

KARINA EFFGEN DADA

## GESTÃO DE RISCO DE RECLAMATÓRIAS TRABALHISTAS

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica, do Curso de Especialização em Controladoria da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Profª Mirian Palmeira

## **GLOSSÁRIO**

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

DORT - Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho

INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social

IPI – Imposto sobre Produto Industrializado

IR – Imposto de Renda

LER - Lesão por Esforço Repetitivo

PIS – Programa de Integração Social

RH – Recursos Humanos

TST – Tribunal Superior do Trabalho

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

## SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO.....	02
1.1 OBJETIVO GERAL.....	03
1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	03
1.3 JUSTIFICATIVA e RELEVÂNCIA 4 HISTÓRIA.....	04
1.4 HISTÓRIA.....	06
II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	08
2.1 RISCO.....	08
2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DE RISCO.....	09
2.1.2 GESTÃO DE RISCO.....	10
2.1.3 ESTRATÉGIAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS.....	11
2.2 PROVISÃO.....	12
2.2.1 DEFINIÇÃO.....	12
2.2.2 PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIA.....	13
2.3 CUMPRIMENTO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.....	16
2.3.1 FATORES QUE GERAM RECLAMATÓRIAS TRABALHISTAS.....	17
2.4 TRAMITAÇÃO DO PROCESSO NA JUSTIÇA.....	20
2.4.1 ORGANIZAÇÃO DA JUSTIÇA DO TRABALHO.....	21
2.4.2 ESTATÍSTICA DE CRESCIMENTO.....	21
2.4.3 NOVOS CASOS POR 100.000 HABITANTES.....	22
2.4.4 PROCESSOS JULGADOS.....	24
2.4.5 VALORES PAGOS AOS RECLAMANTES.....	24
2.4.6 PERFIL DAS DEMANDAS POR ATIVIDADE ECONÔMICA DO AUTOR.....	24
III - METODOLOGIA DE PESQUISA.....	26
IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
4.1 APRESENTAÇÃO DE CÁLCULO E ORGANIZAÇÃO.....	27
4.2 RESULTADOS.....	40
4.3 OUTRAS FORMAS DE CONCILIAÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS.....	42
4.3.1 CONCILIAÇÃO EXTRAJUDICIAL.....	42
4.3.2 ARBITRAGEM.....	42
V – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

## I - INTRODUÇÃO

A cada ano os processos referentes a reclamações trabalhistas vêm crescendo, o Brasil é o país campeão em quantidade dessas reclamações na Justiça, o que gera risco para os empregadores, pois esse tipo de processo normalmente tem valor elevado.

Por esse motivo, as empresas devem estar preparadas financeiramente para arcar com possíveis indenizações aos funcionários.

O passivo trabalhista, deve ser conhecido e cuidadosamente gerenciado, fato que estaremos discutindo neste trabalho.

O primeiro passo para elaboração da Monografia será aprofundar a discussão teórica dos principais dados que envolvem o trabalho de gestão de risco, como conceitos básicos de risco, provisão, contingência, legislação trabalhista e organização da Justiça do Trabalho.

A segunda parte será composta pelo estudo prático, onde será demonstrado como uma empresa de grande porte, no caso exemplificado uma instituição financeira, pode se organizar e mensurar o total de risco existente em seu passivo de reclamações trabalhistas bem como efetuar o cálculo da provisão.

Também será apresentada forma alternativas para a conciliar divergências entre empregado e empregadores, sem a intervenção da Justiça.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar o impacto de reclamações trabalhistas sobre uma organização de grande porte.

## **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Analisar os riscos gerados pelo passivo de reclamações trabalhistas em uma empresa de grande porte;
- b) Descrever um modelo de procedimento para o cálculo de provisão trabalhista dentro de uma instituição financeira;
- c) Verificar quais os benefícios do acompanhamento da área de Controladoria/Contabilidade nas reclamações trabalhistas.
- d) Informar outras formas de conciliação entre empregados e empregadores sem a intervenção da Justiça do Trabalho

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O assunto abordado é de pouco conhecimento e estudo, mas de grande impacto hoje, com o crescimento constante nas ações referentes ao não cumprimento da CLT, existente desde 1943 e se caracteriza, como define Lamarca (1993):

Por ser um conjunto de princípios e regras jurídicas autônomas e heterônomas, aplicáveis as relações individuais e coletivas decorrentes do trabalho subordinado, prestado em empresa privada ou equiparado.

As empresas campeãs em ações trabalhistas, aos poucos estão se preparando e modificando seus comportamentos para a diminuição de funcionários e ex-funcionários que por algum motivo não concordam com o tratamento em seu emprego ou por danos causados pelo trabalho, e ingressam com reclamações trabalhistas.

O mau gerenciamento de Recurso Humanos – RH é o maior culpado pela grande quantidade de entradas de processos, pois se as normas exigidas por lei não são cumpridas, conseqüentemente o número de funcionários insatisfeitos é muito elevado. Outro ponto a ser cuidadosamente pensado é o tratamento dado pelos gerentes aos subalternos, maior motivo de reclamações por danos morais

O desenvolvimento do país e o crescimento no nível de estudo dos brasileiros geram aprofundamento no conhecimento de seus direitos, que exigem o cumprimento das leis, por parte das organizações.

Doenças como, LER, DORT e depressão, são conhecidas como doenças do novo século e o número de pessoas afastadas devido a elas são impressionantes. Outro motivo se elevando progressivamente são reclamações nos quais os pedidos são: Assédio Moral e Assédio Sexual. Há alguns anos, reclamar seus direitos por ser molestado ou moralmente agredido eram motivos de vergonha, hoje se tornaram comuns.

As empresas de grande porte possuem Departamentos Jurídicos, específicos para cuidar dessas ações, e como o montante despendido é muito elevado, as

provisões financeiras devem ser elaboradas de forma a não ficarem desprovidas de recursos, para tanto existem algumas formas diferenciadas para elaborá-las.

O primeiro passo para elaboração da Monografia será aprofundar a discussão teórica dos principais dados que envolvem o trabalho de gestão de risco, como conceitos básicos de risco, provisão, contingência, legislação trabalhista e organização da Justiça do Trabalho.

A segunda parte será composta pela parte prática, onde será demonstrado como uma empresa de grande porte, no caso exemplificado estaremos tomando como base uma instituição financeira, pode se organizar e mensurar o total de risco existente em seu passivo de reclamações trabalhistas bem como efetuar o cálculo da provisão.

## 1.4 HISTÓRIA

A forma de trabalho no decorrer dos anos foi se modificando. Inicialmente o trabalho era tido como atribuição dos escravos e servos.

Com o passar dos anos e com a Revolução Industrial, a utilização de máquinas na produção começa, então surgem novas condições de trabalho, sendo o tear industrial o causador de grande parte de demissões. Houve aumento de mão-de-obra disponível causando diminuição dos salários pagos aos trabalhadores. A partir deste momento, os operários passam a se reunir e reivindicar melhores condições de trabalho e melhores salários, surgindo os conflitos trabalhistas, principalmente os coletivos.

No início, o Estado não resolvia os conflitos surgidos entre a relação empregado/empregador, mas quando verificou que com as paralisações arrecadava-se menos impostos, resolveu intervir para solucionar os conflitos trabalhistas.

O Estado, num primeiro momento, ordenava às partes que chegassem a um acordo sobre a volta ao trabalho mediante conciliação obrigatória, o que não surtiu efeito. O Estado, então, designava um de seus representantes para participar das negociações como mediador. Neste momento, embora timidamente, nasce o Direito Processual do Trabalho como forma de solucionar conflitos trabalhistas.

Atualmente, o artigo 114 da Constituição de 1988 fixa a competência da Justiça do Trabalho.

Art. 114. Compete à Justiça do Trabalho conciliar e julgar os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregados, abrangendo os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta dos Municípios, do Distrito Federal, dos Estados e da União, e, na forma da lei, outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, bem como os litígios que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive coletivas.

Atualmente, existe além da Justiça do Trabalho a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho – que dita as leis, os direitos e as obrigações dos empregados e empregadores.

## II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 RISCO

O risco existe quando há probabilidade de experimentar retornos diferentes do que se espera. Nesse sentido, há “risco” tanto na ocorrência de resultados inferiores quanto na ocorrência de resultados superiores ao esperado. Todavia, as definições tendem a focar as chances de resultados negativos, ou seja, aqueles que podem apresentar prejuízo ou serem inferiores ao esperado.

Assim, *risco é a probabilidade de ocorrência (ou não-ocorrência) de um resultado futuro não esperado (ou esperado)*, (CARVALHO, 1996;56), costumando também ser definido como *“possibilidade de prejuízo financeiro, mais formalmente, a variabilidade de retorno associado a determinado ativo”* (LEMES JUNIOR, 2005;123).

Grande parte dos eventos relacionados à situação econômica é considerada como certeza ou incerteza absoluta. São caracterizadas pela ausência de certeza, combinadas com uma noção mais ou menos objetiva sobre possíveis resultados futuros ou qualquer indicação ou probabilidade de se tornar verdadeiro.

Conforme GASNIER (2000:103):

Quando todas as ocorrências possíveis, ou estados futuros, de certa variável são conhecidas e encontram-se sujeitas a uma distribuição também

conhecida, ou que pode ser calculada com algum grau de precisão, diz-se que existe risco.

Quando essa distribuição de probabilidade não pode ser avaliada, diz-se que há incerteza. A incerteza, de modo geral, envolve situações de ocorrência não repetitiva ou pouco comuns na prática, cujas probabilidade não podem ser determinadas.

GITMAN (194:131) afirma que *“no sentido mais básico, risco pode ser definido como possibilidade de perda”*. São decisões voltadas para o futuro, essa noção amplia-se para o grau de incerteza associado aos eventos que afetam o processo decisório.

O gerenciamento de riscos em uma instituição consiste na busca constante de se maximizar oportunidades de melhoria de desempenho e minimizar a probabilidade ocorrência de eventos que tragam ameaças aos seus objetivos.

No desenvolvimento de suas atividades, as empresas expõem-se a diferentes tipos de risco. Este trabalho enfoca o risco gerado pelas reclamações trabalhistas, que dependendo do gerenciamento do gestor, pode se tornar de grande escala.

### **2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DE RISCO**

Os riscos podem ser divididos em: risco financeiro, risco país e risco do negócio. O risco com reclamações trabalhistas se enquadra no último, devido à ligação direta com os Recursos Humanos.

Considerando que os riscos podem acarretar grandes perdas para uma empresa, entende-se que devem ser monitorados cuidadosamente. Diante da

complexidade dos riscos trabalhistas hoje existentes, há necessidade de que as empresas possuam sofisticados sistemas de gestão de risco.

### **2.1.2 GESTÃO DE RISCO**

Cada empresa precisa estudar cuidadosamente e avaliar o impacto gerado por cada risco e a partir deste ponto, construir um sistema de gestão, que deve estar nos padrões que atendam às necessidades do gestor, e que gerem as informações necessárias para a tomada de decisões. Sistemas muito elaborados e com grande quantidade de informações devem se adequar às grandes empresas com passivos expressivos. Para empresas menores existe um custo muito alto e nem sempre são compensados pelas informações nele contidas. Ferramentas simples como o Excel e Acess podem trazer ótimos resultados no gerenciamento de risco, se alimentados e atualizados corretamente.

O principal objetivo do planejamento da gestão do risco é decidir como tratar e planejar as atividades em um projeto. Isto inclui a maximização dos resultados de eventos positivos e minimização das conseqüências de eventos negativos.

Em muitos casos os risco são classificados em:

- a) possíveis, a chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é menor do que a de não ocorrer;
- b) prováveis, a chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é maior do que a de não ocorrer,
- c) remoto, a chance de um ou mais eventos futuros ocorrerem é pequena

### 2.1.3 ESTRATÉGIAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS

Como forma de acompanhar o desempenho do Gerenciamento de Riscos, podemos listar as seguintes questões:

- identificar ações que reduzam a probabilidade da ocorrência do risco;
- identificar ações de reduzam o impacto ou a severidade do risco;
- investir tempo e recursos em comunicação (sistemas de comunicação, *e-mail*, reuniões, palestras, *workshops*, relatórios, jornais);
- rever ou pesquisar experiências passadas em atividades e projetos similares;
- pesquisar métodos ou tecnologias alternativas;
- aumentar flexibilidade/disponibilidade de recursos;
- revisar e ajustar os objetivos da empresa, se necessário;
- evitar ou desviar obstáculos e problemas potenciais.

## 2.2 PROVISÃO

### 2.2.1 DEFINIÇÃO

Provisão é a reserva de um valor para atender às despesas que se esperam. A provisão visa à cobertura de um gasto já considerado certo ou de grande possibilidade de ocorrência.

Também é um fundo de proteção a riscos sobre perdas que se esperam ou que já ocorreram e reduziram o valor do ativo, mas que, sendo reversíveis ou com probabilidade de redução (Dicionário de Contabilidade, 2005).

O Art. 13, da Lei 9.249/95, determina que para efeito de apuração do lucro real e da base de cálculo da contribuição social sobre o lucro líquido, são vedadas as seguintes deduções, independentemente do disposto no art. 47 da Lei n.º 4.506, de 30 de novembro de 1964:

I - de qualquer provisão, exceto as constituídas para o pagamento de férias de empregados e de décimo-terceiro salário, a de que trata o art. 43 da Lei n.º 8.981, de 20 de janeiro de 1995, com as alterações da Lei n.º 9.065, de 20 de junho de 1995, e as provisões técnicas das companhias de seguro e de capitalização, bem como das entidades de previdência privada, cuja constituição é exigida pela legislação especial a elas aplicável;

Portanto, as provisões são indedutíveis para fins de apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro, exceto as provisões de férias, 13.º salário e as provisões técnicas de companhias de seguro, capitalização. A Lei 10.833/2003, alterou o artigo 8.º, da Lei 10.753/2003 e permitiu a dedutibilidade da provisão para perda de estoque de Editor de Livros, Distribuidoras de Livros e Livreiros.

O fisco não aceita a dedutibilidade das provisões por serem consideradas incertas, são gastos prováveis, mas não podem ser corretamente mensurados na data do balanço, dependem de eventos futuros, tais como: sua realização (venda), cotação do dólar, da bolsa de valores, etc.

## **2.2.2 PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIA**

Define-se contingência como a possibilidade de um fato acontecer ou não. É uma situação de risco já existente e que envolve um grau de incerteza quanto à efetiva ocorrência. Sua provisão tem por finalidade dar cobertura a perdas e prejuízos. A diferença entre reserva e provisão reside no fato gerador: enquanto que na reserva não se possui o fato gerador, para a provisão este deve existir.

Sucintamente, as condições necessárias para a existência de uma contingência são: recebimento ou pagamento futuro resultante de uma condição existente; incerteza sobre o valor envolvido; e a resolução deste fato depender de eventos futuros.

São exemplos de contingências as autuações fiscais que possam resultar em obrigação para a empresa, as ações judiciais em andamento a favor ou contra a empresa, as reclamações trabalhistas, as multas previsíveis por quebra de contratos (a favor ou contra), os valores recebidos que deverão ser reclamados, podendo tornar-se exigível e as garantias concedidas para cobertura de compromisso de terceiro e que possivelmente se tornarão obrigações da empresa. Ainda são consideradas contingências as ações impostas pelo governo, os conflitos civis e

ações da natureza. Sendo assim, são incontroláveis, previsíveis e sem obrigatoriedade de contabilização da provisão.

Quanto à reserva para contingências, a Lei das Sociedades por Ações (art.195) esclarece que parte do lucro líquido poderá ser destinado à formação de reserva com a finalidade de compensar, em exercício futuro, a diminuição do lucro decorrente de perda, com valor estimado, julgada provável. A proposta, que parte da administração para a assembléia de acionistas, deverá indicar a causa da perda prevista e justificar a constituição da reserva, prevendo-se sua reversão quando não houver razões que justificam a sua consituição.

Uma contingência é considerada provável quando seu valor é determinável, sendo necessário o registro contábil ou divulgação nas notas explicativas. Em outros casos, o seu valor real somente pode ser estabelecido uma vez conhecido e definido o aspecto relevante do assunto. Então, estimativas podem ser utilizadas nesses casos, para cálculos de provável montante da contingência.

Em caso de estimativa, será determinada de acordo com o julgamento da administração da empresa, feito com base em estudo das informações disponíveis à data da emissão das demonstrações financeiras; experiência obtida em transações semelhantes e relatórios de especialistas independentes. Em se tratando de auditoria, a dificuldade é que o fato não ocorreu. As provisões para contingências trabalhistas são decorrentes de ações judiciais, trabalhistas.

Os Ganhos Contingentes não deverão ser contabilizados (conservadorismo), sendo recomendável a divulgação em notas explicativas. As Perdas Contingentes, ao contrário, são provisionadas mediante débito ao resultado do exercício quando observando-se se eventos futuros podem confirmar danos ativos ou incorrência de

passivos; ou quando houver possibilidade de estimar o montante, considerando-se a utilização da melhor estimativa da perda. A contabilização depende da expectativa do resultado da contingência (provável, possível, remota). Quando em trâmite legal, alguns juízes interpretam este procedimento como reconhecimento da obrigação de pagamento, quando na verdade se obedece a princípio contábil. Na avaliação de contingências, são consideradas a opinião dos advogados, experiência da empresas e casos de outras empresas.

## 2.3 CUMPRIMENTO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

Devido ao aumento do conhecimento das leis que defendem os empregados em seus trabalhos, a qualidade da legislação trabalhista, considerada anacrônica, ultrapassada, detalhista e irreal e a falta de fiscalização no cumprimento delas por parte do governo, a quantidade de ações trabalhistas nos últimos anos vêm crescendo.

Conforme reportagem do Jornal Gazeta do Povo, de 12 de fevereiro de 2007,  
– Brasil é campeão mundial de ações trabalhistas.

Com cerca de 2 milhões de processos por ano, o país é campeão mundial em ações trabalhistas, segundo levantamento do sociólogo José Pastore, especialista em relações do trabalho. Segundo ele, nos Estados Unidos o número de processo não passa de 75 mil; na França, 70 mil; e no Japão, 2,5 mil processos.

Outro fator relevante é o aumento de processos referentes a assédio moral. Esses processos sempre possuem valores elevados, se a outra parte não estiver preparada para arcar com futuros desembolsos, poderá acarretar desequilíbrios patrimoniais que, em casos extremos, conduzem ao colapso da entidade. Conforme Mallet (2007) *“companhias com grandes passivos trabalhistas não são bem vistas pelos analistas”*.

### 2.3.1 FATORES QUE GERAM RECLAMATÓRIAS TRABALHISTAS

O conflito tem sentido amplo e geral, correspondente à divergência de interesses, tal como ocorreria na greve. A controvérsia diz respeito a um conflito em fase de solução, como no caso de greve, quando submetido à mediação ou à arbitragem. O dissídio é o conflito posto à apreciação do Poder Judiciário. Pode ser individual ou coletivo, como ocorre em reclamação trabalhista do empregado diante da empresa ou no julgamento da greve pela justiça do trabalho.

Os conflitos do trabalho são individuais ou coletivos. Individuais, os confrontos existentes entre uma ou mais pessoas de um lado e uma ou mais pessoas do outro. Pleiteiam-se direitos relativos ao próprio indivíduo e discutem-se interesses concretos, derivados de normas já existentes. Os beneficiários dos dissídios individuais são pessoas determinadas, individualizadas.

Os conflitos coletivos de trabalho não tratam de interesses concretos, mas abstratos e pertinentes a toda a categoria. São registrados entre pessoas indeterminadas, representadas por um sindicato ou categoria profissional e econômica. São divididos em econômicos ou de interesses jurídicos ou de direito. Assim, classificam-se os meios de solução dos conflitos coletivos em autodefesa, autocomposição e heterocomposição.

É evidente que todo desfecho de conflitos se alicerça em normas legais de conduta social. Fora do universo normativo, não há como encontrar soluções adequadas. A própria decisão de encontrar fim para o conflito envolve em si comando ou norma de comportamento social, em que as partes convencionam,

tácita ou expressamente, buscar acomodação por intermédio de normas preexistentes.

Na área do Direito do Trabalho, conflito é impasse. Surge na relação empregado- empregador. Brota de interesses divergentes de cada uma das partes porque o empregado, portador da força de trabalho, possui necessidades e interesses diferentes daqueles do empregador, detentor do capital. Segundo lição de Russomano (1997:226):

Conflito de trabalho é o litígio entre trabalhadores e empresários ou entidade representativas de suas categorias sobre determinada pretensão jurídica de natureza trabalhista, com fundamento em norma jurídica vigente ou tendo por finalidade a estipulação de novas condições de trabalho.

Quando o progresso sócio econômico e tecnológico altera as condições de trabalho e desequilibra a distribuição de ônus e vantagens entre capital e trabalho, surgem os conflitos coletivos de trabalho. O conflito trabalhista, em sua essência, possui reivindicação resultante da ausência de normas ou para alterar uma já existente, porém inadequada às necessidades.

Conflitos individuais são os existentes entre uma ou mais pessoas de um lado e uma ou mais pessoas do outro, postulando direitos relativos ao próprio indivíduo. Nos conflitos individuais são discutidos interesses concretos, decorrentes de normas já existentes. Os beneficiários dos dissídios individuais são pessoas determinadas, individualizadas.

Conflitos coletivos de trabalho são aqueles em que o dano envolve uma massa de trabalhadores, determinada ou não.

A pretensão em litígios cinge-se a grupo profissional ou econômico como um todo. Tais conflitos são registrados entre pessoas indeterminadas, representadas por sindicato da categoria profissional de um lado e do outro pelo sindicato da categoria econômica. Os conflitos coletivos podem ser divididos em econômicos ou de interesse e jurídicos ou de direito.

Conflitos econômicos são aqueles em que os trabalhadores reivindicam novas condições de trabalho ou melhores salários. Têm como objetivo criar ou modificar condições de trabalho.

Conflitos jurídicos assemelham-se aos conflitos individuais e visam à interpretação ou aplicação de determinada norma jurídica ao caso em exame. Seu objeto constitui apenas a declaração da existência ou inexistência da relação jurídica controvertida, como ocorre na decisão em dissídio coletivo em que se declara legalidade ou ilegalidade da greve. Surgem quando as partes discordam sobre o emprego de uma determinada cláusula já instituída anteriormente, sendo necessário recorrer ao Poder Judiciário (Justiça do Trabalho) para interpretação e aplicação da norma no caso concreto.

## 2.4 TRAMITAÇÃO DO PROCESSO NA JUSTIÇA

Na justiça do trabalho, o processo passa por várias instâncias. Na 1.º instância o processo corre em Varas do Trabalho, espalhada em quase todas as cidades; caso não haja consenso, o processo sobe para a 2.º instância que são representados os Tribunais do Trabalho, existe um em cada capital, com exceção de São Paulo em que existem dois, um em São Paulo capital e outro em Campinas, interior do estado; novamente não havendo consenso, o processo sobe 3.º instância no Tribunal Superior do Trabalho que fica localizado em Brasília, em casos extremos o processo é discutido no Supremo Tribunal Federal, também em Brasília, mas apenas em casos de discussão de Leis.

É importante demonstrar como é o andamento de uma reclamatória trabalhista dentro da justiça, pois os valores e pedidos discutidos vão se modificando conforme o processo muda de instância. Os cálculos dos valores devidos são efetuados por peritos contábeis de ambas as partes, quando o juiz entende que não são confiáveis nomeia um terceiro que irá elaborar novos cálculos.

Quando o processo está na fase inicial é muito difícil conseguir mensurar qual o risco que apresenta a empresa, salvo se a empregadora admitir que os pedidos são devidos.

Já nas instâncias seguintes, o risco é demonstrado pelo juiz através da sentença, documento no qual fica descrita a decisão final daquela instância.

### **2.4.1 ORGANIZAÇÃO DA JUSTIÇA DO TRABALHO**

A Justiça do Trabalho é constituída pelo Tribunal Superior do Trabalho, por 24 Tribunais Regionais do Trabalho e por 1.378 Varas Trabalhistas.

O Tribunal Superior do Trabalho é composto de 17 Ministérios e 1.800 servidores em atividades, sendo 1.449 do quadro permanente, 35 em vínculo e 316 requisitados. Estão atuando, no Tribunal, 15 Juízes convocados

Na segunda instância, há um Tribunal em cada Federação, à exceção dos estados do Acre, Roraima, Amapá e Tocantins, que são jurisdicionados pelos Tribunais com sede em Rondônia, Amazônia, Pará e Distrito Federal, respectivamente.

Na primeira instância da Justiça do Trabalho, há 1.314 varas trabalhistas distribuídas em 588 municípios e com jurisdição em 5.495; 69 municípios ainda permanecem sem jurisdição trabalhista.

### **2.4.2 ESTATÍSTICA DE CRESCIMENTO**

A despesa da Justiça do Trabalho, para cada habitante do País, é de R\$ 37,06. Na Justiça do Trabalho, há 1 juiz para cada 100.000 habitantes, apenas 10 regiões possuem dois juízes a cada 100.000 habitantes

Nos TRT's, em 2005 foram iniciados 544.828 processos, um aumento de 16% em comparação ao ano de 2004.

Nas Varas, foram recebidas, 1.739.242 novas reclamações trabalhistas em 2005, 9% a mais que em 2004. No Estado de São Paulo foram ajuizados 30% do

total de ações recebidas, no estado do Rio de Janeiro, 11% e no Estado de Minas Gerais 10%.

No período de julho a dezembro de 2005, em decorrência da ampliação da competência da Justiça do Trabalho, por força da Emenda Constitucional número 5, de 8 de dezembro de 2004, as Varas do Trabalho receberam 83.821 processos oriundos da Justiça Comum, sendo 45.719 da Justiça Federal e 38.102 da Justiça Estadual.

#### **2.4.3 NOVOS CASOS POR 100.000 HABITANTES**

Em 2005, a cada 100.000 habitantes do País, 69 ingressaram com ação no Tribunal Superior do Trabalho, 298 nos Tribunais Regionais do Trabalho e 1.050 nas Varas Trabalhistas. Houve crescimento de 6%, em relação a 2004, no quantitativo de casos novos na Justiça do Trabalho a cada 100.000 habitantes.

Na segunda instância, os Tribunais Regionais que apresentaram os maiores quantitativos de casos novos a cada 100.000 habitantes foram os da cidade de São Paulo com 548,34; Rio de Janeiro com 487,27; Rio Grande do Sul com 427,94; Distrito Federal e Tocantins com 412,52; e Paraná com 324,80. O TRT da sétima região apresentou os menores quantitativos de casos novos a cada 100.000 habitantes no ano de 2004: 64,83 e no ano de 2005: 82,40.

### CASOS NOVOS A CADA 100.000 HABITANTES

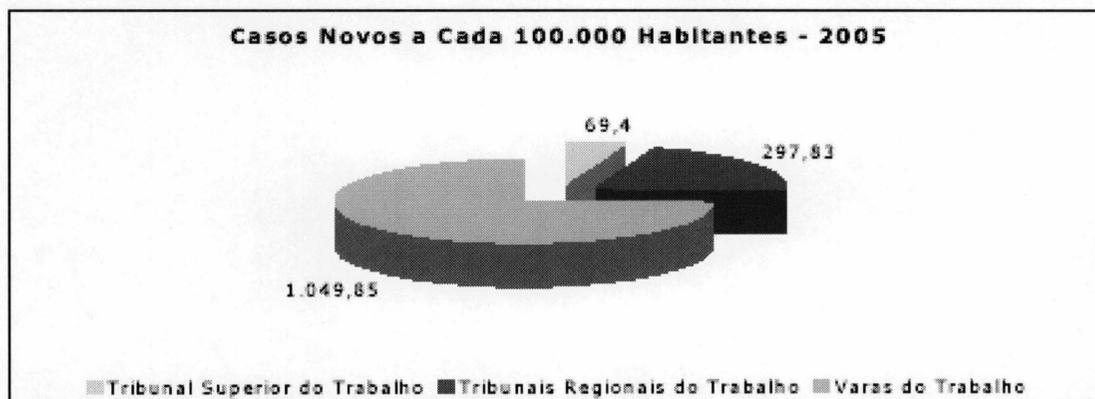
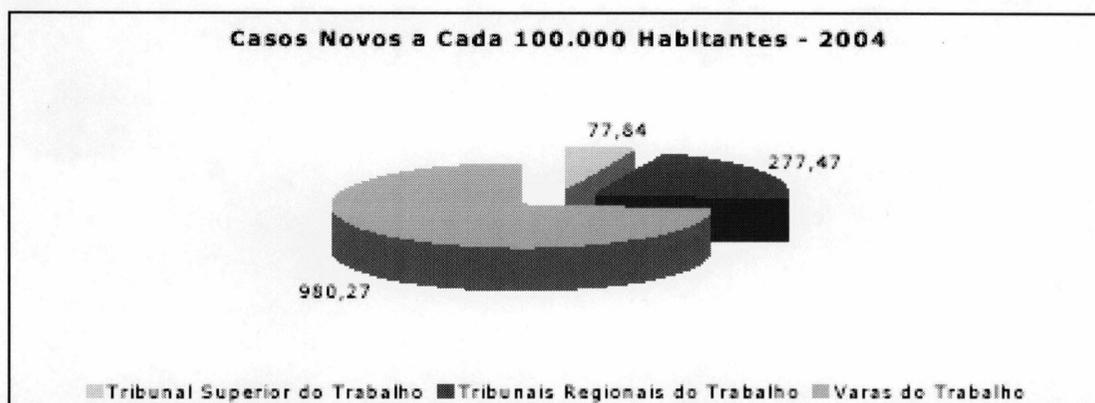
Justiça do Trabalho	2005			2004
	Casos Novos	Habitantes	Casos Novos/Habitantes	Casos Novos/Habitantes
Tribunal Superior do Trabalho	127.826	1.841,84	69,40	77,84
Tribunais Regionais do Trabalho	548.550	1.841,84	297,83	277,47
Varas do Trabalho	1.933.657	1.841,84	1.049,85	980,27
<b>Total</b>	<b>2.610.033</b>	<b>1.841,84</b>	<b>1.417,08</b>	<b>1.335,58</b>

Notas: 1) Casos novos, no TST, são processos autuados, Agravos do artigo 557 do CPC, Agravos Regimentais, Embargos Declaratórios e pendentes de autuação em 2005;

2) Casos novos, nos TRTs, são os processos autuados, Agravos do artigo 557 do CPC, Agravos Regimentais, Embargos Declaratórios e pendentes de autuação em 2005;

3) Casos novos, nas VTs, são os processos de conhecimento e Embargos Declaratórios.

Fonte. [www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br)



Fonte. [www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br)

#### **2.4.4 PROCESSOS JULGADOS**

No TST, foram solucionados 134.269 processos, 15% a mais que em 2004 e 37% do total a julgar.

Os Órgãos Judicantes do TST realizaram 297 sessões de julgamento no ano, em média, 30 sessões por mês.

Nos TRTs, foram julgados 503.955 processos em 2005, quantitativo correspondente a 66% do total a julgar. A produtividade teve aumento médio de 16% em relação a 2004. Nas Varas em 2005, tiveram solução, na fase de conhecimento, 1.630.055 processos, aproximadamente o mesmo quantitativo de 2004,

#### **2.4.5 VALORES PAGOS AOS RECLAMANTES**

Em 2005, foram pagos aos reclamantes, R\$ 7.186.296.442,77. Os valores pagos decorrentes das conciliações judiciais representaram 27% do total e aumentaram 9% em relação a 2004. Os valores pagos decorrentes da execução representaram 73% e aumentaram 27%.

#### **2.4.6 PERFIL DAS DEMANDAS POR ATIVIDADE ECONÔMICA DO AUTOR**

No TST, as atividades econômicas com maior quantitativo de processos autuados, foram a Indústria com 19%, o Sistema Financeiro com 17%, o Comércio, a

Comunicação e a Seguridade Social com 9%. O empregador foi o autor em 70% dos processos julgados; o empregado foi autor majoritário apenas nos processos de Dissídio Coletivo e Mandado de Segurança.

Nas Varas, as atividades econômicas com maior quantitativo de processos foram a indústria com 21%, os serviços diversos com 15%, e o comércio com 14%.

### III - METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa que será demonstrada no próximo item, trará um modelo de como empresas de grande porte, podem acompanhar e gerenciar o passivo referente a reclamações trabalhistas existentes na Justiça do Trabalho.

Este trabalho será abordado para empresas de grande porte uma vez que em instituições menores a quantidade de ações é bem inferior e pode ser tratada de forma particular.

O ramo escolhido é instituição financeira, pois é uma das campeãs em quantidade de reclamações. Neste trabalho, não traremos números nem quantidades reais, utilizaremos dados e números fictícios no decorrer do trabalho.

O modelo que será apresentado a seguir, foi baseado no procedimento utilizado por uma empresa de grande porte, multinacional, e que como em qualquer outra empresa deste porte no Brasil, se preocupa muito com os valores envolvidos em processos trabalhistas, e não mede esforços para minimizar seus impactos.

## IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DE CÁLCULO E ORGANIZAÇÃO

As instituições financeiras estão em segundo lugar na quantidade de ações trabalhista, por este motivo foram escolhidas para servir de base para demonstrarmos o modelo de gestão financeira de reclamações trabalhistas.

Primeiramente a instituição deverá efetuar levantamento de dados para verificar quais são os maiores pedidos que estão sendo pleiteados na justiça do trabalho. Pois de nada adianta apenas tratar do problema, sendo que a raiz dele está em outro local e não há medidas para mitigar os problemas gerados.

Normalmente em instituições financeira existem vários fatores que geram processos trabalhistas, sendo os maiores vilões:

- hora extra;
- equiparação salarial, ou seja, funcionários que desempenham a mesma atividade em períodos próximos ou iguais, terem cargos e salários divergentes ;
- assédio moral;
- qualificação de bancário, neste caso quando a instituição possui outras empresas que não se caracterizam como instituição financeira, e sim seguradoras, corretoras, etc. Não fazem parte do mesmo sindicato e os “direitos” não são os mesmos de um bancário, neste caso o reclamante pede que lhe seja concedidos os mesmos direitos do bancário;
- comissões, no caso de funcionários que trabalham em agências.

Após a empresa ter o levantamento destes dados, é o momento de se reunir com o Departamento de Recursos Humanos e traçar metas para que os problemas mais freqüentes não se repitam, entre eles, podemos destacar:

- treinamento para os gerentes;
- plano de cargos de salários;
- conscientização na utilização de cartão ponto, e exigência de impressão e assinatura, do funcionário e do gestão mensalmente;
- divisão clara entre bancários e outros tipos de funcionários;
- esclarecimento de como serão pagas as comissões, e solicitar aos funcionário que assinem termo de leitura, bem como pagar corretamente as comissões devidas;
- etc.

Com a estratégia de contensão de novos casos, já planejada e alinhada junto ao RH, é hora de organizar o montante já existentes de ações, para isso o trabalho será dividido em sete partes:

- a) conhecimento de base;
- b) banco de dados/ sistema de gestão;
- c) documentação necessária;
- d) classificação dos processos;
- e) avaliação dos processos;
- f) cálculo da provisão (será o valor incluído no balanço patrimonial);
- g) encerramento de processos

## **a) Conhecimento da Base**

Talvez o item mais importante dos apontados acima, é ter conhecimento de quantos processos existem contra a instituição.

Quando um funcionário entra com uma ação na Justiça do Trabalho, a outra parte recebe uma intimação para comparecer a audiência de instrução, primeira audiência do processo. Neste momento é que a instituição toma conhecimento da existência de uma nova ação.

O recebimento desta intimação deve se muito bem organizado, pois caso este documento se perca, a empresa não irá comparecer a audiência e o Juiz poderá considerar a ação como “revelia”, neste momento tudo o que foi pedido pela parte contrária a instituição é considerado como certo e terá que ser pago pelo banco ao reclamante.

A entrada de um novo processo deve ser cadastrada imediatamente em um banco de dados e repassado ao advogado que irá defender a instituição nesta audiência, que terá em um prazo médio de duas semanas.

Caso a instituição não tenha certeza que os processos que possui em sua base são todos os existentes, o que parte dos processos não são de sua responsabilidade, poderá contratar advogados (terceirizados) para efetuar levantamento de todos os processo existente que figura a empresa como uma das partes, ou advogados internos também poderão efetuar este trabalho.

É imprescindível que a base de processos esteja coerente com a realidade pois, as perdas com processos não conhecidos, pode chegar a números relevantes, impactando o resultado final da empresa.

## **b) Banco de Dados / Sistema de Gestão**

Outro fato importante para o controle e acompanhamento das reclamações trabalhistas é um sistema eficiente que possa abranger dados que são indispensáveis para que a gestão.

Dados indispensáveis, como nome do reclamante, matrícula do funcionário número que o processo tramita na vara, número e estado da vara, valor da ação, pedidos efetuados pelo reclamante, data de admissão e demissão, data em que o processo foi distribuídos na justiça, data das audiências, campo para inclusão de pareceres dos advogados, campo para parecer da área de contabilidade/controladoria, entre outros.

O sistema desenhado acima deverá ser acessado tanto pelos advogados que irão defender o caso, como pela área de contabilidade/controlaria, é importante que cada pessoa tenha acesso apenas as informações que lhe forem indispensáveis, para segurança da informação e confidencialidade do prosseguimento da ação.

Corretamente desenvolvido, esta será a base de dados oficial, e poderá conter dados que serão incluídos no decorrer do processos, como por exemplo, no encerramento no processo, qual foi o motivo (condenação, acordo, etc), e

qual o valor desembolsado para o reclamante, para pagamento de encargos sociais, custas, honorários advocatícios, etc.

Abaixo seguem as telas básicas para acompanhamento, e de extrema importância que se possa gerar relatórios em excel de todos os processos:

- Primeira tela: dados básicos sobre o processo:

Dados do Processo			
<b>Proc</b>	00001-2007		
<b>Reclamante</b>	José da Silva Santos		
<b>Matrícula</b>	27827		
<b>Cidade</b>	Curitiba	<b>UF</b>	PR
<b>Data de Distribuição</b>	02/01/2007		
<b>Data de Admissão</b>	01/08/2003	<b>Data de Demissão</b>	20/11/2006
<b>Vara do Trabalho</b>	10º Vara do Trabalho de Curitiba		
<b>Audiência Inicial</b>	23/02/2007		
<b>Parecer do advogado</b>			
Reclamante não aceitou proposta de acordo na 1º audiência. Pedidos: hora-extra, equiparação salarial, comissões + reflexos			

- Segunda tela: dados financeiros:

Financeiro			
<b>Risco</b>	10.000,00	<b>Data da avaliação</b>	13/03/2007
<b>Classificação</b>	Possível		
<b>Deságio</b>	50%		
<b>Provisão</b>	5.000,00		
<b>Parcer da área Financeiro</b>			
	14/03/2007		
Processo avaliado após sentença inicial do processo, risco poderá se alterar após a 2º audiência			

### **c) Documentação Necessária**

É impreterível que a empresa possua um arquivo com os documentos referente às reclamações trabalhistas, pois os processos podem correr na Justiça durante anos, e é preciso arquivar documentos importantes como:

- inicial – documentação emitido pelo reclamante onde se dá início o processo;
- notificação de audiência – poderão ser recebidos vários durante a tramitação dos processos;
- petição de juntada de documentos ao processo, como: cartões ponto, cópia da carteira de trabalho, etc.;
- e-mails que se considerar importante;
- decisões do juiz, como as sentenças, que podem ser impressas pela Internet;
- cálculo do perito que foi juntado aos autos.

Para tanto a melhor forma de se organizar é abrir uma pasta para cada um dos processos; outra forma ainda mais eficiente é a digitalização de todos os documentos, sendo de fácil acesso, através de computador, mas este trabalho ainda é muito cara e pouco utilizado.

#### d) Classificação dos Processos

A forma de classificação aceita pelos órgãos competentes foi exposta no item “3.1.2”, mas segue abaixo resumo da classificação:

- possíveis, a chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é menor do que a de não ocorrer;
- prováveis, a chance de um ou mais eventos futuros ocorrer é maior do que a de não ocorrer,
- remoto, a chance de um ou mais eventos futuros ocorrerem é pequena

Cada ação trabalhista tem particularidade que diferem uma das outras. Desta forma seria um erro generalizar todas como possíveis, prováveis ou mesmo remotas.

A forma mais correta é classificá-las é individualmente, ou seja, saber de cada processo qual a probabilidade de tudo o que foi pleiteado ser condenado, neste caso o processo seria classificado como provável. Caso parte do que foi pedido tenha chance de ser aceito pelo juiz e outra parte não, podemos considerar o processo como possível. Mas caso os pedidos sejam absurdos e nada do que foi solicitado é mesmo devido, o processo deverá ser considerado como remoto.

Esta classificação é de extrema importância pois é solicitado pelos Auditores externos e pelos órgãos competentes pela fiscalização, como **BACEN e SUSEP**.

O profissional adequado para realizar esta classificação é o advogado, pois com a documentação em mãos e o conhecimento técnico pertinente, saberá efetuar este trabalho.

### **e) Avaliação dos Processos**

Assim como na classificação, a melhor forma de se ter controle específicos e avaliar os processos individualmente. Existem casos em que é efetuada média histórica a aplica-se para os demais processos.

Mas neste trabalho não considera-se a melhor forma pois poderá ser distorcido por um processo que vale um milhão, ou mesmo por processo que não apresente risco algum.

A forma de avaliação individual é mais onerosa, mas o controle é imensamente superior.

Como já foi apresentado na revisão bibliográfica, o processo trabalhista pode passar por várias instâncias:

- 1º instância – Vara do Trabalho
- 2º instância – Tribunal Regional do Trabalho
- 3º instância – Superior Tribunal do Trabalho

Quando o processo entra da Justiça, existe um documento chamado inicial, nele consta todos os pedidos que o reclamante solicita. Na maior parte dos casos os reclamantes superavaliam os pedidos e incluem reivindicações absurdas. Neste

caso poderemos trabalhar com a média, pois o processo passará por várias instâncias e poderá ser modificado tanto em matéria quanto em valores.

A média para os novos processos poderá ser calculada de acordos com os valores que a empresa foi condenada nos últimos dois anos, abaixo segue um exemplo:

<b>Média para processos em fase Inicial - 1º instância</b>			
<b>Ano</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Média</b>
Quantidade de ações encerradas	128	142	135
Montate Desembolsado (R\$)	3.456.000	4.402.000	3.929.000
<b>Média</b>	<b>27.000</b>	<b>31.000</b>	<b>29.104</b>

Desta forma cada novo processo terá valor de risco de R\$ 29.104,00 e será classificado conforme parecer do advogado.

Num determinando momento do processo o juiz determina a juntada de cálculo, ou seja, cada parte solicita a um contador – perito, para calcular o valor devido do processo. O juiz poderá homologar (considerar como correto), um dos cálculos ou; caso não entenda como confiável, nomear um terceiro perito para que o cálculo seja efetuado.

Desta forma o juiz emite a sentença considerando um dos cálculos como correto. E este será o novo risco do processo, pois é o valor considerado devido pela Justiça. Logicamente as partes poderão recorrer da decisão, este é o risco eminente neste momento.

Após a sentença, caso uma das partes recorra, o processo sobe para a segunda instância, o Tribunal Regional do Trabalho, o processo será julgado por outro juiz, que poderá ter ponto de vista e conceitos que divergem do primeiro e o valor de risco alterar significativamente tanto para maior quando para menor, neste momento deverá ser efetuada a terceira reavaliação, e assim consecutivamente até a última instância, quando não existe como recorre a e emitida a condenação pelo juiz.

#### **f) Cálculo da Provisão (será o valor incluído no balanço patrimonial)**

Após termos a classificação de cada processo efetuado pelo advogado e o valor de risco da ação, através da média no caso de processos novos e através da sentença do juiz nos demais. Teremos que calcular qual o valor de provisão necessário para suprir os futuros gastos

Como o valor de risco poderá ser alterado, então utilizaremos a classificação como parâmetro para provisão. Para cada classificação: provável, possível ou remoto aplicaremos um percentual de deságio para chegarmos ao valor de provisão, conforme abaixo:

- para processos classificados como provável o deságio em relação ao risco será 0%;
- para processos classificados como possível, o deságio em relação ao risco será de 50%;

- para processos classificados como remoto, o deságio em relação ao risco será de 100%.

Abaixo segue exemplo do cálculo:

<b>Risco Povável</b>	
Risco	10.000,00
Deságio	0%
Provisão	10.000,00

<b>Risco Possível</b>	
Risco	10.000,00
Deságio	50%
Provisão	5.000,00

<b>Risco Remoto</b>	
Risco	10.000,00
Deságio	100%
Provisão	0,00

O valor de provisão é o que a empresa considera verdadeiro e é este valor que será considerado no Balanço Patrimonial, e nas demais demonstrações financeira pertinentes.

## **g) Encerramento de Processo**

Reclamações Trabalhistas geram risco a empresa, mas existe uma decisão que é inevitável para o gestor: (i) fazer acordos e encerrar o processo logo na fase inicial, (ii) brigar até o fim na Justiça.

É uma decisão muito delicada e hoje existem grandes empresas do mesmo ramo, que optam por decisões diferentes.

Existem prós e contra dos dois lados:

a) Fazer acordos:

### **Prós:**

- Economia com advogados
- Economia com outros custos como pessoal, outras custas pagas, no processo como depósitos recursos, custas, honorários e cálculos periciais
- Diminuir a base de processos existente na empresa,

### **Contras:**

- Correr o risco de perder dinheiro pagando mais do que seria o justo
- Induz outros funcionários a entrarem com reclamações

b) Não fazer acordo

### **Prós**

- Investir o dinheiro que seria desembolsado ao reclamante, em aplicações rentáveis, que no decorrer dos anos poderão suprir os custos.

**Contras:**

- Inchar a base de processos, sendo que em cada um, pode demorar mais de dez anos para sair a Condenação. Grande quantidade de processos não são bem vistas pelos analistas

Para que o gestor tome esta decisão é importante ter uma base com dados sobre o que ocorreu nos últimos anos, nos processo da empresa. Os processo em que não foram fechados acordos os valores pagos no final são superiores aos valores pagos nos acordos?

E qual a cultura existente adotado pela empresa, é conservadora ou não?

No caso da empresa optar por fechar acordo, deve-se saber exatamente se os pedidos feitos pelo autor, remetem a realidade, ou se são irreais. Nestes casos como o processo está na 1º instância fica difícil, precisar o valor exato que é devido ao reclamante. Uma solução é efetuar levantamento de outras reclamações já existentes que sofreram condenações para se ter uma base do valor pago, é claro que para encerrar um processo na fase inicial a empresa deverá aplicar um deságio sobre este montante, e oferecer ao reclamante, caso contrário não seria benéfica a empresa.

Quando o valor desembolsado pela empresa para pagamento ao reclamante for superior ao valor provisionado, teremos um ganho. Caso o valor pago seja superior, mas impede que futuramente o valor da ação venha a aumentar, temos uma despesa financeira no período, mas um ganho futuro.

No caso da empresa optar por não fechar acordo, e o processo continua em na base de provisão, mas terá que ser feito acompanhamento pelo advogado responsável, e quando houve nova decisão judicial o processo deverá ser reavaliado

## 4.2 RESULTADOS

Como o trabalho apresentado, não foi um estudo de caso, mas sim a apresentação de uma forma de organização, que poderá ser utilizado por qualquer empresa, abaixo será demonstrado uma suposição de como a falta de organização, o risco poderá se transformar em prejuízo:

Uma empresa que tem em torno de 10.000 funcionários, se congelarmos a base podemos indicar que 60% dos funcionários entrarão com reclamações, média em instituições financeira, ou seja, 6.000 funcionários.

Conforme o cálculo efetuado o valor da média na primeira instância é de R\$ 29.104,00 x 6.000 funcionários, chegaremos ao risco de R\$ 174.624.000, valor muito expressivos mesmo para empresas de grande porte.

Para efeito de provisão vamos considerar que 30% dos processos estão classificados como prováveis, 60% como possíveis e 10% como remoto:

Classificação das Ações	(%)	Quant	Risco	Média / Risco	Deságio de classificação	Valor a ser provisionado
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>6.000</b>	<b>174.624.000</b>	<b>29.104</b>		<b>104.774.400</b>
Provável	30%	1.800	52.387.200	29.104	0%	52.387.200
Possível	60%	3.600	104.774.400	29.104	50%	52.387.200
Remoto	10%	600	17.462.400	29.104	100%	-

Com o cenário informado acima do risco de R\$ 174.624.000 a empresa terá e provisionar R\$ 104.774.400, valor este que deverá ser informado no fechamento do Balanço Patrimonial.

Na hipótese acima estamos trabalhando com a média da 1º instância, mas os valores individuais no decorrer do processo vão se alterando, bem como as médias, podendo o valor de risco e provisão ser superiores aos informado acima, mantendo a mesma quantidade.

Os 6.000 funcionários poderão entrar com reclamações em meses e anos distintos, o valor de risco e provisão informado acima, poderá ser diluído em 5, 7 até 10 anos.

Caso a empresa não esteja organizada, ciente de todos os processos que tramitam na Justiça, e com advogados competente, o risco gerado pelas reclamações poderá se concretizar. Logicamente parte deles terá que ser desembolsado pela instituição, mas quanto maior a organização e melhor a defesa menor será o prejuízo.

A melhor forma de efetuar o trabalho apresentado acima é dentro da área jurídica incluir uma célula de Contabilidade/Contabilidade que efetuará todo o trabalho financeiro, pois os advogados são preparados para defender e monitorar os processos, mas não estão aptos para serem gestores.

## **4.3 OUTRAS FORMAS DE CONCILIAÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS**

### **4.3.1 CONCILIAÇÃO EXTRAJUDICIAL**

Ainda pouco utilizada a conciliação extrajudicial, visa um acordo entre as partes, antes que se inicie um processo.

A iniciativa pode ser em ambas as partes, ou a empresa procura o ex-funcionário com o intuito de verificar se este tem direitos a receber que não foram pagos, ou pode ocorrer o inverso, onde a empresa procura os ex-funcionário, e propõe um acordo extrajudicial.

Caso haja consenso entre as partes e assinado um termo de acordo sempre homologado pelo sindicato da categoria, e esta pessoa não poderá mais entrar com processo na Justiça do Trabalho. Caso mesmo assim entre, o juiz dá ganho de causa a outra parte, pois no acordo assinado o ex-funcionário declara que não existe mais pendência alguma a ser discutida.

Esta negociação evita a ação judicial, assim como o provisão de risco.

### **4.3.2 ARBITRAGEM**

A arbitragem constitui o meio alternativo para a solução de litígios, não compete com o Judiciário nem contra ele atenta, pois o Poder Judiciário independente e forte constitui o esteio do Estado de Direito.

A arbitragem é a técnica, pela qual a divergência pode ser solucionada, por meio da intervenção de terceiro (ou terceiros), indicado pelas partes, gozando da confiança de ambas. Com a assinatura da cláusula compromissória ou do compromisso arbitral, a arbitragem assume o caráter obrigatório. Pode ser realizada por um árbitro ou por mais de um. Neste caso, estará constituído o Tribunal Arbitral. A sentença tem força judicial.

#### **a) Arbitragem como forma de conciliação**

A mediação ou a conciliação é também uma forma alternativa de solução de pendência, em que o terceiro, alheio à demanda e isento, em relação às partes, tenta conseguir a composição do litígio, de forma amigável, sem entrar no mérito da questão, diferenciando-se, pois, da arbitragem. Pode ser tanto judicial como extrajudicial, optativa ou obrigatória, ocorrendo também no campo do Direito Internacional.

Toda pessoa capaz de contratar pode utilizar-se da arbitragem e poderá fazê-lo por intermédio de advogado. De acordo com o Código Civil de 2002, aos dezoito anos, a pessoa adquire a capacidade de fato, exercendo pessoalmente os atos da vida civil.

A negociação direta ou a autocomposição caracteriza-se pela solução da controvérsia pelas próprias partes, sem a intervenção de pessoas estranhas. Cada uma delas renuncia aos interesses ou à parte deles, concretizando-se pela

desistência, transação ou pelo reconhecimento, por parte da parte demandada da procedência do pedido, com o que se obtêm o acordo, pondo fim ao litígio.

A arbitragem não é novidade. Na mais remota Antigüidade, a humanidade sempre buscou caminhos que não fossem morosos, burocratizados ou serpenteados de fórmulas rebuscadas, visto que os negócios, sejam civis, sejam comerciais, exigem respostas rápidas, sob pena de, quando solucionados, perderem o objeto e ficarem desprovidos de eficácia, com prejuízos incalculáveis para as partes interessadas.

A mediação ocorre quando um terceiro, chamado pelas partes, vem solucionar o conflito. O mediador pode ser qualquer pessoa. Ouve as partes e faz propostas. Aconselha, mas não toma qualquer medida ou decisão; apenas serve de intermediário entre as partes. A função mediadora nas negociações será exercida pelos Delegados Regionais do Trabalho, que poderão delegá-la a servidor do Ministério do Trabalho, mesmo no curso das negociações. As partes que requisitarem a mediação o farão por escrito, em duas vias, indicando a pauta a ser discutida.

O Decreto nº 1.572, de 28.7.1995, estabeleceu regras sobre a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista. O mediador designado terá prazo máximo de 30 dias para a conclusão do processo de negociação, salvo acordo expresso com as partes interessadas

A Portaria do Ministério do Trabalho nº 817, de 30.8.1995, especificou critérios para a participação do mediador nos conflitos de negociação coletiva de

natureza trabalhista. A Portaria nº 818 normatizou o credenciamento de mediador perante as Delegacias Regionais do Trabalho.

A renúncia configura meio de solução de conflitos coletivos, à medida que efetiva a pacificação do litígio. É ato unilateral e implica em alguém abrir mão de um direito, dotado de certeza jurídica que lhe pertença.

## **b) A arbitragem em face da Legislação do Trabalho**

A previsão constitucional, relativa à arbitragem nos conflitos coletivos trabalhistas, encontra fundamento no artigo 114 e §§ 1º e 2º da Constituição Federal.

Art. 114 Compete à Justiça do Trabalho conciliar e julgar os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores, abrangendo os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta dos Municípios, do Distrito Federal, dos Estados e da União, e, na forma da lei, outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, bem como os litígios que tenham origem ao suprimento de suas próprias sentenças, inclusive coletivos.

§ 1º Frustrada a negociação coletiva, as partes poderão eleger árbitros.

§ 2º Recusando-se qualquer das partes à negociação ou à arbitragem, é facultado aos respectivos sindicatos ajuizar dissídios coletivos, podendo a Justiça do Trabalho estabelecer normas e condições, respeitadas as disposições convencionais e legais mínimas de proteção ao trabalho

Os dissídios coletivos entre sindicatos patronais e de empregados são julgados pelos Tribunais Regionais do Trabalho. Os dissídios coletivos visam à criação de normas complementares sobre condições de trabalho e à fixação de reajustes salariais, quer por ocasião das datas bases das categorias profissionais, quer por motivo de greve, com decisões de natureza constitutiva. Servem também para dirimir controvérsias de interpretação de normas trabalhistas que atinjam uma coletividade de trabalhadores.

Com adarga no preceito constitucional, a Lei nº 7.783, de 28 de janeiro de 1989, (Lei de Greve) refere-se à arbitragem no artigo 3º, que exige como condição para a paralisação do trabalho que "tenha sido frustrada a negociação ou verificada a impossibilidade de recurso via arbitral". O artigo 7º remete a regulamentação das relações obrigacionais no curso da greve, ao que for determinado por acordo, convenção, laudo arbitral ou decisão da Justiça do Trabalho.

Em nível infraconstitucional, a Medida Provisória nº 1.239, de 14 de dezembro de 1995, que trata da participação nos lucros e resultados, faz remissão expressa ao uso da arbitragem para matéria trabalhista.

A MP antecipou-se à nova lei de arbitragem ao isentar o laudo arbitral de homologação judicial. Com o advento da Lei 9.307/96, o instituto da arbitragem, no Brasil, tornou-se meio alternativo de solução de controvérsias que poderá ser seguido pelos particulares nos conflitos com os quais se pretenda obter uma rápida, econômica e efetiva solução.

Como forma alternativa de composição de conflitos, a Lei 9.307/96 (Lei de Arbitragem) adotou providências tendentes à realização de uma justiça mais célere e de rápida eficácia na solução de controvérsias, utilizando-se de árbitros capacitados no julgamento de lides, a critério das partes, e livre escolha das regras jurídicas mais convenientes; sem, contudo, excluir o Judiciário do modelo adotado.

Sem dúvida, as duas maiores inovações foram a eliminação da homologação judicial, que tornara o pronunciamento arbitral em verdadeira sentença, e o acolhimento do juízo arbitral, mediante convenção de arbitragem, entendida a "cláusula compromissória" e o "compromisso arbitral" (artigo 3º da Lei n.º 9.307/96).

Conforme dispõe o artigo 4º da Lei 9.307/96, a "cláusula compromissória" tem vida autônoma em relação ao contrato em que estiver inserida. Os contraentes obrigam-se a observar as regras da arbitragem, como forma de solucionar as eventuais divergências ocorridas na execução das obrigações contratuais. Substituiu-se o contrato definitivo por sentença, isto é, o compromisso arbitral que, como no Código de Processo Civil, artigo 639, a sentença produz os efeitos do contrato definitivo para os fins de direito.

O "compromisso arbitral", definido no artigo 9º da Lei 9.307/96, consiste na convenção por meio da qual as partes submetem um litígio à arbitragem de uma ou mais pessoas. O compromisso final independe do consenso das partes, como prescreve a Lei, e pode ser judicial e extrajudicial, além de poder ser substituído por sentença de execução de obrigação de contratar.

## V. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A possibilidade de não haver risco com reclamações trabalhistas é quase nula, pois sempre existirá funcionários que não concordam com as normas da empresa, ou empresas que não cumprem as leis, mas conforme apresentado no trabalho, o risco eminente poderá ser minimizado, se houve organização e acompanhamento.

Empresas que tem dados em mãos transformam em informações e estas informações levam a tomadas de decisões. Sempre que forem detectados problemas, é necessário a reunião dos envolvidos e a discussão de metas para solucioná-lo. O risco com reclamações trabalhistas, não foge desta regra.

A área de controladoria tem profissionais qualificados para serem gestores de processos e com experiência e bagagem podem minimizar os riscos gerados. Outras formas são: a conciliação extrajudicial e a arbitragem, que evitam a entrada de novas ações

Um ponto muito importante e que não foi muito aprofundado neste trabalho, pois não é o foco, é a prevenção. A área de Recursos Humanos em conjunto com os demais gestores das áreas da empresa, são responsáveis por criar normas, procedimentos, treinamento e esclarecimentos, para evitar novos processos.

No trabalho foi analisado a gestão de risco gerado por reclamações trabalhistas, existem diversos riscos gerados na parte judicial como ações cíveis, fiscais e criminais, que poderão ser fontes para novas Monografias.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A. Gledson, **Governança Corporativa no Brasil em perspectiva**, Revista de Administração, São Paulo, v. 37, 2002.

FEA/ USP, Equipe de Professores, **Contabilidade Introdutória**, 9º edição, Ed Atlas, 1998

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos, **Contabilidade Comercial**, 4º edição, Ed Atlas, 2000

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade, **Fundamento de Metodologia científica**. 4º ed. São Paulo, 2001.

LAMARCA, Antônio, **Curso Normativo de Direito de Trabalho**, Ed Revista de Tribunais, São Paulo, 2º ed, 1993.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo, **Administração Financeira Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. Rio de Janeiro; Ed Atlas 2005. 2. v.

MALLET, Estevam, **Brasil é campeão mundial de ações trabalhistas**, Gazeta do Povo, entrevista realizada em 12/02/07

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito Processual do Trabalho**. São Paulo: ed Atlas , 2005,.23.v.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra, **Controladoria de Gestão**. São Paulo:,1997. 2. v.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed., São Paulo, 1999.

SÁ, Antonio Lopes, **Dicionário de Contabilidade**, 10º ed, Ed Atlas, 2005.

**C. L. T. – Consolidação das Leis do Trabalho**, Editora Rideel

**Constituição da República Federativa do Brasil**. Editora Saraiva

[www.TST.gov.br](http://www.TST.gov.br) – consulta realizada em dezembro /06

[www.TRT9.gov.br](http://www.TRT9.gov.br) – consulta realizada em dezembro/06

[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br) – consulta realizada em janeiro/07