crescimento exponencial da Organização (Bacellar et al., 2014; Junquilha, 2001).

A organização B está estruturada em três áreas principais: área comercial, liderada pelo também diretor geral; área Técnica que responde pelos projetos, engenharia e produção, e área administrativa que engloba o departamento pessoal (RH) e financeiro. Em cada área citada tem gestores intermediários com equipes organizadas. O foco da produção da organização é o mercado nacional, com algumas exportações pontuais, mas a exportação não tem uma atuação comercial ativa.

A estrutura da organização C é composta por dois diretores, dez gerentes e níveis intermediários de coordenação, supervisão e liderança. A organização conta com mais de 540

colaboradores diretos. Possui um organograma hierárquico, funcionando em formato de pirâmide, com fluxos operacionais bem definidos. Na parte comercial o foco é 90% no mercado nacional, com uma fatia de 10% no internacional, exportando para cerca de 20 países, incluindo EUA, Europa e América do Sul.

As mudanças no mercado são céleres e isso desafia as organizações; paralelo a isso surgem os conflitos de interesses no ambiente organizacional o que impôs ao gestor equilibrar essa balança entre o mercado e o ambiente interno, exigido das gestões buscar meios de equacionar essa realidade e evitar resultados reflexos negativos nas organizações (Gifhorn et al., 2009; Junquilha, 2001; Oliveira & Pizzoni, 2021), em que o RH das organizações tem que ter estruturas adequadas para contribuir nesse processo desafiador do mercado.

O departamento pessoal das três organizações possui estruturas bem definidas, na organização A o Departamento Pessoal é separado dos demais setores, mas atende todas as unidades da empresa. A equipe é composta por sete pessoas, abrangendo Departamento Pessoal, RH, Segurança e Medicina do Trabalho e Departamento Médico. A organização não possui psicólogo interno, então o RH lida diretamente com questões comportamentais e emocionais dos funcionários.

Na organização B, por ser de menor porte que a Organização A e C, o departamento pessoal está junto ao setor administrativo que centraliza as funções de RH e Departamento Pessoal. Há um gestor do setor, abaixo na parte de RH há um profissional responsável por folha de pagamento, admissões, rescisões, benefícios, recrutamento e apoio aos colaboradores. Não há contabilidade externa, então todo o fechamento de folha é feito internamente.

A estrutura o departamento pessoal e RH da organização C é dividida em duas áreas principais: Desenvolvimento Humano – voltado para a qualificação profissional, desenvolvimento individual e endomarketing. Departamento Pessoal (DP) – responsável por folha de pagamento, benefícios e reclamações trabalhistas. Uma característica da Organização é o investimento maciço em comunicação interna, garantindo que os funcionários estejam bem-informados.

A gestão está exposta a muitas influências externas, sendo que as organizações possuem diversos setores, em que a gestão é dividida. A gestão não é uma pessoa, mas sim várias pessoas decidindo para buscarem o crescimento da empresa e dos membros que fazem parte dessa estrutura (Bacellar et al., 2014; Junquilha, 2001). O processo de tomada de decisão exige a interrelação de mais de um setor da Organização, e um suporte jurídico seja interno ou externo para se medir consequências das decisões.

Na estrutura do setor jurídico, todas têm uma acessória jurídica externa, sendo que apenas uma possui um corpo jurídico interno. Isso ficou evidenciado na organização A em que o departamento jurídico é composto por dois advogados internos, além de escritórios parceiros para

suporte especializado. O jurídico interno atua em três frentes principais: contratos e cobranças (análise e execução de títulos extrajudiciais); segurança jurídica no trabalho (prevenção de litígios trabalhistas e conformidade com normas); assessoria nas demandas trabalhistas (trabalho conjunto com RH para mitigar conflitos).

Na organização B, não há um departamento jurídico interno, contando apenas com assessoria jurídica externa. O jurídico é acionado somente quando há uma demanda específica, como dúvidas trabalhistas ou conflitos internos. A assessoria atua de forma pontual, sem um acompanhamento contínuo da empresa.

O departamento jurídico da organização C não tem uma estrutura interna, tem apenas um responsável interno, mas as demandas jurídicas são feitas por uma assessoria jurídica externa. O responsável interno lida com triagem e avaliação inicial das demandas, enquanto o escritório externo intervém nas questões que exigem suporte especializado. Com a implementação do domicílio judicial eletrônico pelo CNJ, a empresa recebe diretamente as notificações, por isso um responsável interno para gerenciar estas notificações, e posterior encaminhamento ao jurídico externo para análise.

#### 4.2.1 A gestão na tomada de decisão dentro das organizações

O crescimento da organização em que se amplia o mercado consumidor de seus produtos, pode gerar retornos decrescentes se não forem bem geridos. Obrigatoriamente haverá elevação dos custos para se manter num mercado ainda maior, sendo que a falta de uma gestão eficiente pode resultar inevitavelmente em perda consideráveis frente aos custos de transação adicionais. Isso vai exigir do gestor além de compreender a expansão das organizações, enxergar como que o mercado está se comportando (Coase, 2022).

Nas organizações a tomada de decisão é algo frequente, os processos estão sempre exigindo dos gestores decisões as mais diversas. Na organização A, quando se fala em gestão e tomada de decisão, os encarregados de setor têm autonomia para decisões operacionais e pequenas compras. Já as contratações e demissões precisam de aprovação da direção de produção.

Quando se trata de investimentos elevados a tomada de decisão passa pela direção de produção e conselho da empresa. Já as decisões envolvendo conflitos trabalhistas são discutidas entre gestão, RH e jurídico, garantindo embasamento legal antes de advertências, suspensões ou desligamentos.

Há uma necessidade de interlocução da gestão com os demais setores no processo de tomada de decisão. Isso porque decidir é gerar resultados que irão impactar o futuro das organizações, por isso a tomada de decisão é refletida a partir das informações e das possibilidades que se apresentam, sendo o somatório do consciente e do inconsciente do gestor, a partir daquilo que o gestor tomou de

conhecimento, pouco importa o tempo que ele tenha para decidir (Dodd, 2019; Saaty, 2008).

Na visão do Gestor A é importante a interlocução entre gestão, RH e jurídico. Na organização A o RH tem um papel fundamental na intermediação entre gestão e jurídico para evitar riscos trabalhistas. Antes de qualquer decisão em conflitos trabalhista, o RH consulta a assessoria jurídica para determinar a melhor abordagem para minimizar impactos. A empresa conta com assessoria jurídica interna e externa, além de suporte técnico para ergonomia e segurança do trabalho.

Na organização A o RH gerencia todos os conflitos trabalhistas, mas conta com um escritório jurídico terceirizado para suporte. O jurídico é acionado quando necessário, mas a maior parte da documentação e resolução de conflitos ocorre dentro do RH. O DP realiza perícias, laudos e organização documental para embasar eventuais disputas trabalhistas.

Segundo o RH A, a empresa opera sob um tripé de decisão entre gestão, RH e jurídico. O jurídico dá suporte, mas as decisões finais sobre acordos ou disputas trabalhistas são tomadas internamente pelo RH e gestão. O jurídico apresenta riscos e possíveis cenários, mas cabe à empresa decidir qual caminho seguir.

Na tomada de decisão o RH A é responsável pelas decisões sobre acordos trabalhistas no sentido: decidir se paga ou leva adiante um processo; avaliar a real situação do funcionário e os riscos para a empresa; considerar o histórico do colaborador e as chances de um acordo positivo. O jurídico contribui na avaliação de riscos, mas o RH tem o contato direto com os colaboradores e conhece melhor cada caso.

A tomada de decisão exige de a gestão analisar os critérios e subcritérios, e da necessidade do momento, sendo um exercício desafiador (Saaty, 2008). Frente aos riscos, o conhecimento dos processos e a experiência da gestão não tem como ser afastado para decidir (Fagundes *et al.* 2018), o fator psicológico se fará presente, por isso ser importante o uso da razão na hora de decidir (Gontijo & Maia, 2004). O suporte Jurídico tem esse papel de afastar a emoção do gestor e lhe trazer a razão, que garantirá menor impacto.

Quanto ao papel do jurídico no processo de tomada de decisão na organização A, há um gestor direto, mas o departamento trabalha em conjunto com escritórios parceiros. As demandas trabalhistas são gerenciadas preventivamente, focando no cumprimento da legislação e na conformidade com normas sindicais. Toda decisão trabalhista é documentada (mudança de carga horária, férias coletivas, feriados etc.) para evitar litígios futuros.

Para o Jurídico A, na interrelação entre jurídico, gestão e RH, o jurídico trabalha lado a lado com RH e gestão, garantindo que qualquer mudança estrutural respeite as normas e evite processos. O modelo de gestão evita decisões unilaterais e reforça a comunicação entre setores antes de qualquer alteração interna. Qualquer mudança significativa passa por uma reunião com líderes e

homologação junto ao sindicato.

O jurídico não toma decisões isoladas, mas fundamenta racionalmente as escolhas da empresa com base na legislação. Na manifestação do Jurídico A existem fatores que devem ser considerados na tomada de decisão: Legislação vigente (local, estadual e federal); normas sindicais e acordos coletivos; e aspectos humanos e impacto funcional das decisões.

Na organização B, quando se fala em gestão e tomada de decisão, observa-se que a gestão é descentralizada, mas as decisões estratégicas são centralizadas no diretor geral. Em casos de conflitos trabalhistas, há uma interlocução entre gestão, RH e jurídico, mas a decisão final cabe ao diretor geral. O RH e os gestores atuam na primeira mediação dos conflitos internos, acionando o jurídico quando necessário. O diretor racionalmente busca entender diretamente no setor envolvido antes de tomar decisões, garantindo que todas as perspectivas sejam consideradas.

O Gestor B entende salutar a interlocução entre gestão, RH e jurídico. Destaca que o RH atua como primeiro ponto de contato para dúvidas e problemas trabalhistas. A assessoria jurídica é acionada somente em casos mais complexos ou com risco maior para a empresa. O modelo de decisão busca ser preventivo, evitando a judicialização de conflitos sempre que possível.

A tomada de decisão é diária, e cada vez mais exige celeridade, dentro de um processo que é crucial para atividade produtiva da organização, diante dos cenários que exigem conexão maior. A inovação cada vez mais afeta a organização tanto na geração de riqueza, na redução de custos e na competitividade do mercado (Gontijo & Maia, 2004; Queiroz & Lizote, 2021). Embora a gestão tenha a autonomia decisória, o suporte de outros setores garante decisões rápidas para um fluxo que é contínuo.

Na organização B o RH não tem autonomia para tomar decisões sobre admissões e demissões. As contratações e desligamentos são decididos pelos gestores dos setores, cabendo ao RH a execução dos processos burocráticos. O RH atua como suporte interno, esclarecendo dúvidas sobre cálculos, descontos e benefícios para evitar conflitos.

O RH B esclarece que a assessoria jurídica externa é consultada quando há dúvidas ou potenciais riscos trabalhistas. O RH B se preocupa com a correta execução de pagamentos e benefícios, pois erros podem gerar ações judiciais. Como as leis trabalhistas têm interpretações variadas, a empresa vê o suporte jurídico como fundamental para segurança na tomada de decisões.

No processo de tomada de decisão o RH B não participa diretamente em casos de conflitos trabalhistas. Seu papel se restringe a organizar e fornecer a documentação para embasar a defesa da empresa. Os gestores e a diretoria tomam as decisões estratégicas sobre disputas e litígios.

O tomador de decisão, não raras as vezes irá se deparar com algo novo, não analisado por ele antes, mas que irá gerar competitividade no mercado (Gontijo & Maia, 2004). A racionalidade é algo

fundamental nesse momento, pois diante do imprevisível e dos riscos, a razão fará que ele decida o que é melhor para organização, ele tendo ou não domínio do fato novo, o que não pode é ser impulsivo, o arcabouço interpessoal é fundamental nesse processo (Fagundes *et al.* 2018; Gontijo & Maia, 2004). Esse arcabouço tem base nas informações e orientações que lhe são repassadas pelo RH e o Jurídico, ao longo dos processos, e que lhe garantirão decisões mais acertadas.

O jurídico na tomada de decisão da organização B atua mais em questões pontuais, quando ocorre uma ação trabalhista, a empresa informa ao advogado, que analisa os documentos e avalia os riscos envolvidos. A partir da análise, são feitas sugestões para correção de falhas e ajustes em procedimentos internos para evitar novas ações no futuro. A principal preocupação do jurídico é deixar a empresa documentalmente correta, minimizando riscos de litígios.

O Jurídico B vê como essencial a interrelação entre gestão, RH e jurídico, para evitar problemas trabalhistas. O Jurídico B destacou que uma assessoria jurídica contínua seria mais eficiente, pois permitiria a identificação de falhas antes de um problema surgir. A falta de acompanhamento contínuo restringe a atuação do jurídico, que trabalha apenas em casos pontuais.

No processo de tomada de decisão o Jurídico B não toma decisões, mas sugere medidas para reduzir riscos trabalhistas. O principal fator considerado na tomada de decisão é o impacto econômico da ação para a empresa. A presença do Jurídico de forma rotineira garantiria mais efetividade e menor risco na tomada de decisão.

Na organização C, a gestão é dividida em alta direção, gerência, coordenação e liderança. As decisões estratégicas são tomadas em comitês específicos, dependendo da área envolvida (comercial, engenharia, jurídico, etc.). O departamento jurídico é externo, mas a empresa conta com suporte interno para questões legais. A tomada de decisão é rápida e baseada no custo-benefício e nos riscos envolvidos, visando acompanhar a dinâmica do mercado.

A gestão tem um lapso temporal para tomada de decisão, e esse lapso às vezes é muito curto, por isso o domínio e acesso às informações de forma precedente coloca a organização à frente das demais (Lousada & Valentim, 2011). A celeridade na tomada de decisão vem de um embasamento fornecido por quem auxilia direta ou indiretamente a Gestão no processo de tomada de decisão.

Para o Gestor C a inter-relação entre gestão, RH e jurídico é fundamental para evitar conflitos trabalhistas. O RH atua como uma ponte estratégica entre os setores, garantindo conformidade com normas e evitando passivos jurídicos. Há um foco na valorização e capacitação de colaboradores para garantir um ambiente de trabalho seguro e produtivo.

Para o RH C a organização prioriza a prevenção, minimizando riscos por meio da documentação rigorosa e comunicação clara. Quando ocorre uma reclamatória, a empresa revê seus processos internos para identificar possíveis melhorias. Assessoria jurídica externa auxilia o RH em

casos específicos.

Mudanças estruturais ou funcionais são discutidas previamente com o RH antes de serem implementadas. Existe um sistema interno que registra qualquer alteração na função dos funcionários, garantindo transparência. O RH se certifica de que todas as mudanças estejam documentadas e em conformidade com a legislação.

A tomada de decisão jamais pode ser unicamente intuitiva, mas resultado dos filtros feitos a partir das informações recebidas pois nem toda informação é útil, (Saaty, 2008), exigindo do gestor uma visão macro para decidir o que realmente é importante e necessário a organização, frente aos impactos resultantes da decisão a ser tomada (Dodd, 2019; Fagundes et al., 2018; Lousada & Valentim, 2011).

O RH C participa ativamente da tomada de decisões sobre conflitos trabalhistas, mas a decisão final cabe à gestão. Em casos de reclamações, o RH levanta informações e repassa ao jurídico externo, acompanhando todo o processo. Após a resolução de um caso, o RH reúne as áreas envolvidas para discutir melhorias e evitar novos problemas.

Na organização C o jurídico atua de forma estratégica, filtrando as demandas que precisam de intervenção legal. O RH resolve muitas questões internamente, mas nos casos mais complexos, busca o parecer do jurídico. O departamento jurídico não toma decisões finais, mas apresenta alternativas e riscos à gestão, que escolhe o caminho a seguir.

Na organização C o jurídico, o RH e a gestão trabalham de forma interdependente, garantindo que as decisões sejam tomadas com respaldo legal. Há duas formas de encaminhamento dos problemas trabalhistas: O RH envia diretamente ao jurídico, que orienta a melhor conduta antes da decisão final; ou a gestão recebe o caso, analisa e solicita parecer do jurídico, caso necessário.

Por isso a tomada de decisão coletiva se mostra com resultados muito mais positivos e com menos erros do que uma decisão individual muitas vezes eivada de vícios que o ego impede o gestor de perceber. Vários olhares sobre os fatos, permitem críticas ou dúvidas, e garantem uma reflexão mais correta e uma decisão mais acertada (Davenport, 2009). O gestor é um ser humano, em que os elementos subjetivos estão latentes, sendo que a informação trazida pelo grupo garante que o gestor mesmo que a decisão seja individual, ela é fruto da reflexão coletiva (Araújo, 2019).

Assim, nas três organizações se tem claro que embora a decisão final seja da gestão, e não poderia ser diferente, pois detém o alto comando da organização, mas não é algo individual e isolado. As tomadas de decisão são coletivas, no sentido que são discutidas entre Gestão, RH e Jurídico, às vezes com poder de ingerência maior do RH, e em outras decisões o suporte maior é do Jurídico. Na tomada de decisão dos três casos estudados o Gestor decide de forma embasada, o que lhe garante consistência e menor risco de erro no processo de tomada de decisão.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS GERENCIAIS E OPERACIONAIS NA MITIGAÇÃO DOS CONFLITOS JUDICIAIS.

A vida em sociedade inevitavelmente nos expõe diariamente a conflitos, que podem ser internos do ser humano, com a família, na comunidade, com um grupo de amigos, no ambiente de trabalho. Esses conflitos precisam ser gerenciados, alguns são imprevisíveis, outros inevitáveis, mas grande parte desses conflitos se puderem ser mitigados os impactos para as organizações serão de pequena monta. Cada uma das organizações entrevistadas mostrou formas distintas de mitigar conflitos, mas com alguns pontos de intersecção.

Os ambientes são propícios à formação de conflitos e sua ocorrência é quase que diária, sendo isso algo presente no cotidiano das organizações como decorrência de relações humanas e sociais. O ambiente de trabalho e a interrelação entre os indivíduos facilita a geração de conflitos (Pereira, 2016; Cunha et al., 2023).

A organização A adota um processo de avaliação constante por meio de laudos técnicos. Faz investimentos para reduzir riscos, equilibrando custos internos versus custos de ações trabalhistas. Não possui regras formais e documentadas, mas há orientações verbais do DP/RH, que são transmitidas aos gestores em reuniões periódicas. Aplica treinamentos frequentes para garantir o uso correto de EPIs e a conscientização sobre riscos operacionais.

O Gestor A coloca que as ações trabalhistas sempre existiram, mas diminuíram significativamente nos últimos 20 anos devido à adoção de novas práticas de segurança e conformidade. A implementação da ISO 9000 e normas regulamentadoras (NRs) aumentou a exigência de conformidade e fiscalização, reduzindo problemas jurídicos. A empresa busca antecipar problemas e corrigir processos antes que eles resultem em litígios.

A cultura da organização A sempre foi uma postura de minimizar impactos para os trabalhadores e para a organização. O foco está em treinar e conscientizar colaboradores para evitar riscos e garantir boas práticas de trabalho. Isso permitiu que a cultura organizacional se fortalecesse com a melhoria dos processos de gestão de riscos e segurança no ambiente de trabalho.

Nesse processo de mitigação de conflitos para o RH A o foco é na prevenção para evitar processos. Os processos de demissão bem conduzidos, evitam desgastes desnecessários. Buscar fazer uma entrevista de desligamento para entender os motivos da saída e minimizar atritos. Diálogo entre gestores e funcionários antes da demissão, tentando encontrar soluções antes de desligar o colaborador. Acompanhamento de comportamento e desempenho, resolvendo problemas internos antes que resultem em um desligamento litigioso.

O conflito não é apenas reação às indiferenças e o ambiente, mas traz um elemento intrínseco individual de cada envolvido. Isso surge por fatores internos e influências externas, em que um

sistema capitalista ao mesmo tempo que propulsiona o crescimento, traz consigo disputas que despertam o lado competitivo ou de direitos. Não sendo apenas a criação de normas que resolvem o conflito, pois os ambientes organizacionais sofrem reflexos de crises econômicas, em que conflito de interesses podem afetar o dia-dia das organizações se não forem equacionados de forma adequada (Pereira, 2016; Cunha et al., 2023).

A organização A segue protocolos desde a contratação até a demissão para garantir transparência. Processo de desligamento bem estruturado: O encarregado conversa com o colaborador antes de tomar a decisão; se o problema persistir, o caso é levado ao RH; RH faz a entrevista de desligamento para buscar uma saída amigável. A organização valoriza o colaborador e busca evitar a demissão sempre que possível.

Segundo o RH A, nos últimos anos a rotatividade de funcionários aumentou, dificultando a retenção de talentos. O RH A busca tornar a empresa mais atrativa, investindo na comunicação interna e no suporte ao colaborador. O foco é resolver problemas internamente, sem envolver sindicatos ou advogados sempre que possível.

Para o Jurídico da organização A, prevenção é a chave: o jurídico mantém a empresa sempre informada sobre mudanças na legislação. Principais medidas adotadas são: murais informativos com regras claras e acessíveis; treinamentos internos e reuniões setoriais para esclarecer normas; comunicação direta entre jurídico, RH e trabalhadores para evitar ruídos; documentação rigorosa para respaldar todas as decisões.

O Jurídico A esclareceu que a estratégia de gestão jurídica reduziu drasticamente o número de ações trabalhistas ao longo dos anos. As demandas que surgem são pontuais e não coletivas, demonstrando a eficácia do modelo de mitigação. O departamento Jurídico continua evoluindo para se adaptar às novas exigências legais e demandas internas.

Não existe resposta fechada ao conflito, pondo em desafio geri-lo frente a sua complexidade, em que os direitos são apenas parcela das disputas. O Direito, mais que um Poder do Estado é um balizador de soluções, cabendo à gestão entender que os conflitos sempre fizeram parte das organizações e não irão desaparecer, mas podem ser gerenciados de forma proativa (Cunha *et al.*, 2023; Severo & Maior, 2020; Toledo, 2011), o que exige de a organização entender e mitigar o conflito, estruturando setores e estabelecendo diálogos.

Para gestão da organização B a principal estratégia da empresa é seguir rigorosamente as normas e legislações vigentes. A organização conta com um técnico de segurança que monitora e atualiza a empresa sobre exigências legais. A empresa realiza integrações e treinamentos detalhados para novos funcionários, reforçando regras e boas práticas. Possui normativas documentadas, principalmente relacionadas a PPRA, PCMSO e ordens de serviço, especificando as funções e medidas

de segurança para cada cargo.

Informou o Gestor B que a organização tem um número reduzido de ações trabalhistas ao longo dos anos. Nos últimos 12 a 13 anos, enfrentou apenas quatro processos, três dos quais foram ganhos sem prejuízo para a empresa. Esse histórico fortalece a cultura organizacional e desestimula novos processos infundados, já que os funcionários percebem que a empresa atua corretamente.

A organização B desde sua fundação sempre teve uma postura preventiva, evitando problemas trabalhistas. Com o crescimento da empresa, houve um reforço nas normas e regras internas, adaptando-se a clientes mais exigentes. O foco da organização está na segurança e no cumprimento da legislação, mesmo que isso gere custos adicionais. A gestão acredita que seguir as normas, pagar corretamente e atuar com transparência é o melhor caminho para evitar litígios e manter um ambiente de trabalho seguro.

Ao longo do tempo os sistemas produtivos foram se especializando, e as representações de classes na maioria das vezes não acompanharam a evolução do mercado e das organizações. Hoje não é apenas brigar por melhores condições de trabalho, mas por preservação da colocação das pessoas no mercado de trabalho diante do ambiente tecnológico. Claro que a dignidade humana é um norte, mas os direitos sociais da Constituição da República de 1988, hoje requerem uma nova visão para ajuste de direitos e obrigações (Toledo, 2011; Sena & Muzzi Filho, 2017).

Para o RH B na mitigação de conflitos ter uma clareza na comunicação com os colaboradores evita dúvidas e desentendimentos; manter a documentação rigorosa de qualquer movimentação ou benefício concedido; fiscalizar o uso correto de EPIs, pagamento de horas extras e cumprimento das normas trabalhistas evitam passivos futuros.

É extremamente importante que as organizações tenham toda a documentação referente ao colaborador guardada de forma organizada, inclusive respeitando os parâmetros legais para que documentos possam ser destruídos. Aliás, hoje muitos documentos são digitais, e os físicos podem ser digitalizados; sendo digitais ou digitalizados devem as organizações tomarem o cuidado de fazer back-up, evitando a perda de documentos quer por acidente ou intencionalmente (Melek, 2019).

O RH B vê que pela postura da organização o número de ações trabalhistas é baixo, e a empresa nunca perdeu uma ação. Recentemente, um colaborador ingressou com ação judicial, mas a empresa venceu a demanda porque tinha toda a documentação correta. A principal mudança foi o investimento em transparência e comunicação, para que os funcionários compreendam seus direitos e deveres.

O RH B atua como suporte e executor de processos administrativos, sem autonomia na tomada de decisões trabalhistas. O suporte jurídico externo é essencial, pois a legislação trabalhista tem muitas interpretações e pode gerar riscos. A empresa foca na organização documental e

comunicação clara, reduzindo possíveis conflitos. O número de ações trabalhistas é muito baixo, o que indica que os processos internos são bem estruturados.

Na visão do responsável Jurídico da organização B, o que contribui na mitigação do conflito é uma auditoria interna para verificar a documentação trabalhista, incluindo: holerites e contratos de trabalho; cartões de ponto e normas internas; fichas de EPIs e demais registros necessários. Após a auditoria, efetua-se um levantamento para informar à direção quais falhas precisam ser corrigidas.

Corroborando as demais informações o responsável pelo Jurídico B informou que a organização tem um número muito baixo de ações trabalhistas, com apenas uma ação registrada nos últimos seis anos. O Jurídico B acredita que isso se deve ao fato de que o RH cumpre corretamente as obrigações trabalhistas e mantém a documentação em dia. A ausência de ações trabalhistas relevantes indica que a empresa já segue boas práticas.

Como nasce o conflito trabalhista e como gerenciá-lo é algo que na atualidade não se busca nos Tribunais ou com disputas políticas ideológicas e econômicas, mas dentro da realidade de cada organização. A paz social hoje não é mantida apenas pelo Direito, mas sim com a superação de modelos arcaicos que acirram disputas e não solucionam conflitos. Paz social perpassa por uma gestão que constrói dentro das organizações estruturas de convívio social que superam conflitos, e permitem dignidade a quem produz e agrega riqueza e crescimento as organizações (Severo & Maior, 2020; Cunha *et al.* 2023).

No gerenciamento e mitigação de conflitos o Gestor C apresenta que na organização o processo de recrutamento é rigoroso e estruturado da seguinte forma: aprovação prévia da vaga pela direção; definição do perfil do candidato; avaliação psicológica e entrevistas; integração à cultura organizacional; com suporte em um manual de conduta com diretrizes da empresa. Além da forma de recrutamento há treinamentos constantes e avaliações de desempenho periódicas. Um procedimento importante é o de Feedbacks regulares que ajudam a garantir que os funcionários estejam alinhados às expectativas da empresa.

Usar ferramentas novas como a neurociência no recrutamento permite afastar a contratação amiga ou afetiva, e garante uma contratação técnica baseada nas habilidades e qualidades do colaborador que está chegando. Não buscando adaptá-lo em funções, mas sim colocação em que possa produzir de forma efetiva para organização e prazerosa para o trabalhador, o que afasta conflitos de qualquer natureza, principalmente trabalhistas (Pereira, 2023).

A organização C prioriza a prevenção de processos trabalhistas, mas reconhece que acidentes de trabalho são um desafio recorrente. Os principais problemas registrados foram desvios de função e falhas operacionais. Para evitar ações trabalhistas, a empresa reforçou a fiscalização do cumprimento das funções específicas de cada cargo e investiu em treinamentos preventivos. Ações

trabalhistas geraram mudanças na postura da empresa, levando a um aperfeiçoamento dos processos de segurança e gestão de riscos.

Gerenciar o conflito é ser capaz de identificá-lo, compreendê-lo e transformá-lo de forma eficaz, em que algo que supostamente se via como negativo, pode ser convertido em algo positivo que permite a geração de resultados satisfatórios e criativos para o crescimento da organização, e principalmente restabelece a interlocução entre pessoas e setores internos da organização (Pereira, 2016; Cunha et al., 2023).

Como postura, a organização C busca criar um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados e engajados. Realiza o evento "Dia da Cultura da Organização C", no qual reúne os funcionários para reforçar valores e promover integração. A Gestão C acredita que a motivação e o pertencimento dos colaboradores impactam diretamente na produtividade e na redução de conflitos trabalhistas.

Para RH C, o uso de feedback formal para registrar interações e possíveis conflitos antes que se agravem contribui para mitigação. Há canais de denúncia para que os colaboradores relatem problemas anonimamente. São feitas pesquisas de clima organizacional mensais e anuais para identificar insatisfações e prevenir crises. Existe um Código de conduta entregue a todos os funcionários, garantindo que conheçam seus direitos e deveres. A organização promove Diálogos semanais de saúde e segurança (DSS) para reforçar boas práticas trabalhistas.

A temática hoje é a resolução consensual dos conflitos, e isso envolve dialogo, em que se ouve o colaborador, mas também faz com que ele entenda a organização e que ele pertence a ela. A legislação que antigamente pareceu eficiente na blindagem dos conflitos, mas ao mesmo tempo impulsionou a judicialização dos conflitos, na atualidade deve ceder lugar ao consenso. O que impõe ao legislador flexibilizar a norma, para que tanto a organização quanto o trabalhador entendam que ambos são um só, pois não existe emprego sem organizações, e não sobrevive essa sem o trabalhador (Cunha et al., 2023; Sena & Muzzi, 2017).

Com os procedimentos adotados, a organização ficou três anos sem nenhuma reclamatória trabalhista, mostrando a eficácia das suas práticas preventivas. Em 2023, o número de processos aumentou ligeiramente, mas a empresa tem conseguido vitórias nas defesas por conta de se ter toda documentação correta. A organização não acumula passivos trabalhistas, preferindo corrigir falhas imediatamente ao invés de deixar problemas se acumularem.

Como medidas para mitigação de conflitos trabalhistas o Jurídico C informou que a atuação da assessoria jurídica em caráter preventivo, tem reduzido riscos futuros de ações trabalhistas. Para o responsável pelo Jurídico C medidas adotadas como: checklist jurídico para garantir documentação correta desde a contratação até a rescisão; atualização constante da legislação trabalhista e

acompanhamentos dos tribunais superiores; informativos jurídicos internos sobre férias coletivas, acordos trabalhistas e banco de horas.; planejamento de um banco de dados interno, em que problemas recorrentes são registrados junto às soluções aplicadas; são medidas que mitigaram os conflitos trabalhistas.

O responsável Jurídico C acrescenta as ações trabalhistas que variam de acordo com o setor e a sazonalidade econômica (ex.: aumentos em construção civil ou metalomecânico). Antes da Reforma Trabalhista de 2017, havia um volume muito maior de ações, que diminuiu significativamente após a reforma. Entretanto, as decisões do STF que invalidaram partes da reforma resultaram em um crescimento exponencial das demandas trabalhistas em 2023 e 2024.

A crise global sofrida a partir dos anos 80, exigiu mudanças que os movimentos sociais não acompanharam. Naquele momento foi importante, mas na atualidade a globalização exige novas posturas. Hoje não é apenas a mão de obra, mas uma mão de obra qualificada e adaptada ao mercado, a mudança de visão e o diagnóstico da realidade contemporânea leva a busca de elementos de base para que as organizações tomem decisões internas que darão aos conflitos uma solução adequada, eficiente e eficaz (Freitas Jr., 2014; Toledo, 2011; Senna & Muzzi Filho, 2017).

O Jurídico C entende que assessoria preventiva é extremamente importante. No setor metalomecânico, há riscos de insalubridade e periculosidade, exigindo acompanhamento jurídico para evitar passivos trabalhistas. Empresas sem assessoria jurídica preventiva tendem a lidar com conflitos de forma reativa (“apagando incêndios”), enquanto um departamento jurídico estruturado evita prejuízos e garante conformidade.

Ambientes devidamente estruturados garantem uma mitigação de conflitos trabalhistas de forma mais efetiva, promovendo crescimento econômico e geração de emprego decente. O conflito, retirados os aspectos emocionais do indivíduo algumas vezes presente, é gerado em ambientes pode se dizer “claustrofóbicos” do ponto de vista interrelacional e produtivo, que com o tempo vão tolher a possibilidade de inovar e empreender nos sistemas.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

##### 4.4.1 Comparativo entre as organizações

Embora sejam do mesmo setor as organizações entrevistadas apresentam estruturas diversas, as quais foram ajustadas ao longo dos anos desde a fundação, buscando refletir sua forma de gerenciamento. O mercado final de seus produtos é semelhante, com pequenas peculiaridades que as aproximam e as distanciam. Cada organização segue o espectro que a cada uma se apresentou como melhor forma de compartilhar algo que é fundamental nas organizações que é o processo de tomada de decisão.

Para Junquilho (2001) abstraindo a técnica os processos são mais dinâmicos nas negociações dos interesses. E a partir de uma visão distinta dos gestores com ênfase às regras e objetivos organizacionais, têm-se que a estrutura das organizações não são determinadas unicamente pelo comportamento humano, mas pelos interesses que norteiam as organizações em que suas estruturas sofrem transformações e assim são remodeladas.

**Tabela 06 - Comparativo das Entrevistas dos Gestores**

<b>Critério</b>	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>	<b>Organização C</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	Presidente, diretores comerciais e de produção, gerentes e supervisores regionais.	Divisão em três áreas (comercial, técnica e administrativa), com diretores e gestores intermediários.	Dois diretores, dez gerentes, coordenadores e líderes organizados hierarquicamente.
<b>Mercado de Atuação</b>	Principalmente mercado interno, com alguma exportação.	Mercado nacional, sem foco em exportação, mas com algumas vendas pontuais para o exterior.	90% do faturamento no mercado nacional, 10% em exportação para 20 países.
<b>Tomada de Decisão</b>	Gestão descentralizada, mas decisões estratégicas passam pela diretoria e conselho.	O diretor geral centraliza a decisão final, ouvindo gestores, RH e jurídico.	Decisões estratégicas são tomadas por comitês específicos.

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores deixaram evidenciado a estrutura, o mercado e o processo de tomada de decisão, respeitando o porte e demais elementos de cada organização, com destaque que o mercado principal é o nacional.

O Departamento Pessoal das organizações entrevistadas apresenta estruturas distintas, dois com participação mais direta em todo o processo de tomada de decisão e mitigação de conflitos. E um DP com atuação muito mais instrumental e formal, não atuando diretamente nesse processo de tomada de decisão, porém igualmente importante como fornecedor de subsídios para ao final ser tomada a decisão a quem compete dentro da Organização.

**Tabela 07 - Comparativo das Entrevistas de DP/RH**

<b>Critério</b>	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>	<b>Organização C</b>
<b>Estrutura do RH e Departamento Pessoal</b>	RH separado dos demais setores, atende todas as unidades. Equipe com 7 pessoas, incluindo DP, RH, Segurança e Medicina do Trabalho.	Empresa menor, setor administrativo centralizado. Apenas uma pessoa no RH e DP, sem contabilidade externa.	RH dividido em duas áreas: Desenvolvimento Humano e Departamento Pessoal. Possui forte investimento em endomarketing e comunicação.
<b>Gestão de Conflitos</b>	RH gerencia conflitos e conta com assessoria para	RH não tem autonomia para contratações	RH prioriza a prevenção e documenta rigorosamente

Critério	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Trabalhistas</b>	jurídica externa. A maior parte da documentação e resolução ocorre internamente.	demissões. Atua apenas no suporte administrativo e na execução dos processos.	todos os processos. Busca melhorias internas a partir de reclamações trabalhistas.
<b>Integração com Jurídico e Gestão</b>	Decisões trabalhistas são feitas internamente, com apoio jurídico, mas decisão final cabe à empresa.	Assessoria jurídica externa é consultada para evitar riscos trabalhistas. RH se preocupa com a correta execução de pagamentos e benefícios.	RH participa ativamente da tomada de decisão sobre conflitos, em conjunto com jurídico e gestão. Mudanças estruturais são sempre discutidas previamente.
<b>Papel do DP na Tomada de Decisão</b>	RH tem autonomia para decidir sobre acordos e processos trabalhistas, conflitos, apenas com base no contato direto com colaboradores.	RH não participa da tomada de decisão em processos trabalhistas, conflitos, apenas fornece documentação para a defesa da empresa.	RH tem voz na tomada de decisão e conduz os processos trabalhistas com o jurídico externo.
<b>Estratégias para Mitigação de Conflitos</b>	Foco na prevenção: entrevistas de desligamento, diálogo com gestores antes da demissão e acompanhamento do desempenho.	Foco na comunicação clara e documentação rigorosa para evitar questionamentos do trabalhistas.	Utiliza feedback formal, canais de denúncia, pesquisas de clima e código de conduta para antecipar problemas.
<b>Impacto das Ações Trabalhistas</b>	A rotatividade aumentou, e a empresa busca tornar-se mais atrativa. Resolve conflitos internamente sem envolver sindicatos ou advogados sempre que possível.	Número de ações trabalhistas é muito baixo, e a empresa nunca perdeu uma ação devido à boa organização documental.	Empresa ficou três anos sem nenhuma reclamação. Em 2023, o número de processos aumentou ligeiramente, mas a empresa tem conseguido vitórias devido à boa documentação.
<b>Conclusão Geral</b>	O RH tem papel ativo na resolução de conflitos e prioriza a prevenção para evitar ações judiciais.	RH atua como suporte e executor de processos administrativos, sem autonomia decisória, mas garante que tudo esteja bem documentado.	O RH é altamente participativo na tomada de decisões e atua diretamente para minimizar conflitos trabalhistas através da prevenção e diálogo.

Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise da tabela fica evidenciado que o departamento pessoal nas organizações desempenha um papel primordial, principalmente no caráter preventivo que tange ao cumprimento das normas legais, como documentação de cada colaborador.

O departamento jurídico nas organizações entrevistadas é bem distinto em cada uma delas.

Na organização A existe uma estrutura interna bem definida e um suporte de assessoria externa. Na organização B o Jurídico não tem estrutura interna, tendo apenas assessoria que é consultada apenas quando existem dúvidas ou conflitos judicializados, não participando diretamente do processo de decisão. Já na organização C há um jurídico interno cujo papel é controle das notificações de demandas judiciais, e uma assessoria jurídica externa com participação mais efetiva nos processos de tomada de decisão e mitigação de conflitos.

**Tabela 08 - Quadro Comparativo das Entrevistas Responsável Jurídico**

<b>Critério</b>	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>	<b>Organização C</b>
<b>Estrutura do Departamento Jurídico</b>	Dois advogados internos e escritórios parceiros para suporte específico.	Não possui departamento jurídico interno; conta triagem e suporte apenas com assessoria externa.	Jurídico interno para assessoria externa para demandas específicas.
<b>Gestão dos Conflitos Trabalhistas</b>	Gerenciamento preventivo, avaliando todas as decisões para evitar litígios.	Avaliação de documentos e sugestão de correções para prevenir futuras ações.	RH filtra casos menores, e o jurídico orienta as decisões mais complexas.
<b>Integração com Gestão e RH</b>	Decisões são tomadas em conjunto com RH e gestão, sempre com embasamento jurídico.	Integração limitada; o jurídico atua apenas em casos pontuais.	RH pode encaminhar diretamente ao jurídico ou à gestão antes da decisão final.
<b>Papel do Jurídico na Tomada de Decisão</b>	O jurídico não decide, mas fundamenta decisões com base na legislação vigente.	Foca no impacto econômico das ações e sugere medidas para reduzir riscos.	O jurídico apresenta alternativas e riscos; a decisão cabe à gestão.
<b>Medidas para Mitigação de Conflitos</b>	Uso de murais informativos, reuniões e comunicação direta para esclarecer normas.	Auditoria da documentação trabalhista para corrigir falhas e minimizar litígios.	Checklist jurídico, atualização legislativa e informativos internos.
<b>Impacto das Ações Trabalhistas</b>	Número de ações trabalhistas caiu significativamente ao longo dos anos.	Apenas uma ação trabalhista nos últimos seis anos, indicando boas práticas.	Crescimento de ações trabalhistas em 2023 e 2024, devido a mudanças nas decisões do STF.
<b>Conclusão Geral</b>	A estrutura jurídica atual reduziu drasticamente conflitos e litígios trabalhistas.	O acompanhamento contínuo seria eficiente para prevenir problemas futuros.	A assessoria preventiva é essencial para reduzir riscos trabalhistas e litígios.

Fonte: Dados da pesquisa

Como caráter preventivo ter um departamento jurídico traria maior segurança as organizações. Pela tabela apenas a organização A tem o jurídico estruturado, justificando a redução das demandas trabalhistas, enquanto as outras duas organizações embora não possuam um numero expressivo de demandas, a presença do jurídico de forma mais reiterada, contribuiria com a

efetividade do processo de tomada de decisão.

A interrelação entre os três setores entrevistados das organizações demonstra que mantendo-se um diálogo dentro dos processos, garante uma tomada de decisão com menos riscos e mais assertiva. A estruturação dos setores, especialmente o Departamento Pessoal, traz segurança à gestão no processo de tomada de decisão, pois alicerça e ampara o posicionamento final. Claro que uma assessoria jurídica, interna ou externa, mas desde que sempre presente e efetiva reduz muito os impactos econômicos quando se trata de conflitos trabalhistas.

#### 4.4.2 Convergências e divergências entre as organizações com base nas informações dos gestores

As entrevistas com os gestores permitem identificar pontos em comum entre as organizações, a começar por ambas terem uma estrutura hierárquica bem definida. Todas as empresas possuem uma estrutura organizacional hierárquica, com diretores, gerentes e líderes intermediários. A gestão de cada setor é delegada a responsáveis específicos, garantindo divisão clara de funções. Além da estrutura a atuação no mercado também as assemelham, as três empresas têm como foco principal o mercado interno, embora realizem exportações em menor escala.

Sobre a integração entre gestão, departamento pessoal e jurídico, tem-se que em todas, o DP tem um papel central na mediação de conflitos trabalhistas. O jurídico é consultado sempre que há dúvidas ou riscos em decisões trabalhistas. A tomada de decisão sobre conflitos envolve previa avaliação conjunta entre gestores, DP/RH e jurídico.

Quando se fala em prevenção dos conflitos trabalhistas, vários pontos entre as três organizações as aproximam em que todas adotam medidas preventivas para evitar litígios, como treinamento de funcionários, conformidade com normas e integração de novos colaboradores. As organizações buscam atuar dentro da legislação vigente para evitar ações judiciais futuras. Resultando que as ações trabalhistas pouco impactam, pois nenhuma das empresas enfrenta um número expressivo de ações trabalhistas. Todas têm uma estratégia voltada à mitigação de riscos, resultando em poucos processos judiciais. A maioria dos processos registrados envolveu segurança do trabalho e uso de EPIs.

As entrevistas também evidenciaram que as organizações apresentam divergência em alguns pontos, o que era esperado. São três organizações de porte distinto, iniciaram e evoluíram dentro do setor metalomecânico em momentos distintos, sendo que duas já passaram por processo sucessório, se estruturando de maneira distinta do mercado, e uma está na primeira geração, embora o quadro societário tenha mudado.

Segundo Vergara (1993) a sociedade atual está imersa num ambiente tecnológico, em que sistemas de informação servirão muitas vezes de base para tomada de decisão. Mas a informação não

está só nesses sistemas tecnológicos, está também na informalidade que cercam as organizações, no ambiente cotidiano vivenciado e na troca de experiências.

**Tabela 09 - Principais Diferenças entre as Organizações**

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Estrutura Organizacional</b>	Presidente, comerciais e produção, regionais. diretores e gerentes	Três áreas principais (Comercial, Técnica e Administrativa), diretores e intermediários.	Dois diretores, dez com gerentes e uma estrutura hierárquica detalhada.
<b>Decisão sobre Conflitos Trabalhistas</b>	Decisão colegiada entre gestão, RH e jurídico.	Decisão final cabe ao diretor geral, mas há consulta ao RH e jurídico.	Decisão estratégica tomada por comitês específicos.
<b>Formalização de Normas Internas</b>	Sem regras escritas detalhadas, apenas diretrizes discutidas internamente.	Possui documentadas PCMSO e ordens de serviço.	Regras bem definidas e formalizadas, incluindo manuais de conduta.
<b>Atuação no Mercado</b>	Foco no mercado nacional, com pequena participação exportação.	Principalmente nacional, com exportações ocasionais.	90% mercado nacional, 10% exportação para 20 países.
<b>Cultura Organizacional</b>	Foco na conformidade legal e treinamento contínuo.	Cultura preventiva e cumprimento rigoroso da legislação.	Forte valorização do sentimento de pertencimento dos funcionários.
<b>Impacto das Ações Trabalhistas</b>	Redução significativa de processos nos últimos 20 anos.	Raridade de processos trabalhistas; a empresa ganhou a maioria das ações.	Foco na prevenção, mas acidentes de trabalho ainda geram alguns processos.

Fonte: Dados da pesquisa

Isso permite concluir com base nas informações dos gestores que todas as empresas adotam gestão preventiva de conflitos trabalhistas e buscam minimizar impactos jurídicos. Enquanto a Organização A e a Organização B têm regras mais informais, a Organização C formalizou seus procedimentos internos. A Organização C também se destaca por sua ênfase no sentimento de pertencimento dos colaboradores, enquanto as outras duas priorizam a conformidade com normas e legislações. A Organização B parece ser a mais eficiente na prevenção de litígios, tendo poucas ações trabalhistas e um histórico de vitórias jurídicas. Destacam-se as seguintes frases dos gestores.

**Tabela 10 - Frases Relevantes Associadas aos Aspectos da Entrevista**

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Estrutura Organizacional</b>	"Hoje tem o presidente, abaixo do presidente tem três	"Nós temos basicamente três áreas bem distintas: diretor	"Somos dois diretores, administrativo e

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
	os diretores comerciais e diretor de produção."	comercial, técnica e administrativa."	e comercial, e dez gerentes que coordenam as áreas."
<b>Mercado de Atuação</b>	"Também atendemos a exportação. Uma fatia bem menor, mas atendemos."	"Basicamente nacional e já teve alguns fornecimentos pontuais externos."	"Atuamos 90% no mercado nacional, mas exportamos para 20 países."
<b>Tomada de Decisão</b>	"A direção de produção analisa uma demissão ou a contratação aprovando."	"O poder de decisão acaba sendo o gestor."	"As decisões estratégicas são convencionadas entre as áreas envolvidas em comitês."
<b>Integração Gestão-RH-Jurídico</b>	"O RH consulta o jurídico para ver qual a ação a ser tomada para tentar amenizar o impacto trabalhista."	"RH faz a mediação inicial, tentando acionando o jurídico quando necessário."	"Essas áreas sempre precisam e conversam para evitar conflitos e passivo jurídico lá na frente."
<b>Prevenção de Conflitos Trabalhistas</b>	"A gente sempre tenta minimizar os possíveis riscos trabalhistas com laudos e assessoria jurídica."	"Nós seguimos normas e legislação rigorosamente. Temos um técnico de segurança que alimenta a empresa com normas."	"Desde a seleção e recrutamento, seguimos de um processo rigoroso com manuais de conduta e treinamentos."
<b>Impacto das Ações Trabalhistas</b>	"Hoje o volume de ações trabalhistas é menor que o volume que tinha anteriormente."	"Nos últimos 12 anos, tivemos quatro ações, três já transitadas a favor da empresa."	"Infelizmente, aprendemos com erros. A maioria das ações trabalhistas decorreu de acidentes de trabalho."
<b>Cultura Organizacional</b>	"A ISO 9000 te obriga a atender requisitos das coisas certas. Quem entra com ação vê que o governo exige mais preocupação."	"Nós sempre fizemos as coisas certas. Quem entra com ação vê que as últimas foram perdidas e não tenta mais."	"Nós desenvolvemos políticas de valorização e um evento anual para reforçar a cultura organizacional."

Fonte: Dados da pesquisa

A atuação dos gestores mostra uma postura adequada e compartilhada, cientes dos seus papéis no núcleo decisório das organizações. Ficando evidenciado a prevenção como foco central para mitigação dos conflitos.

#### 4.4.3 Convergências e divergências entre as organizações com base nas informações do departamento pessoal

Sobre os aspectos de prevenção de conflitos, as organizações têm em comum que todas as empresas priorizam a prevenção em vez da ação corretiva. A documentação rigorosa e transparência na comunicação são essenciais para evitar problemas futuros. Permitindo uma integração com o DP, Jurídico e Gestão, em que todas possuem assessoria jurídica externa, mas em diferentes níveis de atuação. O DP consulta o jurídico para validar procedimentos e evitar riscos trabalhistas, garantindo

o acerto na transmissão da informação a gestão.

Todas as organizações registram formalmente movimentações de funcionários (trocas de função, benefícios, pagamentos etc.). A documentação interna serve como base de defesa em possíveis processos trabalhistas. Garantindo que nenhuma das organizações tenha um número expressivo de ações trabalhistas. E as que enfrentaram ações trabalhistas conseguiram vitórias judiciais devido à boa organização documental.

Paralelo às convergências, as organizações sob a ótica do DP também apresentam divergências.

**Tabela 11 - Principais diferenças entre as Organizações**

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Estrutura do DP</b>	Equipe de 7 pessoas, com setores de RH, DP, Segurança e Medicina do Trabalho.	Pequena equipe, setor administrativo centralizado, apenas uma pessoa no RH e DP.	RH dividido entre Desenvolvimento Humano e Departamento Pessoal, com forte investimento em endomarketing.
<b>Gestão de Conflitos Trabalhistas</b>	RH gerencia conflitos e toma decisões com apoio jurídico.	RH não tem autonomia para decidir contratações e demissões, apenas executa os processos burocráticos.	RH prioriza a prevenção e busca melhorias internas com base nas reclamações trabalhistas.
<b>Integração Jurídico - DP - Gestão</b>	O RH tem autonomia e trabalha junto com a gestão e o jurídico nas decisões.	Jurídico externo consultado, mas o RH apenas executa orientações.	O RH participa ativamente das decisões estratégicas e trabalha próximo ao jurídico e à gestão.
<b>Papel do DP na Tomada de Decisão</b>	O RH tem autonomia para decidir sobre acordos e disputas trabalhistas.	RH não participa diretamente das decisões, tomadas apenas com documentação.	O RH tem voz ativa na decisão e acompanha todo o processo junto ao jurídico.
<b>Estratégias para Mitigação de Conflitos</b>	Entrevistas de desligamento, diálogo com gestores e acompanhamento de desempenho.	Comunicação clara e documentação rigorosa para evitar questionamentos.	Feedbacks formais, canais de denúncia e pesquisas de clima para antecipar problemas.
<b>Impacto das Ações Trabalhistas</b>	A rotatividade aumentou, mas a empresa busca reduzir ações por meio do diálogo interno.	Poucas ações trabalhistas, e a empresa nunca perdeu uma ação devido à boa documentação.	Ficou três anos sem nenhuma reclamação. Em 2023, o número de processos aumentou ligeiramente, mas com vitórias judiciais.
<b>Conclusão</b>	O RH tem papel ativo na gestão de conflitos e prioriza a prevenção para evitar ações judiciais.	RH atua como executor de processos administrativos, sem autonomia na tomada de decisões.	RH é altamente participativo na tomada de decisões e atua diretamente para minimizar conflitos trabalhistas.

Fonte: Dados da pesquisa

Das informações do DP, pode-se concluir que todas as empresas buscam evitar litígios trabalhistas por meio da prevenção, seja pela comunicação clara, documentação ou treinamentos. A principal diferença está na autonomia do DP: enquanto na organização A e C o DP/RH participa ativamente das decisões, na organização B ele apenas executa processos administrativos. A organização C é a que mais investe em engajamento e participação dos colaboradores, utilizando canais de denúncia e pesquisas de clima organizacional. A documentação é um pilar essencial em todas as empresas, garantindo segurança jurídica e respaldo para possíveis disputas. Dentro deste contexto extrai-se algumas frases relevantes:

**Tabela 12 - Frases Relevantes Associadas aos Aspectos das Entrevistas do DP**

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Estrutura do DP e Departamento Pessoal</b>	"Somos uma equipe de sete pessoas no RH, atuando em Departamento Pessoal, Segurança, Medicina do Trabalho e Departamento Médico."	"Somos uma empresa menor, então temos um setor administrativo centralizado, em que eu gerencio, e há uma pessoa responsável pelo RH e DP."	"Temos duas diretrizes bem distintas dentro do departamento: o DP e o Desenvolvimento Humano, além do endomarketing para manter a comunicação eficiente."
<b>Gestão de Conflitos Trabalhistas</b>	"Nós fazemos toda a parte de documentação, perícias e laudos. O escritório jurídico terceirizado nos apoia quando necessário."	"O RH faz o processo burocrático, mas a decisão final sobre contratações e demissões é dos gestores e da diretoria."	"A gente trabalha muito mais na prevenção do que só na ação. Quando surge um problema, analisamos e buscamos melhorar o processo."
<b>Integração com Jurídico e Gestão</b>	"As decisões saem daqui, com apoio do jurídico, mas a decisão final é nossa."	"É muito importante ter assessoria jurídica, pois a legislação trabalhista é cheia de interpretações diferentes."	"Antes de qualquer movimentação de um colaborador, o gestor precisa nos informar pelo sistema, para tomarmos as providências necessárias."
<b>Papel do RH na Tomada de Decisão</b>	"Nós sabemos o que aconteceu, o convívio com a pessoa, o que estão pedindo. O escritório avalia os riscos, mas a decisão final é nossa."	"O RH não interfere na tomada de decisão sobre conflitos. Nosso papel é organizar a documentação e acompanhar o processo."	"O RH tem voz na tomada de decisão sobre informações e processos com o jurídico externo, mas sempre buscando melhorias internas."
<b>Estratégias para Mitigação de Conflitos</b>	"A entrevista de desligamento nos ajudou muito a reduzir conflitos. O diálogo antes da demissão é essencial para evitar problemas futuros."	"Buscamos deixar tudo documentado para as provas em caso de questionamentos trabalhistas."	"Além dos feedbacks e das pesquisas de clima, temos canais de denúncia para garantir que os colaboradores tenham voz."
<b>Impacto das Ações</b>	"A rotatividade está alta. Estamos focados em ação"	"Nunca perdemos uma ação trabalhista, pois reclamatórias"	"Nosso índice de reclamações foi zerado de"

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Trabalhistas</b>	resolver internamente, evitando desgastes documentado e seguimos desnecessários para o colaborador e a empresa."	temos tudo bem 2019 a 2023. Quando surgem novos casos, temos provas e evidências que garantem nossa defesa."	
<b>Conclusão Geral</b>	"A transparência e o diálogo são essenciais para evitar conflitos trabalhistas. O RH precisa estar sempre próximo dos colaboradores."	"Se você faz tudo certo desde o início, documenta e segue as normas, fazer o certo e corrigir problemas trabalhistas no futuro."	"Erramos, mas não por má intenção. Nosso objetivo é o certo e corrigir problemas antes que se tornem passivos trabalhistas."

Fonte: Dados da pesquisa

Frente às entrevistas do departamento pessoal e os dados apresentados, além do destaque da importância deste setor dentro das organizações, fica evidente que o departamento pessoal meramente burocrático e documentativo embasa o acervo probatório do conflito já judicializado. Porém não é garantia de inexistência de demanda. Agora um departamento pessoal estruturado e integrado ao processo de tomada de decisão diminui riscos, garantindo decisões acertadas e com uma efetiva mitigação dos conflitos trabalhistas, evitando judicialização.

**Tabela 13** - Frases Relevantes sobre Tomada de Decisão no DP

Empresa	Frase Relevante
<b>Organização A</b>	"O RH tem autonomia para decidir sobre acordos e processos trabalhistas, pois conhece a realidade do colaborador e os impactos para a empresa."
<b>Organização B</b>	"O RH não interfere na tomada de decisão sobre conflitos. Apenas organizamos a documentação e acompanhamos os processos decididos pela gestão."
<b>Organização C</b>	"O RH tem voz ativa na tomada de decisão. Nós levantamos informações, acompanhamos o processo com o jurídico externo e buscamos sempre melhorias internas."

Fonte: Dados da pesquisa

O departamento pessoal, como apontado acima, é fundamental para as organizações, sua presença no processo de tomada de decisão com maior autonomia contribui substancialmente na mitigação dos conflitos, visto que o departamento pessoal detém informações de todos os setores e colaboradores.

#### 4.4.4 Convergências e divergências entre as organizações com base nas informações do Jurídico

O que se destaca em comum na visão do jurídico das organizações entrevistadas é a ação preventiva, todas as organizações reconhecem que a prevenção é a melhor forma de evitar ações trabalhistas. Todas envidam esforços para manter documentação correta e atualizada, prevenindo

problemas futuros. Evidenciou-se em todas as organizações, que o jurídico atua como suporte estratégico, ajudando RH e gestão a tomarem decisões embasadas. Embora o jurídico não tome decisões sozinho, ele fornece alternativas e riscos para que a empresa escolha o melhor caminho, demonstrando que a uma interrelação entre o jurídico, o DP/RH e a gestão, em que cada um desempenha seu papel bem definido dentro das organizações.

As empresas dão especial atenção à documentação trabalhista, incluindo contratos, holerites, cartões de ponto e fichas de EPs. Todas destacam que a Justiça do Trabalho é altamente documental, e a falta de registros pode gerar prejuízos. Apesar de diferenças estruturais, todas as empresas têm baixo índice de ações trabalhistas, o que sugere boas práticas. O uso correto de registros e a comunicação clara com funcionários minimizam conflitos. Segundo as informações dos Jurídicos, além de pontos em comum as organizações apresentam divergência, o que é esperado.

**Tabela 14 - Principais diferenças entre as Organizações**

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Estrutura do Jurídico</b>	Conta com dois advogados internos e escritórios parceiros.	Não possui departamento jurídico interno, apenas assessoria externa.	Possui jurídico interno para triagem, mas recorre a assessoria externa para demandas específicas.
<b>Gestão de Conflitos Trabalhistas</b>	Gerenciamento preventivo e estruturado, documentando todas as decisões.	Atuação pontual, sem acompanhamento contínuo da empresa.	RH filtra casos menores, e o jurídico orienta as decisões mais complexas.
<b>Integração Jurídico - DP - Gestão</b>	Totalmente integrada, com decisões sempre tomadas em conjunto.	Integração limitada, o jurídico atua apenas quando acionado.	RH pode encaminhar diretamente ao jurídico ou à gestão antes da decisão final.
<b>Papel do Jurídico na Tomada de Decisão</b>	O jurídico não decide, mas fundamenta as decisões com base na legislação.	Prioriza o impacto econômico e sugere medidas para reduzir riscos.	O jurídico apresenta alternativas e riscos, cabendo à gestão decidir.
<b>Medidas para Mitigação de Conflitos</b>	Murais informativos, reuniões e comunicação direta com funcionários.	Auditorias trabalhistas para identificar falhas e corrigir antes de processos.	Checklist jurídico, atualização legislativa e informativos internos.
<b>Impacto das Ações Trabalhistas</b>	Redução significativa de processos nos últimos anos.	Apenas uma ação trabalhista nos últimos seis anos, demonstrando boas práticas.	Aumento no número de ações em 2023 e 2024, devido a decisões do STF.
<b>Conclusão</b>	Modelo de gestão eficiente, com foco preventivo e redução de litígios.	A falta de acompanhamento contínuo limita a atuação jurídica na prevenção.	A assessoria preventiva é essencial, mas ainda há espaço para melhorias.

Fonte: Dados da pesquisa

A falta de prevenção pode custar muito caro à organização, além dos reflexos pelos danos que eventualmente decorram de um conflito judicializado não só no aspecto pessoal das partes envolvidas, mas também do ponto de vista social que o conflito gera. A prevenção gera custos econômicos relativamente baixos ou inexistentes, frente a possíveis consequências de um conflito judicializado (Melek, 2019).

Portanto, todas as empresas adotam práticas preventivas para reduzir ações trabalhistas, mas há diferenças na estrutura jurídica e no nível de integração com DP e gestão. As empresas com assessoria jurídica contínua (organização A e C) conseguem prevenir conflitos melhor do que a organização B, que atua apenas pontualmente. A empresa que mais sofreu impacto recentemente (organização C) destacou que mudanças no entendimento do STF influenciaram no aumento das ações trabalhistas. De qualquer forma a documentação trabalhista é a principal ferramenta para evitar prejuízos, e todas as empresas enfatizam sua importância.

**Tabela 15 - Frases Relevantes Associadas aos Aspectos da Entrevista do Jurídico**

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Estrutura do Departamento Jurídico</b>	"Nossa estrutura conta com dois advogados e parcerias com escritórios externos para demandas específicas."	"O Departamento Jurídico da empresa não existe internamente. Eu presto serviço de assessoria quando necessário."	"Temos um jurídico interno para triagem e assessoria externa para demandas específicas."
<b>Gestão dos Conflitos Trabalhistas</b>	"Gerenciamos os conflitos preventivamente, sempre documentando todas as decisões para evitar litígios futuros."	"Após análise dos documentos, conseguimos elaborar o plano de atuação para futuras ações."	"O RH filtra casos jurídicos mais complexos, garantindo conformidade legal."
<b>Integração com Gestão e DP</b>	"Toda decisão é analisada em conjunto para minimizar riscos. Nada é feito sem a participação do jurídico e RH."	"Se uma empresa tiver uma assessoria jurídica contínua, é muito mais fácil eliminar os riscos antes que um problema aconteça."	"O jurídico pode ser acionado diretamente pelo RH ou pela gestão, dependendo do tipo de conflito."
<b>Papel do Jurídico na Tomada de Decisão</b>	"O jurídico não decide, ele fundamenta as decisões com base na legislação vigente."	"O primeiro ponto que o jurídico leva em consideração é o fator econômico, tentando evitar prejuízos para a empresa."	"O jurídico apresenta alternativas e riscos, mas a decisão final cabe à gestão."
<b>Medidas para Mitigação de Conflitos</b>	"Usamos murais informativos, reuniões e comunicação direta para esclarecer normas e evitar desinformação."	"A primeira medida para mitigar conflitos é realizar uma auditoria e informar a empresa eventuais falhas na documentação."	"Checklist jurídico, atualização legislativa e informativos internos ajudam a minimizar os riscos trabalhistas."
<b>Impacto das Ações Trabalhistas</b>	"O número de ações trabalhistas caiu significativamente ao longo dos anos devido à nossa atuação."	"Nos últimos cinco anos, a empresa teve apenas uma única ação, o que demonstra que o RH faz um bom trabalho."	"O número de ações trabalhistas cresceu em 2023 e 2024 devido a mudanças no STF, o que demonstra que o RH faz um bom trabalho."

Aspecto	Organização A	Organização B	Organização C
	estrutura jurídica."	trabalho na documentação."	afetando nossa estratégia."
<b>Conclusão Geral</b>	"A estrutura atual tem sido eficaz na redução de conflitos e trabalhistas."	"O acompanhamento de contínuo seria mais eficiente para prevenir problemas futuros."	"A assessoria preventiva é essencial para reduzir riscos trabalhistas e litígios, mas ainda há desafios a serem enfrentados."

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se fala em conflito trabalhista nas organizações, não há como se afastar a presença de uma assessoria jurídica, pois atitudes e a falta de orientação preventiva aumenta e muito o risco de impactos econômicos significativos nas organizações.

Quando não se tem uma assessoria jurídica preventiva, os advogados são contratados para defesas específicas, o que pode representar um risco para organização. O advogado precisa tomar ciência do processo, ter acesso a toda documentação, realizar uma análise minuciosa para fazer uma defesa técnica de qualidade evitando resultados indesejados às empresas (Melek, 2019). Não ter um Departamento Jurídico e usar uma assessoria externa apenas para “apagar incêndios” na grande maioria das vezes o resultado é desastroso, pois o advogado não terá muito o que fazer fora do que estiver documentado.

**Tabela 16 - Frases Relevantes sobre Tomada de Decisão do Jurídico**

Empresa	Frase Relevante
<b>Organização A</b>	“O jurídico não decide, ele fundamenta as decisões com base na legislação vigente, garantindo que a empresa siga o melhor caminho legalmente possível.”
<b>Organização B</b>	“O primeiro ponto que o jurídico leva em consideração é o fator econômico, tentando evitar prejuízos para a empresa, além de sugerir medidas para reduzir riscos futuros.”
<b>Organização C</b>	“O jurídico apresenta alternativas e riscos, esclarecendo os possíveis impactos. A decisão final, no entanto, sempre cabe à gestão da empresa.”

Fonte: Dados da pesquisa

Embora a decisão final seja da gestão, ter uma assessoria Jurídica preventiva, presente e com atuação efetiva, permite que o Gestor possa aquilatar melhor os riscos no processo de tomada de decisão, garantindo o suporte técnico necessário para a mitigação dos conflitos trabalhistas.

#### 4.4.5 Procedimentos gerenciais para mitigação de conflitos trabalhistas

A presente pesquisa não tem o condão de ensinar as organizações de como deve ser conduzido o processo de tomada de decisão frente a conflitos trabalhistas. Ela é uma pesquisa

propositiva de estratégias, não absoluta, pois a evolução dos processos e a dinâmica das sociedades, frente à inteligência artificial e os novos meios de interação, exigem das organizações posturas inovadoras que garantam sua manutenção no mercado competitivo.

Desde o final do século XX a sociedade sofreu uma explosão de tecnologias que levaram ao aceleração da troca de dados, revolucionando o acesso a informações privilegiadas e extremamente importantes. Isso se tornou um grande desafio para as organizações ainda mais quando envolve a tomada de decisão, pois houve a necessidade de inovar e traçar estratégias sustentáveis para que o gestor seja preciso na hora de decidir. Em questão de segundos essa informação já estará pulverizada nas redes (Araújo, 2019).

Assim a pesquisa tem o viés de ajudar as organizações a mitigarem os conflitos trabalhistas, oferecendo um suporte científico para contribuir nos processos de tomada de decisão, a partir de estratégias preventivas que garantam um melhor gerenciamento dos procedimentos, com redução dos impactos econômicos dos conflitos nas organizações.

A mitigação dos conflitos trabalhistas começa no recrutamento do colaborador, passando por todo histórico dele na organização e finaliza no desligamento. Uma contratação inadequada irá resultar inevitavelmente em desacertos ao longo do processo, resultando em um desligamento extremamente conflituoso. Segue tabela com indicativo de estratégias para mitigação de conflitos.

**Tabela 17 - Procedimentos estratégicos para mitigação de conflitos**

<b>Estratégias</b>	<b>Procedimento</b>
<b>Prevenção</b>	*Agir de forma a prevenir o conflito. Ex. cumprir a legislação. *Não atuar para “apagar incêndios”. *Evitar resultados negativos futuros, com menos custos as organizações.
<b>Interlocução dos setores</b>	*Manter uma interrelação entre Gestão, DP/RH e Jurídico. *Fazer análises conjuntas e preventivas na mitigação de conflitos.
<b>DP e RH estruturados</b>	*Estruturar o Departamento Pessoal e Recursos Humanos. *Não ser apenas documental e burocrático, mas inserido no processo de tomada de decisão.
<b>Assessoria jurídica efetiva</b>	*Estruturar um Departamento Jurídico interno, com suporte externo, se necessário. *Garantir uma análise de riscos e conflitos de forma preventiva, técnico jurídica e dentro do processo de tomada de decisão.
<b>Avaliar os processos gerenciais</b>	*Evitar decisões individuais, sem base técnica e empírica da própria gestão e dos demais setores. *Aquilatar os riscos e os custos econômicos resultantes dos conflitos trabalhistas.
<b>Informação e comunicação</b>	*Manter um canal permanente de diálogo com o colaborador, com informações claras e acessíveis. *Garantir um Feedback, para que o colaborador não se sinta apenas um número, mas sim parte da organização.
<b>Práticas</b>	*Criar um ambiente motivacional na organização.

Estratégias	Procedimento
<b>construtivas</b>	*Criar um sentimento de pertencimento do colaborador à organização. *Valorizar o comprometimento dos colaboradores.
<b>Cultura organizacional</b>	*Manter sempre claro ao colaborador qual a cultura da organização, seus valores, crenças, normas e procedimentos. *Que o colaborador se sinta parte do processo construtivo da organização.
<b>Recrutamento qualificado</b>	*A tomada de decisão coletiva deve iniciar na contratação do colaborador, o candidato não serve para qualquer função, mas para aquela que ele tenha habilidade. *Deve ser feita de forma técnica por pessoas que vivam a cultura da empresa e com base nas habilidades do candidato. *Não buscar ser afetivo, decorrente de relações pessoais e principalmente não ajustável a função. *Usar a ciência e metodologias ativas no processo de recrutando como o uso da neurociência. *Evitar o preconceito, principalmente etário e de sexo, colaborador comprometido não tem idade e nem sexo.
<b>Tomada de decisões coletivas</b>	*Decisões coletivas ou colegiadas, ouvindo os demais setores. *Garantindo ao Gestor uma precisão e acerto maior no processo de tomada de decisão para mitigação dos conflitos trabalhistas organizacionais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A principal estratégia levantada pelas organizações entrevistadas, e ressaltada por todos os entrevistados foi a prevenção. As organizações que adotam medidas preventivas garantem menor risco de conflitos internos e judicializações futuras. Dentro do caráter preventivo o destaque coube ao cumprimento das normas legais, cumprir a legislação é a primeira medida preventiva a ser adotada pela organização.

Para Vergara (1993) alguns gestores tomam uma decisão utilizando a racionalidade, ou outros métodos. Mas é simplório basear-se apenas na razão, embora seja ela uma forma que se organiza o pensamento humano, nem sempre tem uma uniformidade, visto que há diversas formas racionais para ordenar o pensamento. E mais, somado à razão tem a intuição, todo aspecto subjetivo do ser humano como emoção e sentimentos, tudo impactando no processo de tomada de decisão.

Portanto, a partir de todo o cenário tratado na presente pesquisa, traçar estratégias de gestão é um mecanismo de extrema importância para mitigação de diversas situações vivenciadas nas organizações, principalmente dos conflitos trabalhistas, o qual se não for tratado com a devida atenção pode se tornar algo que fuja ao controle e traga resultados negativos com impactos econômicos não desejados.

#### 4.5 APLICABILIDADE DO ESTUDO

Na realização da presente pesquisa o foco foram as empresas do setor metalomecânico da Região de Lages Santa Catarina, setor esse que teve um crescimento exponencial nos últimos 10 anos.

O presente estudo contribuiu para entender como organizações deste setor passaram a ser referência no mercado, mesmo diante dos conflitos trabalhistas, que são eventos naturais nas organizações.

As organizações entrevistadas apresentaram como estão estruturadas, e como os setores dentro da organização dialogam e se interrelacionam de forma que gere um mecanismo o qual conduz a mitigação dos conflitos. Cada organização tem sua cultura organizacional, ficando ressaltado que os procedimentos, embora não sejam os mesmos, todas conseguiram enfrentar e reduzir de forma significativa conflitos judicializados, ou obtiveram resultados favoráveis nas demandas.

O setor entrevistado é um setor econômico importantíssimo para região, com mais de 700 empresas ativas segundo os dados oficiais. O mercado consumidor do setor metalomecânico permitiu o surgimento de empresas de vários portes, desde o pequeno até grandes empresas com capacidade de exportação para vários Países.

O resultado da pesquisa se mostrou relevante para o setor entrevistado, pois os elementos encontrados servirão como meio de entendimento e observação a organizações que busquem ampliar sua capacidade produtiva e com isso subir de categoria. Entendendo que os conflitos trabalhistas, embora estejam presentes no dia-dia das organizações se forem objeto de estudo da gestão podem sofrer altos índices de redução.

A maioria das empresas do setor metalomecânico surgiu como produtora de peças de suporte para indústria madeireira, que era o gap de mercado no início do século passado, com uma atuação no mercado que exigiu a ampliação da produção que hoje não alimentam só o setor madeireiro, mas várias outras empresas que necessitam de peças para reposição ou montagem de equipamentos.

A gestão na qual duas delas foram implantadas permitiram que se operasse a sucessão empresarial com sucesso, com uma ou duas gerações sucessoras à frente do comando. A Gestão das organizações entendeu o mercado e conseguiu crescimento para empresas de médio e grande porte, gerando riqueza para região e trabalho descente para seus colaboradores.

Sem dúvida a presente pesquisa vem colaborar para que o setor metalomecânico da região siga nessa curva de crescimento, servindo como substrato para que as organizações se estruturem de forma a compreender não só o mercado, mas que elas são formadas de pessoas que geram riqueza, e que essas pessoas naturalmente por sua própria natureza vivenciam não apenas conflitos pessoais, mas conflitos no ambiente do trabalho, os quais devem ser objeto de atenção para se manter um ambiente saudável, embora competitivo, em que a ética e os preceitos morais devem ser o guia.

Os resultados desta pesquisa terão uma inserção na região Serrana, podendo gerar reflexos nacionalmente, pois é o mercado consumidor das organizações entrevistadas. Pela pesquisa que ora se apresenta, a sociedade poderá conhecer o potencial e capacidade deste setor, entendendo que empresas locais podem sim, ter a respeitabilidade do mercado nacional pela forma que é conduzida

a gestão e que elas estão estruturadas em processos em que a tomada de decisão contribui para mitigação dos conflitos.

Embora não seja uma verdade absoluta, pois a atividade econômica é passível de mudanças conforme a sociedade e os meios evoluam, toda pesquisa é uma base para que se possa ter suporte, a fim de se gerar riqueza de forma sustentável e com respeito à dignidade das pessoas envolvidas em todo o processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração entre campos de áreas distintas que caracterizaram a interdisciplinaridade possibilitou novo olhar, com benefícios mútuos. Por sua vez, permitiu ao pesquisador compreender fatores antropológicos do comportamento organizacional, para entender como os processos acontecem dentro do ambiente da pesquisa, mostrando que a ruptura a certos paradigmas é essencial ao crescimento de setores da sociedade.

Alicerçado seu conhecimento na área do Direito, que é sua posição de conforto, o pesquisador tinha uma visão restrita a uma única área de formação, o que limita o saber humano. Romper essa barreira, deixando seu “pedestal de mármore de carrara” e debruçar-se pela gestão organizacional, área da administração, contribuiu significativamente não só para o crescimento interior, mas para ampliar olhares e entender que o êxito de certas organizações depende da correta tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão é algo fundamental dentro das organizações, aliás, não só nas organizações a tomada de decisão é algo importante. Na vida cotidiana, vive-se tendo que se tomar decisões, em que o sucesso e a derrota estão intimamente ligados à decisão precedente que se tomou.

Esse foi um ponto positivo da pesquisa, pois emaranhar-se de forma teórica na literatura, e de maneira prática na estrutura das organizações, trouxe um conhecimento enriquecedor, que para o pesquisador foi fundamental para romper paradigmas e dar um passo no crescimento em saberes.

A teoria mostra vários ambientes, que muitas vezes não se mostram acessíveis ao pesquisador, ou pode-se dizer até utópicos, por não serem palpáveis. Mas a teoria é necessária para despertar e quer buscar além do horizonte. Aí vem a pesquisa de campo, a parte prática da pesquisa, em que o pesquisador encontra um campo fértil à produção do conhecimento, que fará ele chegar ao resultado que contribua não para o pesquisador, mas para sociedade e para academia.

A pesquisa permitiu inserir-se em três organizações de um mesmo segmento, que é o setor metalomecânico, porém, embora de portes semelhantes, todas apresentaram estruturas diferentes, formas de gestão diferenciadas, processos de tomada de decisão diversos, com muitos pontos de convergência e divergências, e isso que é enriquecedor. Isso alimenta os saberes e permite que pesquisas sejam realizadas.

Se todas as organizações entrevistadas fossem iguais e convergentes em tudo, não seriam organizações distintas, mas a mesma empresa, e em nada trariam contribuições a pesquisa, travariam a pesquisa, esvaindo a busca de conhecimento.

Foi possível observar que em todas há um respeito à dignidade da pessoa do colaborador, pois tem a dimensão que o sucesso da organização é uma via de mão dupla em que um investe em novas tecnologias e empreende para gerar riqueza, e o outro se qualifica em saberes e produz riqueza, isso

gera pertencimento.

Enquanto a organização A até no momento do desligamento busca um diálogo franco, para que ambos entendam o processo, sem fechar as portas para o retorno; a organização B busca dialogar, sem julgar, com toda a cadeia envolvida para que todos entendam o que se busca e estanque qualquer instabilidade. Já a organização C, com uma parte do DP tratando do desenvolvimento humano, busca com diálogos semanais, feedbacks e pesquisa de clima organizacional identificar insatisfações ou falhas internas que podem ser mudadas.

O fato de o processo de tomada de decisão em conflitos em todas ser coletiva, revelou que as decisões se mostraram muito mais acertadas e apaziguadoras. Embora as decisões finais sejam da direção em algumas circunstâncias, ela não parte de algo unipessoal e com subjetivismo instintivo, pois além da informação recebida, ocorre suporte técnico e jurídico para tomada de decisão, o que garante resultados mais positivos que negativos dentro das organizações.

Se a organização é formada e estruturada em mais de um setor, com diversos gestores, supervisores etc., o processo de tomada de decisão não é algo que deve ser individual. A discussão quer seja por comissões, comitês ou reuniões coletivas, permite ao Gestor estar inserido dentro da realidade vivida pela organização, respaldando a decisão final, e isso indiretamente mitiga os conflitos.

O PPGSP permitiu ao pesquisador inovar na pesquisa, partindo de GAPs existentes nas organizações que são os conflitos trabalhistas, que ao longo da história já mostrou que podem resultar na quebra de uma empresa. Franquear pesquisas nestes gêneros são fatores que permitem um crescimento regional incrível, ante a riqueza de elementos que o pesquisador se deparou.

A pesquisa demonstrou que a tomada de decisão acertada frente aos conflitos trabalhistas, gera impactos positivos do ponto de vista econômico e social, permitindo o crescimento das organizações e a geração de riquezas. Da mesma forma e indiretamente a geração de riqueza nas Organizações gera reflexos na sociedade, em que a região se torna um polo produtivo naquele seguimento pesquisado, ajudando a promover o crescimento econômico, de forma sustentável, com inclusão do trabalhador no mercado produtivo de maneira decente e justa, como preconiza a ODS 8.

Toda pesquisa além do caráter enriquecedor que ela proporciona, também coloca o pesquisador frente a certos entraves. O tema pesquisado que era a gestão do processo de tomada de decisão em conflitos trabalhistas, buscou propor estratégias para contribuir nesse processo de tomada de decisão dentro das Organizações do setor metalomecânico.

Porém, não se tem muitas pesquisas tratando de conflitos organizacionais, principalmente e especificamente na esfera trabalhista, o que limita a pesquisa na base de dados da literatura. Somado a isso, o pesquisador encontrou dificuldade para realizar as entrevistas, embora na região se tenha mais de 700 empresas no setor, a maioria não franqueia suas portas para realização da pesquisa, o

que limita a amostra e tolhe algumas expectativas.

A expectativa inicial era a de que o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região e o Ministério Público do Trabalho em Santa Catarina seriam os que mais resistiriam no acesso aos dados, obstaculizando a pesquisa. Pelo contrário, ambos foram extremamente franqueadores de dados e contribuição à pesquisa, mostrando comprometimento e entendimento que o resultado da pesquisa nesse seguimento seria extremamente importante, tanto para o Poder Judiciário, como para o MPT.

A presente pesquisa não esgotou a temática, daí sua limitação; todavia mostrou que há um campo fértil a ser explorado, devido a *gaps* que merecem aprofundamento do tema. Ao cotejo, poderia ter ampliado as unidades de análises e ter chegado a outras conclusões. Investigado a visão dos empregadores e suas motivações para propor demandas trabalhistas. Nessa linha, agentes do judiciário poderiam contribuir com relatos importantes.

Como sugestão para trabalhos futuros, os participantes podem ser ampliados. Em outros segmentos da atividade econômica. Grupos homogêneos e heterogêneos podem ser investigados e comparados. Pois, as empresas e seus setores e segmentos de atuação podem revelar características distintivas e novas formas de gerenciamento para evitar litígios trabalhistas. Conflitos organizacionais em outras áreas do Direito existem e merecem ser explorados de forma interdisciplinar, produzindo resultados enriquecedores.

O que se pode concluir é que no direito moderno, partindo das normas processuais às quais são aplicáveis igualmente aos conflitos trabalhistas, a busca por modelos que mitiguem o litígio e evitem sua judicialização é a nova tônica. E isso se aplica às organizações em que a busca por evitar ou minimizar o risco de conflitos deve fazer parte da gestão, pois, o custo e o resultado da judicialização de um conflito trabalhista impactam na organização. Portanto, a tomada de decisão acertada pelo gestor resulta em eficiência.

## REFERÊNCIAS

- Albino, S. de F. & Faqueti, M. F. Projeto de pesquisa <https://biblioteca.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/53/2022/12/Como-elaborar-um-projeto-de-pesquisa-de-Iniciacao-Cientifica.pdf>
- Almeida, A.P. D. (2022). *CLT Comentada* (10ª ed.). Grupo GEN.  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786553620636>
- Araújo, E. P. O. (2019). Tomada de decisão organizacional: Analisando o uso de informação por gestores pela via simbólica. *Revista perspectivas em Ciência da Informação*. 24 (4). Retirado de <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4191>
- Assis, A. de (2024). Cumprimento da sentença. *Enciclopédia jurídica da PUC-SP*. Campilongo, C. F., Gonzaga A. A. & Freire, A. L. (coords.). Tomo: Processo Civil. Bueno, C. S. & Oliveira Neto, O. (coord. de tomo).(3ª. ed.) Recuperado de:  
<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/196/edicao-3/cumprimento-da-sentenca>
- Bacellar, A., Rocha, J. S. X., & Flôr, M. de S. (2014). Gestão organizacional centrada no grupo: relato de experiência. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1). Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-68672014000100006&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672014000100006&lng=pt&tlng=pt)
- Bueno, C. S. (2018). *Manual de Direito processual civil* (4ª ed.). São Paulo, SP: Saraiva Jur.
- CAPES. (2020a). Ata 198a Reunião Ordinária. <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/conselho-tecnico-cientifico-da-educacao-superior/atas-ctc-es/ata-198.pdf>
- CAPES. (2020b). Tabela de Áreas do Conhecimento. [https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento\\_072012\\_atualizada\\_2017\\_v2.pdf](https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento_072012_atualizada_2017_v2.pdf)
- Carneiro, C. P. & Caldas, D. O. M. (2016). Direito e antropologia: por uma aproximação necessária. *Revista interdisciplinar de direito faculdade de direito de Valença*. 13(2). 241-254.
- Carnelutti, F. (2000). *Instituições do processo civil*. Trad. BATISTA, A. S. de W. São Paulo: Classic Book.
- COASE, R. H. (2022). *A Firma, o Mercado e o Direito*, tradução Barbosa, H. G. (3ª ed.). Gen/Forense Universitária.
- Conselho Nacional de Justiça – CNJ. (2023). *Base nacional de dados do poder judiciário*. Recuperado de <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>
- Conselho Nacional de Justiça – CNJ. (2024). *Quem somos*. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>

Conselho Nacional de Justiça – CNJ. (2024). Panorama e Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro.

Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/panorama-e-estrutura-do-poder-judiciario-brasileiro/>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). Sage.

Cunha, D. F., Campelo, W. da S., Roberto, J. C. A., & Souto, S. P. (2023). Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. *Revista de gestão e secretariado*. 14(8). Recuperado de <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2615>

Davenport, T. H. (2009). Make better decisions. *Harvard Business Review*. 87(11):117-8, 120-3, 134. PMID: 19891389

Delgado, M. G. (2017). *Curso de direito do trabalho* (16ª ed.). LTr.

Dodd, L. (2019). Choice-making and choose-ables: making decision agents more human and choosy. *EURO Journal on Decision Processes*. 7 (1-2). Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s40070-018-0092-5>

Fagundes, E., Schnorremberger, D., & Lunkes, R. J. (2018). Aversão ao risco na tomada de decisões organizacionais: análise da literatura e oportunidades de pesquisa. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 23, n. 2, p. 19-36.

Ferreira, A. C. & Ferreira, P. C. A. (2022). Ronald Coase: um economista voltado para o Direito. In A firma, o mercado e o Direito, tradução Barbosa, H. G. (3ª ed.). Gen/Forense Universitária.

Fidelis, G. J. (2020). *Gestão de Pessoas - Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento Pessoal* (6ª ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536533513>

Flick, U. (2008). Introdução à pesquisa qualitativa. (3ª ed.) ArtMed. recurso online. ISBN 9788536318523.

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536318523/pageid/58>

Freitas Jr., A. R. de (2014). O trabalho à procura de um direito: crise econômica, conflitos de classe e proteção social na Modernidade. *Revista estudos avançados*. 28 (81). Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0103-40142014000200006>

Garcia, E. (2017). *Ministério Público, 6ª edição*. (6th ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547217051>

Gico Jr., I. (2023). Introdução ao Direito e a Economia. In *Direito e Economia no Brasil*. Timm, L. B. (Coord.). Foco.

Giffhorn E., Ensslin L., Ensslin S. R. & Vianna W. B., (2009). Aperfeiçoamento da gestão organizacional por meio da abordagem multicritério de apoio à decisão. *Revista Gestão Industrial*. 5 (4). Recuperado de DOI:[10.3895/S1808-04482009000400011](https://doi.org/10.3895/S1808-04482009000400011)

- Gil, A. C. (2019). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. (7ª ed.) Grupo GEN.  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597020991>
- Gil, A. C. (2021). Como Fazer Pesquisa Qualitativa. Grupo GEN.  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559770496>
- Gontijo, A. C.; & Maia, C. S. C. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 11, n.4, p.13-30.
- Jung, C. F. (2003). Metodologia Científica: ênfase em pesquisa tecnológica.  
[https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Metodologia\\_Cient%C3%ADfica\\_Carlos%20Fernando%20Jung.pdf](https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Metodologia_Cient%C3%ADfica_Carlos%20Fernando%20Jung.pdf)
- Junquilha, G. S. (2001). Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do "folclore" e o "fato". *Revista gestão e produção*, 8 (3). Recuperado de  
<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300007>
- Leite, C.H. B. (2017). *Ministério Público do trabalho, 8ª edição*. (8th ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547213466>
- Leite, C.H. B. (2024). *Curso de direito processual do trabalho (22ª ed.)*. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553620913>
- Lima, T. C. S. & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*. Recuperado de  
<https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>
- Lousada, M., & Valentim, M. L. P. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.16, n.1, p.147-164.  
Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>
- Machado, S. (2019). A judicialização do conflito do trabalho na reforma trabalhista brasileira de 2017. *Revista Jurídica Trabalho E Desenvolvimento Humano*, 2(1). Recuperado de  
<https://doi.org/10.33239/rtdh.v2i1.34>
- Maia, T. S. T., & Lima, E. (2020). Conflito cognitivo na decisão estratégica de equipes de direção em pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1–31. Recuperado de  
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200177>
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2012). *Metodologia do Trabalho Científico*. Recuperado de Minha Biblioteca, (9th edição). Grupo GEN.
- Marinoni, L. G., Arenhart, S. C. & Mitidiero, D. (2022). *Código de processo civil comentado (8ª ed.)*. São Paulo, SP: Thomson Reuters Brasil. 8(2). Recuperado de  
<https://doi.org/10.20503/recape.v8i2.35490>
- Marinoni, L. G., Arenhart, S. C. & Mitidiero, D. (2019). *Manual de processo civil (4ª ed.)*. São Paulo,

SP: Thomson Reuters Brasil.

Martins, S. P. (2024). *Direito do trabalho* (40th ed.). Grupo

GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553622627>

Masson, C., & Jr., E. V. (2022). *Prática Penal, Civil e Tutela Coletiva: Ministério Público* (6th ed.).

Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559644612>

Medeiros, J. F. de. (2022). Análise econômica do atual modelo constitucional de incidência tributária predominantemente regressiva: proposta de tributação eficiente à luz da constitucionalização do direito tributário brasileiro (tese de doutorado). UFSC, Florianópolis, SC. Repositório institucional.

[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/236394/PDPC1597-](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/236394/PDPC1597-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

[T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/236394/PDPC1597-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)>Acesso em: 05 maio 2023.

Melek, M. A. (2019). *Trabalhista! E agora? Onde as empresas mais erram.* (3ª ed.). Estudo imediato.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* Jossey-Bass.

Mezzaroba, O., & Monteiro, C. S. (2019). *Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito* (8th ed.).

Editora Saraiva. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553611560>

Montenegro, A. V., Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2022). Práticas de gestão de pessoas,

inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de*

*Gestão de Negócios*, 24(4), p.755-773. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>

Nascimento, A. M. & Nascimento, S. M. (2014). *Curso de direito do trabalho* (29ª ed.). Saraiva.

Oliveira, A. V. & Pizzoni, T. G. P. (2021). Gestão de conflitos e comunicação organizacional: Um

estudo empírico em instituições públicas de ensino. *Revista Cadernos de Gestão e*

*Empreendedorismo*. 9 (2). recuperado de DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.47665>

Pereira, F. A. G. (2016). A nova gestão dos conflitos empresariais: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. *Revista de formas*

*consensuais de solução de conflitos*. 2 (1). Recuperado de

<http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9679/2016.v2i1.1135>

Pereira, J. de L. R. (2022). *Memoria institucional. Ministério Público do Trabalho.* Recuperado de

<https://mpt.mp.br/pgt/memorial>.

Pereira, P. L. (2023). *Neurociência organizacional. Palestra. Visita técnica dos mestrandos do PPGSP a empresa METAL GROUP, Joinville/SC.*

Pinto, V. d. S., & Vogt, R. S. (2018). Relações de poder e conflitos organizacionais entre gestores e colaboradores da área contábil. *Revista de carreiras e pessoas*. 8(2). Recuperado de

<https://doi.org/10.20503/recape.v8i2.35490>

Portal Prefeitura de Lages (2024). *Lages hoje. Industria.* Recuperado de

[https://conheca.lages.sc.gov.br/lages\\_hoje\\_industria.php](https://conheca.lages.sc.gov.br/lages_hoje_industria.php)

Programa de Pós-Graduação em nível de Mestrado em Sistemas Produtivos em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE - PPGSP. (2023) Linhas de pesquisa. Recuperado de <https://ppgsp.net/544-2/>

Queiroz, A. S. de & Lizote, S. A. (2021). O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO SOB A ÓTICA DA TEORIA EFFECTUATION E A INOVAÇÃO FRUGAL. Anais do XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. Retirado de <https://www.even3.com.br/anais/casi2020/329145-O-PROCESSO-DE-TOMADA-DE-DECISAO-SOB-A-OTICA-DA-TEORIA-EFFECTUATION-E-A-INOVACAO-FRUGAL>

Raynaut, C. & Zanoni, M. (2011). Reflexões sobre os princípios de uma prática interdisciplinar na pesquisa e no ensino superior. In A. Philippi Jr & A. J. Silva Neto (Ed.), *Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação* (pp. 143-208). Barueri, SP: Manole.

Rodrigues, H. W., & Lamy, E.D. A. (2023). *Teoria Geral do Processo* (7th ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559774555>

Ruiz, I. A. (2021). Princípio do acesso justiça. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Campilongo, C. F., Gonzaga A. A. & Freire, A. L. (coords.). Tomo: Processo Civil. Bueno, C. S. & Oliveira Neto, O. (coord. de tomo). (2. ed.). Recuperado de: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/201/edicao-2/principio-do-acesso-justica>

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of Services sciences*, 1(1), 83-98.

Sena, M. E. da S. & Muzzi Filho, C. V. (2017). Judicialização dos conflitos sociais: reflexões sobre a necessidade de soluções dialógicas no estado democrático de direito brasileiro. *Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos*. 3 (1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9679/2017.v3i1.1821>

Severo, V. S., & Maior, J. L. S. (2020). A Justiça do Trabalho como instrumento de Democracia. *Revista Direito E Práxis*, 11(4). Recuperado de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/50494>

Silva, G. R. & Staack, A. L. S. (2017). Análise econômica do direito por Richard Posner e os direitos sociais: uma abordagem cruzada. *Revista de direito, economia e desenvolvimento sustentável*. 3(1). 35–51.

Supremo Tribunal Federal – STF. (2024). *Institucional*. Recuperado de <https://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=sobreStfConhecaStfInstitucional>

Toledo, P. T. de (2011). Os conflitos trabalhistas e a importância dos sistemas de solução dos conflitos laborais no mundo atual. *Revista do Tribunal do Trabalho da 2ª Região*. (8).

Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12178/78815>

Vergara, S. C. (1993). Sobre a intuição na tomada de decisão. *Revista de administração pública*, 27(2), 130 a 157. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8673>.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.). Sage.

Yeung, L. L. (2023). Análise econômica do direito do Trabalho. In: *Direito e Economia no Brasil*.

Timm, L. B. (Coord.). Foco.

## APÊNDICES

### APÊNDICES 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE (Resolução 510/2016 CNS/CONEP)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “Procedimentos gerenciais para tomada de decisão em conflitos trabalhistas organizacionais”. O objetivo deste trabalho é propor procedimentos gerenciais e operacionais que contribuam para tomada de decisão de conflitos judiciais trabalhistas em empresas do setor metalmeccânico. Para realizar o estudo será necessário que se disponibilize a participar mediante entrevista pessoal previamente agendadas a sua conveniência. Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como parâmetro para avaliar como mitigar conflitos judiciais trabalhistas a partir da tomada de decisão. De acordo com a resolução 510/2016. “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”. A sua participação terá risco mínimo, podendo ocorrer evidencia de fragilidades na organização, e se estes ocorrerem serão minimizados com a não exposição e não identificação das organizações e seus membros que forem entrevistados apenas se é gestor, responsável pelo departamento pessoal e responsável pelo departamento jurídico (Gestor A, B ou C, RH A, B ou C e Jurídico A, B ou C) e de forma gratuita. Em virtude de as informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual receberá uma cópia. Mesmo após assinar este documento o participante tem o direito de pleitear indenização por reparação de danos que apresente nexos causal com a pesquisa.

Os benefícios da pesquisa são como proceder ao gerenciamento de organizações do setor metalmeccânico de médio a grande porte no momento da tomada de decisão e com isso mitigar o risco da organização se envolver em conflitos judiciais trabalhistas.

Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 ou 510/2016 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através dos telefones: (49.99991.3081), ou pelo endereço Rua Aristiliano Ramos, 542, centro, Lages/SC. Se necessário também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Planalto Catarinense UNIPLAC, Av. Castelo Branco, 170, bloco 1, sala 1226, Lages SC, (49) 32511086, email: cep@uniplaclages.edu.br. Desde já agradecemos!

Eu \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_ declaro que após ter sido esclarecido pelo pesquisador, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa.

\_\_\_\_\_  
(nome e assinatura do sujeito da pesquisa e/ou responsável legal)

Lages/SC, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Responsável pelo projeto: Gerson Palma Arruda  
Endereço para contato: Rua Aristiliano Ramos, 542, centro, Lages/SC.  
Telefone para contato: 49.99991.3081  
E-mail: prof.gersonpa@uniplaclages.edu.br

## APÊNDICES 2 – Roteiro da Entrevista

### ROTEIRO DAS ENTREVISTAS - PROCEDIMENTOS

Levantamento empírico: o levantamento empírico será realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, departamento pessoal e jurídico das organizações. As entrevistas serão conduzidas para coletar dados qualitativos sobre procedimentos gerenciais adotados para tomada de decisão em conflitos trabalhistas que envolvam as organizações. Serão exploradas as percepções dos gestores, dos responsáveis pelo departamento pessoal e departamento jurídico, se as deliberações dos conflitos são coletivas ou individual, desafios enfrentados, volume de demandas judiciais, as soluções implementadas para mitigar o conflito, se há mecanismos de análise das demandas recorrentes, se as demandas geram impactos econômicos nas organizações, se há mensuração de riscos e custos, a mudanças nas posturas com modernização ou mantém-se arcaico, e os impactos dessas mudanças na operacionalização e na redução de conflitos trabalhistas.

Técnicas de Pesquisa: serão aplicadas entrevista com a gestores, responsáveis pelo departamento pessoal e jurídico das organizações do setor metalmeccânico da região de Lages. A entrevista está semiestruturada em três partes, não sendo fechada, pois a partir de cada pergunta e consequente resposta podem surgir indagações complementares:

#### Parte 01: Roteiro de entrevista: Da organização

- Bloco 1: Estrutura
  - Como a organização está estruturada?
  - As produções se destinam a que mercado?
- Bloco 2: Processo gerencial
  - Como está estruturada a gestão?
  - Qual a importância do tripe: gestão, Rh e jurídico, no processo de tomada de decisão frente aos conflitos trabalhistas?
- Bloco 3: Tomada de decisão
  - Como são feitas as tomadas de decisão frente a conflitos trabalhistas?
  - Que aspectos são levados em consideração no processo de tomada de decisão em conflitos trabalhistas?
- Bloco 4: Mitigação dos conflitos
  - Quais procedimentos a gestão tem adotado para evitar ou minimizar os conflitos judiciais trabalhistas?
  - Quais regras internas foram elaboradas com a finalidade de se evitar futuras ações judiciais trabalhistas?
  - Quais mudanças foram pensadas na atual estrutura e nos processos de tomada de decisão frente aos conflitos trabalhistas?
  - Ao longo dos anos as ações trabalhistas impactaram de que forma a organização?

#### Parte 02: Roteiro de entrevista: Do departamento pessoal

- Bloco 1: Estrutura
  - Como está estruturado o departamento pessoal na organização?
  - Quais as atribuições do departamento pessoal na organização?
- Bloco 2: Processo gerencial
  - Como é feita a gestão do departamento pessoal?
  - Como é feito o gerenciamento de conflitos trabalhistas?
  - Qual a importância do tripe: gestão, Rh e jurídico, no processo de tomada de decisão frente aos conflitos trabalhistas?
- Bloco 3: Tomada de decisão

- Qual a participação do departamento pessoal nas tomadas de decisão frente a conflitos trabalhistas?
- Quais contribuições do departamento pessoal são levadas em consideração no processo de tomada de decisão em conflitos trabalhistas?
- Bloco 4: Mitigação dos conflitos
  - Quais procedimentos o departamento pessoal tem adotado para evitar ou minimizar os conflitos judiciais trabalhistas?
  - Quais as regras internas do departamento pessoal elaboradas com a finalidade de se evitar futuras ações judiciais trabalhistas?
  - Quais mudanças podem ser pensadas na atual estrutura e nos processos de tomada de decisão em razão dos conflitos trabalhistas?

#### Parte 01: Roteiro de entrevista: Do departamento Jurídico

- Bloco 1: Estrutura
  - Como está estruturado o departamento jurídico na organização?
  - Quais as atribuições do departamento jurídico na organização?
- Bloco 2: Processo gerencial
  - Como é feito a gestão do departamento jurídico?
  - Como é feito o gerenciamento de conflitos trabalhistas?
  - Qual a importância do tripe: gestão, Rh e jurídico, no processo de tomada de decisão frente aos conflitos trabalhistas?
- Bloco 3: Tomada de decisão
  - Qual a participação do departamento jurídico nas tomadas de decisão frente a conflitos trabalhistas?
  - Que aspectos são levados em consideração no processo de tomada de decisão em conflitos trabalhistas?
- Bloco 4: Mitigação dos conflitos
  - Quais contribuições o departamento jurídico tem apresentado para evitar ou minimizar os conflitos judiciais trabalhistas?
  - Quais mudanças podem ser pensadas na atual estrutura e nos processos de tomada de decisão em razão dos conflitos trabalhistas?
  - Ao longo dos anos as ações trabalhistas impactaram de que forma a organização?

## ANEXOS

### ANEXOS 1 – Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

##### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** PROCEDIMENTOS GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO EM CONFLITOS TRABALHISTAS ORGANIZACIONAIS

**Pesquisador:** Gerson Palma Arruda

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 82304724.7.0000.5368

**Instituição Proponente:** Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.031.138

**Apresentação do Projeto:**

PROCEDIMENTOS GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO EM CONFLITOS TRABALHISTAS ORGANIZACIONAIS

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo geral:**

Propor procedimentos gerenciais e operacionais para tomada de decisão em conflitos judiciais trabalhistas em empresas do setor metalmeccânico da região de Lages/SC.

**Objetivos específicos:**

Identificar nos conflitos judiciais do setor metalmeccânico junto ao TRT12 os fatores que levam propositura das ações pelos reclamantes, com base nas causas de pedir e tipologias das condenações;

Compreender o processo de tomada de decisão nas organizações do setor metalmeccânico referente aos seus resultados e consequências; e a inter-relação entre a gestão, o departamento pessoal e o jurídico.

Demonstrar quais procedimentos gerenciais e operacionais são efetivos no processo de tomada de decisão das organizações

**Endereço:** Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Reitoria - 2º andar, sala 10

**Bairro:** Universitário

**CEP:** 88.509-900

**UF:** SC **Município:** LAGES

**Telefone:** (49)3251-1086

**E-mail:** cep@uniplaclages.edu.br

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



Continuação do Parecer: 7.031.138

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

De acordo com a resolução 510/2016. Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados. A sua participação terá risco mínimo, podendo ocorrer evidencia de fragilidades na organização, e se estes ocorrerem serão minimizados com a não exposição e não identificação das organizações e seus membros que forem entrevistados apenas se é gestor, responsável pelo departamento pessoal e responsável pelo departamento jurídico (Gestor A, B ou C, RH A, B ou C e Jurídico A, B ou C) e de forma gratuita. Em virtude de as informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual receberá uma cópia. Mesmo após assinar este documento o participante tem o direito de pleitear indenização por reparação de danos que apresente nexos causal com a pesquisa.

**Benefícios:**

Sendo que a presente pesquisa tem como benefícios melhorar os procedimentos gerenciais e operacionais para mitigar conflitos trabalhistas nas organizações.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa está de acordo com a Lei 14.874/24

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Sem pendências ou inadequações (Aprovado)

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O desenvolvimento da pesquisa, deve seguir os fundamentos, metodologia e preposições, do modo em que foram apresentados e avaliados por este CEP, qualquer alteração, deve ser imediatamente informada ao CEP-UNIPLAC, acompanhada de justificativa.

O pesquisador deverá observar e cumprir os itens relacionados abaixo, conforme descrito na Resolução nº 466/2012.

- a) Desenvolver o projeto conforme delineado;

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Reitoria - 2º andar, sala 10  
Bairro: Universitário CEP: 88.509-900  
UF: SC Município: LAGES  
Telefone: (49)3251-1088 E-mail: cep@uniplacages.edu.br

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



Continuação do Parecer: 7.031.138

- b) Elaborar e anexar na Plataforma Brasil os relatórios parcial e final;
- c) Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento;
- d) Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa;
- e) Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto; e
- f) Justificar fundamentalmente, perante o CEP ou a CONEP. Interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2396128.pdf	07/08/2024 12:43:08		Aceito
Outros	Roteiro_das_entrevistas.pdf	07/08/2024 12:42:15	Gerson Palma Arruda	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	07/08/2024 12:41:39	Gerson Palma Arruda	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	07/08/2024 12:40:57	Gerson Palma Arruda	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_Compromisso_do_Pesquisador_Responsavel_assinadoassinado.pdf	07/08/2024 12:40:26	Gerson Palma Arruda	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	07/08/2024 12:40:01	Gerson Palma Arruda	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Reitoria - 2º andar, sala 10  
Bairro: Universitário CEP: 88.509-900  
UF: SC Município: LAGES  
Telefone: (49)3251-1086 E-mail: cep@uniplacages.edu.br

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



Continuação do Parecer: 7.031.138

LAGES, 26 de Agosto de 2024

Assinado por:

Elisa Maria Rodriguez Pazinato Telli  
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Reitoria - 2º andar, sala 10  
Bairro: Universitário CEP: 88.509-900  
UF: SC Município: LAGES  
Telefone: (49)3251-1086 E-mail: cep@uniplacages.edu.br

Página 04 de 04