

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

PAULA FELIZ THOMS

**A INFLUÊNCIA DA REFORMA TRABALHISTA COMO UMA DAS  
CONDIÇÕES LEGAIS NA TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA:  
ANÁLISE DE 3 EMPRESAS DO SUL DO BRASIL**

MONOGRAFIA EM ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA  
2018

PAULA FELIZ THOMS

**A INFLUÊNCIA DA REFORMA TRABALHISTA COMO UMA DAS  
CONDIÇÕES LEGAIS NA TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA:  
ANÁLISE DE 3 EMPRESAS DO SUL DO BRASIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização  
apresentado como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial, da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Orientador: Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa  
Coorientadora: Prof. Dra. Ana Paula Myszczyk

CURITIBA  
2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

### **A INFLUÊNCIA DA REFORMA TRABALHISTA COMO UMA DAS CONDIÇÕES LEGAIS NA TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA: ANÁLISE DE 3 EMPRESAS DO SUL DO BRASIL.**

Esta monografia foi apresentada no dia 15 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Paula Feliz Thoms apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa  
Orientador

---

Esp. Egon Bianchini Calderari  
Banca

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Luciana Vieira de Lima  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

## RESUMO

THOMS, Paula Feliz. A influência da reforma trabalhista como uma das condições legais na tomada de decisão da empresa: análise de 3 empresas do sul do Brasil. 2018. 52 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Em um ambiente corporativo, diversas condições podem influenciar na tomada da decisão estratégica empresarial. Essas condições se subdividem em: condições do macro ambiente (ou, ambiente geral); e condições do microambiente (ou, ambiente tarefa). O objetivo deste trabalho é analisar uma condição específica do macro ambiente, a condição legal (e dentro desta condição, mais especificamente a influência da reforma trabalhista na tomada de decisão da empresa). Em verdade, irá se verificar como tal condição pode influenciar na determinação da estratégia empresarial. Neste contexto, diversas são as questões que podem ser formuladas para uma melhor apreensão do conteúdo de tal condição (legal). Tais questões podem auxiliar a identificar as ameaças e oportunidades (desta condição – legal), de forma que poderemos ter uma verdadeira ideia do cenário legal que se apresenta diante da corporação.

**Palavras-chave:** Condição legal. Influência. Tomada de decisão

## ABSTRACT

THOMS, Paula Feliz. The influence of the labor reform as one of the legal conditions in the decision making of the company: analysis of 3 companies from the south of Brazil. 2018. 52 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

In a corporate environment, several conditions can influence the decision of making a strategic business movement or not. These conditions are subdivided into: conditions of macro environment (or general environment); and microenvironment conditions (or, task environment). The purpose of this work is to analyze a specific condition of macro environment, the legal condition (and in this condition, more specifically the influence of the reform of the labor code in the decisions of the company). In fact, we will verify how such condition can influence the determination of business strategy. In this context, there are several issues that can be formulated to better understand the content of such condition (legal). Those issues can help identify trends, threats, and opportunities (of this legal condition) so that we can get a true picture of the legal landscape facing the corporation.

**Keywords:** Legal condition. Influence. Decision making

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Exemplo de e-mail enviado de um Sindicalista para uma dirigente da empresa.....	45
Imagem 1	- Comunicado de contribuição sindical.....	46
Imagem 2	- Continuação comunicado de contribuição sindical.....	47
Quadro 1	- Classificação da pesquisa.....	32

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
1.1	TEMA E PROBLEMÁTICA.....	07
1.2	PROBLEMA.....	08
1.3	OBJETIVOS.....	08
1.3.1	Objetivo Geral.....	08
1.3.2	Objetivo Específico.....	09
1.4	JUSTIFICATIVA.....	09
1.5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	09
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1	ANÁLISE DAS CONDIÇÕES QUE INFLUENCIAM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	11
2.1.1	Condições do Microambiente.....	12
2.1.2	Condições do Macroambiente.....	14
2.2	EXAME DA CONDIÇÃO LEGAL (REFORMA TRABALHISTA) PARA TOMADA DE DECISÃO.....	20
2.2.1	Definição de tomada de decisão.....	21
2.2.2	Caso da Reforma Trabalhista.....	23
2.2.3	A condição legal (reforma trabalhista) como ameaça.....	28
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
3.1	PROCEDIMENTOS.....	31
3.2	OBJETO DE ESTUDO.....	32
3.3	AMOSTRA DA PESQUISA.....	32
3.4	COLETA DE DADOS.....	33
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE MULTICASOS.....</b>	<b>35</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMÁTICA

Existem muitas condições e fatores que influenciam na tomada de decisão em um ambiente corporativo. Neste sentido, diversas são as condições que podem ter uma grande relevância para o nível institucional de uma empresa (que é aquele que trata das diretrizes e de um plano mais abstrato da composição hierárquica da corporação) tomar determinada decisão estratégica.

Essas condições podem ser vistas pela perspectiva de um microambiente: análise dos fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras; ou por um macro ambiente: análise das novas tecnologias, da política, da economia, da demografia, da globalização, da cultura e, por fim, a questão legal. Todas as condições descritas têm um grande impacto no exame feito pela diretoria ou presidência de uma empresa para investir um novo segmento de mercado, em deixar de investir em um projeto, em comprar outra empresa, em abrir uma nova sede, em alterar sua estrutura hierárquica, em abrir seu capital, ou em tantas outras decisões que os executivos se deparam no dia a dia.

Isto porque, a depender da alteração de um fornecedor, do valor de uma moeda, do presidente de um país, ou de uma lei (por exemplo), o cenário que se apresenta diante de uma empresa é bastante influenciado.

Este trabalho se propõe a explorar com um pouco mais de profundidade a influência da condição legal (que, para os fins deste estudo, será analisada apenas a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, e sua reforma ocorrida em 2017, mas que, em realidade, compreenderia uma gama muito maior de assuntos). O trabalho busca discutir, especialmente, as alterações trazidas pela reforma trabalhista (e, por uma questão de viabilidade, serão listados apenas alguns exemplos de alterações), e como elas podem influenciar no rumo de uma empresa. Isto porque, a depender de uma nova regra, ou da extinção de alguma anteriormente existente, os custos de uma atividade podem variar, a empresa pode decidir por terceirizar uma parte da produção, ou o contrário, a internalizar um serviço que antes era externo, pode passar a investir em um determinado mercado que antes não atuava, justamente em razão de novas facilidades ou impecílios que a reforma trabalhista trouxe. As situações são inúmeras.



Para tanto, algumas questões podem ser formuladas no sentido de ver como essa condição (legal) pode ajudar a guiar na tomada de decisão estratégica pela empresa. Vejamos algumas delas:

- (i) A Condição Legal (neste caso, a lei) influencia ou não na tomada de decisão empresarial;
- (ii) A Condição Legal é previsível ou imprevisível;
- (iii) Como trabalhar na prática essa Condição Legal?
- (iv) Como obter as informações pertinentes (advindas da lei)? Com um departamento jurídico, consulta a advogados?
- (v) Como decidir, a partir dessa análise, qual decisão tomar;
- (vi) A condição legal poderia determinar a empresa a escolher entre o lícito e o ilícito?

Essas perguntas certamente irão corroborar na identificação das ameaças (aumentando custos, criando mais regras, trazendo novos passivos, entre outros) e oportunidades (diminuindo custos, simplificando procedimentos, reduzindo passivos, etc.) desta condição – legal, para que o empresário (ou os executivos de uma empresa) tenham uma verdadeira ideia do cenário legal que se apresenta diante deles e então poder decidir de uma maneira mais fundamentada a tomar determinada atitude ou não.

## 1.2 PROBLEMA

Diante do exposto anteriormente, o problema que este trabalho se propõe a responder é como a condição legal, especificamente a reforma trabalhista, influencia na tomada de decisão da empresa. Acima já foram expostos alguns exemplos, mas após análise mais detalhada, o trabalho irá apontar situações nas quais, de fato, a condição legal afetou a tomada de decisão de empresas objeto de estudo.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Entender o que é a “tomada de decisão” e como a condição legal influencia nela.

Ainda, mais especificamente, se a reforma trabalhista influencia na tomada de decisão da empresa.

### 1.3.2 Objetivo específico

Na prática, essa premissa (influência da condição legal – especificamente da reforma trabalhista – na tomada de decisão da empresa) foi verificada?

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho encontra sua justificativa científica pelo fato de que o MBA de Gestão Empresarial busca trazer aos seus estudantes as boas práticas administrativas e isso, efetivamente, passa pela estratégia da empresa. Busca-se analisar a influência das mudanças de legislação na competitividade das empresas.

Dentro deste tema, um dos pontos abordados é a condição legal e sua influência para tomada de decisão das empresas e que neste momento, se torna muito importante, pois as alterações da legislação trabalhista afetarão toda a organização por um longo tempo e, conseqüentemente, a maioria dos estudos efetuados sobre este assunto.

Além dessa justificativa, verifica-se sua relevância para as empresas e seus dirigentes, que certamente podem aproveitar deste estudo para orientar suas estratégias.

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a metodologia utilizada para este trabalho, será pesquisada a literatura sobre o tema “estratégia”, bem como, a análise de leis (especialmente a lei que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT), documentos e casos concretos (estudo de caso - multicaso) para que o trabalho seja interessante e completo para os leitores.

Portanto, trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, com o uso da pesquisa bibliográfica (como Hitt; Ireland; Hoskisson; Chiavenato; Macdonell; Ansoff; entre outros) e documental, bem como com um estudo de caso, conforme irá se verificar na seção dedicada à metodologia.

Para auxiliar na compreensão do tema, bem como para ilustrar de que forma a condição legal se apresenta ao mundo corporativo, será abordada a legislação trabalhista (CLT) e sua reforma, bem como os impactos que ela trouxe e trará à sociedade e ao mundo empresarial.

Com o estudo deste tema, espera-se trazer ao leitor uma noção de como leis podem influenciar no rumo de uma atividade empresarial.

Essa monografia será dividida em três grandes partes (além desta introdução). A primeira irá realizar a análise do referencial teórico, com a avaliação das condições que influenciam a estratégia empresarial (quais são as condições micro e macro acima dispostas, o que é tomada de decisão, quem deve fazê-la dentro do âmbito da empresa, entre outros). A segunda irá fazer a avaliação justamente da metodologia de pesquisa e objeto de estudo, e, por fim, na terceira grande parte, será tratado dos casos concretos descritos acima (reforma trabalhista), para então encerrar o trabalho com as considerações finais sobre o tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção terá como objetivo trazer ao leitor discutir a base teórica utilizada na construção do presente trabalho. Tendo em vista que o objetivo deste estudo é verificar como as condições legais, em especial a reforma trabalhista, influenciam na tomada de decisão da empresa, é importante termos a base teórica para entender a construção e o resultado do trabalho.

Portanto, abaixo serão verificadas quais são as condições (macro e micro – com enfoque na condição legal) que influenciam a tomada de decisão, a definição do conceito “tomada de decisão”, quem deve fazê-la, como ela pode ser vista como uma ameaça e como ela pode ser vista como uma oportunidade.

### 2.1 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES QUE INFLUENCIAM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Antes de verificar os fatores que influenciam na tomada de decisões nas empresas pelos seus dirigentes, é importante entender o que é estratégia, em suas diferentes definições.

A estratégia pode ser analisada pelo viés corporativo, correlacionando-se com decisões que, por sua essência, devem estar ligadas a situações que envolvem todo escopo de uma organização. Existe também a estratégia de negócios, que visa obter um desempenho financeiro superior através da busca de um posicionamento competitivo que permite aos negócios alcançar uma vantagem sustentável sobre os competidores da organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

É possível também analisar a estratégia em seu viés funcional. Ou seja, não apenas visando consórcios de competências únicas e exclusivas de uma organização. A estratégia pensada dentro de uma visão funcional pode ser definida da seguinte maneira:

A estrutura funcional consiste em um CEO e um quadro de funcionários limitado, com gerentes funcionais de nível médio nas áreas organizacionais dominantes, tais como produção, contabilidade, marketing, P&D, engenharia e recursos humanos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 314).

Ainda sobre a estrutura da empresa, e como ela determina a estratégia da empresa, temos que:

A estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa. É difícil desenvolver uma estrutura organizacional que apoie efetivamente a estratégia da empresa, especialmente pela incerteza (ou variação imprevisível) sobre a rápida mudança das relações de causa e efeito na economia global e sobre os ambientes competitivos e dinâmicos (HITT, 2008, p. 71).

Em outras palavras, a empresa, uma vez sabendo qual das abrangências estratégicas seguirá - e muitas vezes a decisão pode envolver mais de uma forma de estratégia - deverá projetar sua estrutura organizacional a fim de implementá-la. Para implementá-la de uma maneira eficaz, a empresa necessariamente deverá analisar o ambiente em que ela se encontra. E, nesta seção, é isto que será proposto (avaliar os diferentes ambientes de uma empresa, para que então possa ter melhores condições de tomar decisões, com um enfoque especial na condição legal).

### 2.1.1 Condições do Microambiente

As condições do microambiente, também chamada de Ambiente de Tarefa, podem ser definidas como as questões que influenciam diretamente em uma empresa ou um ramo de mercado - e não de todo o mercado em geral. Ou seja, para cada empresa, existe um Micro Ambiente diferente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). O microambiente (ou ambiente de tarefa) também pode ser definido da seguinte maneira:

É o ambiente de operações específico de cada organização. Constitui o seguimento ambiental que está mais imediato e próximo à organização, do qual ela obtém suas entradas (fornecedores) e onde deposita suas saídas (clientes e consumidores). Além disso, o ambiente de tarefa abrange os concorrentes (tanto de entradas como de saídas) e as agências regulamentadoras (CHIAVENATO, 2014, p. 562).

De acordo com o autor, são então quatro os principais componentes do Microambientes fornecedores, clientes, concorrentes e entidades/agências reguladoras.

Tais condições são de extrema relevância para empresa, já que as influenciam diretamente, seja com o aumento de preço de um insumo, seja pela perda de um cliente, seja pela chegada de um novo concorrente direto no mercado, seja pela criação ou extinção de

alguma agência reguladora. Portanto, o seu completo entendimento por parte dos dirigentes da empresa é um fator essencial para tomada das decisões, pois o aumento de preço do produto pode influenciar diretamente seu consumidor, a troca de um fornecedor pode alterar de forma significativa o produto final, a abertura de um novo concorrente pode afetar as vendas e a alteração de uma exigência específica da entidade reguladora pode inviabilizar o negócio.

Neste ponto é válido apresentar também a definição de Valentim do Microambiente:

As organizações empresariais estão em constante interação com dois tipos de ambientes, o interno e o externo, os quais são abarcados por ambientes informacionais. O ambiente interno, também chamado de microambiente se relaciona aos processos organizacionais, infraestrutura, tecnologia, produtos e serviços, relacionamentos que a organização mantém com terceiros etc.<sup>1</sup>(2010. p. 390)

Desta forma, será avaliado na sequência, de forma rápida, cada uma dessas condições de Micro Ambiente. Para tanto, empresta-se as definições de Chiavenato sobre cada um destes itens (CHIAVENATO, 2014):

#### I) Fornecedores

São os fornecedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar: recursos materiais (fornecedores de matérias-primas, que formam o mercado de fornecedores), recursos financeiros (fornecedores de capital que formam o mercado de capitais), recursos humanos (fornecedores de pessoas que formam o mercado de recursos humanos), e outros.

#### II) Clientes ou usuários

São os consumidores das saídas da organização. Ou seja, para quem o produto/serviço da empresa é destinado. Sem eles, não há renda, sem renda, não há empresa.

#### III) Concorrentes

As organizações não estão sozinhas nem existem no vácuo, mas disputam com outras organizações os mesmos recursos (entradas) e os mesmos tomadores de suas saídas. Por isso, há os concorrentes quanto aos recursos e os concorrentes quanto aos consumidores.

---

<sup>1</sup> VALENTIM, M. org. Gestão, mediação e uso da informação [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>. p.236

#### IV) Entidades Reguladoras

Cada organização está sujeita a uma porção de outras organizações que procuram regular ou fiscalizar as suas atividades. É o caso dos sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo, órgãos protetores do consumidor e outros.

Uma vez tendo avaliado as condições de Micro Ambiente, que são de grande importância, porém para cada empresa a realidade é completamente diferente da outra, passar-se-á a analisar as condições de Macroambiente (ou Ambiente Geral), que atingem quase que a totalidade das corporações – talvez em níveis diferentes, mas que certamente possuem uma abrangência e alcance maior.

##### 2.1.2 Condições do Macroambiente

As condições do Macroambiente, também chamada de Ambiente Geral ou Externo, são aquelas que dizem respeito ao mercado como um todo, ou seja, para um grupo de empresas. Normalmente o ambiente geral leva em conta todo âmbito nacional, ou em vezes o regional (região sul, norte, nordeste, etc.), podendo também variar de acordo com a área de atuação cada empresa (segmento de mercado, por exemplo, indústria automotiva, comércio varejista de eletrodomésticos, etc.). É mais difícil de se ter um controle sob essas condições, por isso a importância de entendê-las a fim de tirar maior proveito do que elas têm para oferecer - para traçar a estratégia da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para Chiavenato (2014) o ambiente geral ou macroambiente é o ambiente geral comum a todas as organizações. Já, para Hitt, Ireland e Hoskisson “O ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”. Na continuidade, eles descrevem que são seis as principais condições encontradas no Macroambientes: Tecnológica, Econômica, Política e Legal, Demográfica, Sociocultural, Global.

Tais condições são de extrema relevância para empresa e, como consequência, para a sociedade como um todo (na medida que todos são afetados pela prosperidade ou não das empresas, como influência direta na economia de um país), uma vez que determinam a direção dos negócios, como se verá a seguir. Elas tratam de disponibilidade de mão de obra, de mercado, de matéria prima, de questões de constituição da empresa, e do que mais interessa para este trabalho, de leis (e jurisprudência, em alguns casos).

Ter um bom panorama e uma boa leitura dessas condições também é essencial para o desenvolvimento das atividades da empresa. Elas devem ser sempre observadas para que a empresa não perca seu norte e seja devastada por crises decorrentes de más-decisões.

Desta forma, será avaliado na sequência, de forma rápida, cada uma dessas condições de Macroambiente, com uma maior ênfase na condição legal.

#### D) Tecnológica

Difundidas e diversificadas, as mudanças tecnológicas ocorrem em várias partes da sociedade. Esses efeitos ocorrem basicamente por meio de novos produtos, processos e materiais. O segmento tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### II) Econômica

O ambiente econômico refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir. Como os países estão interligados devido à economia globalizada, as empresas precisam escanear, monitorar, prever e avaliar a saúde das economias fora de seu país (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### III) Demográfica

O fator demográfico diz respeito o tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população. Geralmente os segmentos demográficos são analisados globalmente devido aos seus possíveis efeitos sobre os países e porque muitas empresas competem em mercados internacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### IV) Global

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson, o fator global engloba novos mercados importantes, os mercados já existentes, mas que estão em fase de alteração e transformação, além de importantes eventos políticos (internacionais), e as características de cultura e institucionais mais relevantes nos mercados globais. Essa globalização - dos mercados de negócios - pode fazer com que surjam da mesma forma oportunidades como desafios para as corporações. Pode-se citar como exemplo a possibilidade de companhias serem capazes de



identificar e, fazendo uma avaliação positiva, entrar em mercados globais novos. Afora o fato de vislumbrar oportunidades, as organizações devem ser capazes de reconhecer possíveis ameaças em tais novos mercados.

A China, por exemplo, apresenta diversas oportunidades, mas também algumas ameaças, para as organizações estrangeiras. A inclusão da China pela OMS - Organização Mundial do Comércio, no ano de 2001, trouxe oportunidades novas. O baixíssimo custo das mercadorias chinesas é uma ameaça para diversas empresas no setor das indústrias têxteis. A título de exemplo, compradores de produtos de tais indústrias (como a Marks & Spencer, no Reino Unido), entre outros por todo o mundo, não podem desconsiderar as grandes vantagens da China, mesmo com a cobrança atual de tarifas, se comparadas com outros países. Isto porque os custos com mão-de-obra são, em média, 90% mais baixos se comparados com Estados Unidos ou Itália. Isto sem falar na maior eficiência que a China tem se comparada com outros fabricantes de roupas de outros países com custo baixo (como Vietnã ou Índia). Ainda que com quotas, muitas empresas (tais como Wal-Mart e cadeias de hotel como a Hilton e Radisson), tentam aumentar sua terceirização de atividades com companhias chinesas em razão da grande vantagem pelos baixos custos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### V) Sociocultural

O fator sociocultural se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídicas e tecnológicas (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008). Como consequência lógica, as empresas são diretamente influenciadas, já que a mudança de um fator como número de habitantes, por exemplo, vai impactar diretamente na quantidade de consumidores; a mudança de um idealismo político pode alterar o padrão de consumo da população; a entrada de uma nova religião também é capaz de influenciar diretamente os hábitos de um povo, fazendo com que consuma mais ou menos determinados produtos.

#### VI) Política e legal

O fator político e legal trata de verificar em como as organizações, através de seus recursos, podem influenciar na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países e regiões (além de, obviamente, elas próprias), bem como a maneira com que serão afetadas por isso. Basicamente esta dimensão explica como as organizações tentam influenciar os governos e como os governos as influenciam. À medida que a política de

regulamentação se modifica pode influenciar a natureza da concorrência ao mudar as regras (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

### VI.1) Condições legais

Especificamente sobre as condições legais, elas podem ser definidas como sendo as que:

[...]constituem a legislação vigente e que afeta direta ou indiretamente as organizações, auxiliando-as ou impondo-lhes restrições às suas operações. São leis de caráter comercial, trabalhista, fiscal, civil, etc., que constituem elementos normativos para a vida das organizações (CHIAVENATO, 2014, p. 512).

Além da legislação, como visto acima, é importante observar a relevância da doutrina, jurisprudência e dos costumes dentro desse mesmo âmbito jurídico (ou seja, as quatro fontes de direito no Brasil – lei; doutrina; jurisprudência e costumes<sup>2</sup>).

O conjunto de leis forma a legislação. Nos países em que prevalece o Direito escrito e a Constituição é rígida, a lei representa a fonte formal de maior importância, como é o caso do Brasil. Veja-se:

A lei é a forma de que se reveste a norma ou um conjunto de normas dentro do ordenamento. Nesse sentido, a lei é fonte do direito, isto é, o revestimento estrutural da norma que lhe dá a condição de norma jurídica (FERRAZ JUNIOR, 2003, p. 233<sup>3</sup>).

De acordo com o art. 5.o, inciso II, da Constituição Federal de 1988, “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, o que revela a importância desta no Estado de Direito, o qual evoluiu para o Estado Democrático de Direito, no qual todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos da Constituição Federal (art. 1º) (BARBOSA, 2015).

Exemplos dela são: Código Tributário, Código Civil, Lei da Recuperação Judicial, Código Penal, Consolidação das Leis do Trabalho, entre outros.

<sup>2</sup> Por "fonte do direito" designamos os processos ou meios em virtude dos quais as regras jurídicas se positivam com legítima força obrigatória, isto é, com vigência e eficácia no contexto de uma estrutura normativa. REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. 27.ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 140.

<sup>3</sup> FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 233

A doutrina é formada pelos ensinamentos e estudos dos juristas, professores e estudiosos do Direito, apresentando-se por meio de escritos em tratados, compêndios, manuais, monografias, teses e comentários. As obras da doutrina são dotadas de importância, ao procurar mostrar a interpretação do Direito, o que pode ser útil ao julgador e mesmo influenciar o legislador (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Já os costumes podem ser definidos como:

Em suma, o costume, como fonte das normas consuetudinárias, possui em sua estrutura, um elemento substancial - o uso reiterado no tempo - e um elemento relacional - o processo de institucionalização que explica a formação da convicção da obrigatoriedade e que se explicita em procedimento, rituais ou silêncios presumidamente aprovadores. (FERRAZ JUNIOR, 2003, p. 242<sup>4</sup>).

Porém, o conjunto recorrente de decisões judiciais (jurisprudência) também tem relevância para o judiciário (apesar de não ser objeto do presente estudo). Isto porque a jurisprudência define a forma com que a lei é interpretada pelos juízes, guiando toda comunidade jurídica para uma determinada direção<sup>5</sup>. Vejamos a definição de Miguel Reale:

Pela palavra "jurisprudência" (stricto sensu) devemos entender a forma de revelação do direito que se processa através do exercício da jurisdição, em virtude de uma sucessão harmônica de decisões dos tribunais. (REALE, 2002. p. 167)

Em outras palavras, a jurisprudência pode ser entendida como o conjunto de decisões uniformes e constantes dos tribunais, proferidas para a solução judicial de conflitos, envolvendo casos semelhantes. Nesse sentido, a jurisprudência é a forma de revelação do Direito resultante do exercício da jurisdição, decorrente de uma sucessão harmônica de decisões dos tribunais (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

Muitas vezes, até como um objetivo ideológico, a jurisprudência teria o papel de ser um guia interpretativo da lei. Para tanto, ela deveria ser unânime, ou seja, todos os juízes deveriam, sobre a mesma matéria, ter entendimentos similares, ou ao menos, não antagônicos. Tal cenário certamente traria uma segurança jurídica para todos os jurisdicionados. Infelizmente não é isso que se vê no Brasil. Tem-se aqui uma verdadeira guerra de entendimentos, pois cada juiz entende que tem a discricionariedade de aplicar a lei da melhor

<sup>4</sup> FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do direito**: técnica, decisão, dominação. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 242

<sup>5</sup> REALE, Miguel. Lições preliminares de direito. 27.ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 167.

maneira que lhe convir. O prejudicado com tal situação é apenas o cidadão que busca uma tutela segura do poder judiciário, mas não encontra<sup>6</sup>.

Certamente esse cenário de insegurança jurídica influencia na tomada de decisão das empresas. Isto porque, o empresário estrangeiro que busca expandir seu negócio para outros países, ao se deparar com tal situação no Brasil, pode reconsiderar sua decisão e optar por investir em um país com uma jurisprudência mais segura. Outro exemplo é a decisão de um empresário brasileiro em pagar ou não determinado tributo, pois existem teses em discussão no poder judiciário que ainda não estão consolidadas (existem decisões pela obrigatoriedade do tributo e pela não obrigatoriedade do mesmo).

Uma outra forma de se verificar a relevância da jurisprudência na tomada de decisões são as operações realizadas pela Polícia Federal do Brasil, como a lava jato<sup>7</sup>, carne fraca<sup>8</sup>, quadro negro<sup>9</sup>, entre tantas outras. Tais operações ocorridas no âmbito penal certamente influenciam a tomada de decisões das corporações. Imagine uma empresa que tinha dentro de seu organograma um departamento com a única finalidade de pagar propinas para funcionários públicos visando obter vantagens indevidas (como, por exemplo, uma vantagem para vencer uma licitação). Ora, após as mencionadas operações, que colocaram uma lupa em tais condutas, os empresários que cometem atos ilegais, muito possivelmente vão repensar seu *modus operandi*. Inclusive, viu-se a criação recorrente de setores de *Compliance* (governança corporativa) nas empresas, antes quase inexistentes. Complementa-se: aqueles que não tem tais condutas, depois dos desdobramentos das operações supramencionadas, vão pensar muitas vezes antes de executá-las<sup>10</sup>.

Em nosso país, regido pelo sistema jurídico da *civil law* (que preconiza que a lei deve

<sup>6</sup> “Nesses limites, e somente neles, é que se põe o problema da uniformização da jurisprudência. Não se trata, nem seria concebível que se tratasse, de impor aos órgãos judicantes uma camisa de força, que lhes tolhesse o movimento em direção a novas maneiras de entender as regras jurídicas, sempre que a anteriormente adotada já não corresponda às necessidades cambiantes do convívio social. Trata-se de pura e simplesmente, de evitar, na medida do possível, que a sorte dos litigantes e afinal a própria unidade do sistema jurídico vigente fiquem na dependência exclusiva da distribuição do feito ou do recurso”. MOREIRA, José Carlos Barbosa. **Comentários ao Código de Processo Civil** 7, ed. Rio de Janeiro; Forense, 2009, v. 5, p.5.

<sup>7</sup> <http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>. Acessado em 18 de junho de 2019.

<sup>8</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o\\_Carne\\_Fraca](https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o_Carne_Fraca) Acessado em 18 de junho de 2019.

<sup>9</sup> <https://www.gazetadopovo.com.br/tudo-sobre/operacao-quadro-negro/> Acessado em 18 de junho de 2019.

<sup>10</sup> <http://www.petp.adv.br/noticias-artigos/o-impacto-da-operacao-lava-jato-na-postura-anticorruptao-nas-empresas/> . Acessado em 18 de junho de 2019.

<https://dinheirama.com/impactos-operacao-lava-jato-economia-brasileira/> Acessado em 18 de junho de 2019.

[https://www.huffpostbrasil.com/jose-samurai-saianni/entenda-a-relacao-de-compliance-nas-empresas-e-a-lava-jato\\_a\\_23208011/](https://www.huffpostbrasil.com/jose-samurai-saianni/entenda-a-relacao-de-compliance-nas-empresas-e-a-lava-jato_a_23208011/) Acessado em 18 de junho de 2019.

ser o ponto central do direito – direito positivo - com raízes romano-germânicas) e não pelo *common law*, que preconiza que a jurisprudência deve ser o ponto central do direito – tradicionalmente encontrado em países anglo-americanos (Silva, 1999), as leis têm um papel central para o direito. Para algo existir perante o direito brasileiro ele deve ser legislado, caso contrário, o juiz não tem o poder de decidir sobre tal matéria. Por este motivo é que existem tantas leis em nosso país. Sempre que uma parcela da população percebe a necessidade prática de algo, ela deve ser legislada para existir no âmbito do direito. Devido a isso, as elaborações e alterações de leis no Brasil são tão frequentes.

Certamente tal cenário é mais uma causa da insegurança jurídica que vivemos. Alterações e novas leis são constantemente pautadas no Congresso Nacional, sendo uma tarefa árdua acompanhar todas essas mudanças<sup>11</sup>.

O fato é que, em tendo conhecimento dessa realidade, os empresários brasileiros têm que se adaptar a ela, e adquirir a capacidade de, rapidamente, fazer as adaptações necessárias decorrentes dessas novas leis. Neste ponto, reside a importância desse tema. A condição legal pode, portanto, ser vital para o planejamento das atividades empresariais.

Como uma forma de ilustrar e até para se utilizar de um exemplo muitíssimo recente é que o presente trabalho trará um aprofundamento maior sobre a reforma da lei trabalhista e como ela vem influenciando na vida das empresas. Tal análise será feita no item seguinte deste trabalho.

## 22. EXAME DA CONDIÇÃO LEGAL (REFORMA TRABALHISTA) PARA TOMADA DE DECISÃO

Nesta subseção será inicialmente analisada a definição de tomada de decisão, para que com isso o leitor possa ter os conceitos necessários para em seguida, verificar alguns dos pontos em que a lei trabalhista foi alterada. Depois de já entendido o que é condição legal (visto anteriormente), verificar como ela pode surgir como ameaça e como oportunidade (para as empresas).

---

<sup>11</sup> <https://www.congressonacional.leg.br/sessoes/agenda-do-congresso-senado-e-camara>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

### 2.2.1 Definição de tomada de decisão

Já foi visto anteriormente quais são as condições que influenciam a atividade de uma empresa, as de Micro e Macro Ambiente, bem como foi visto com maior ênfase a condição legal. Neste ponto deve-se perguntar: O que é tomada de decisão? Quem é o responsável por fazê-la? Os gerentes de alto nível são os responsáveis por tomar as decisões estratégicas das empresas. Vejamos:

Como especialistas na tomada de decisão, os gerentes de alto nível são agentes dos proprietários da empresa e espera-se que eles usem suas habilidades decisórias para operar a empresa dos proprietários de forma a aumentar o retorno sobre o seu investimento (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 278).

O mesmo autor ainda elenca que membros do Conselho Administrativo (quando existente) das corporações também são responsáveis por tomadas de decisões:

Os conselhos tornaram-se mais envolvidos no processo de tomada de decisão, então devem trabalhar de forma colaborativa. Alguns argumentam que melhorar os processos utilizados pelos conselhos para tomar decisões e monitorar os gerentes de alto nível e os resultados da empresa é a chave para aumentar a eficácia do conselho. Além do mais, em função da pressão maior vinda dos proprietários e do conflito potencial entre os membros do conselho, são necessários procedimentos para ajudar os conselhos a funcionarem efetivamente na facilitação do processo de tomada de decisões estratégicas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 288).

Chiavenato também elenca os diretores como tomadores de decisão. Destaca-se este trecho no qual ele define o que são/quem são os diretores de uma empresa: “direção: função administrativa que interpreta os objetivos e os planos para alcançá-los, conduz e orienta as pessoas rumo a eles” (CHIAVENATO, 2014, p. 96).

O Autor ainda define direção como sendo:

função administrativa que vem logo depois do planejamento e da organização e dinamiza e aciona a organização. Está relacionada com a atuação sobre pessoas e com a ação. A direção é exercida por meio de comunicação, liderança e motivação das pessoas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 183).

Porém, mesmo destacando essa função importante e estratégica dos diretores, Chiavenato não deixa de lado a relevante função dos gerentes na tomada de decisões da empresa. Veja-se: “Gerência: função de direção que ocorre no nível intermediário da organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 184).

Ainda sobre o tema, o Autor continua:

A propriedade é separada do controle na empresa moderna. Os proprietários (diretores) contratam gerentes (agentes) para tomar decisões que maximizem o valor da empresa. Como especialistas em assumir riscos, os proprietários diversificam seu risco investindo em várias corporações com diferentes perfis de risco. Como especialistas em tomada de decisão, os proprietários esperam que seus agentes (os gerentes de alto nível da empresa) tomem decisões que levem à maximização do valor de sua empresa. Assim, as corporações modernas são caracterizadas por uma relação de agência que é criada quando uma parte (os proprietários da empresa) contrata e remunera outra parte (os gerentes de alto nível) para usar suas habilidades de tomada de decisão (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 298).

Ou seja, apesar de existirem muitas empresas (especialmente pequenas e médias) em que o próprio dono/sócio toma as decisões que determinam o rumo das empresas, em muitos casos (principalmente empresas de grande porte) tais decisões são tomadas pelos gerentes de alto nível, diretores ou pelo Conselho de Administração da corporação.

Portanto, foi apresentado quem são os responsáveis por tomar as decisões estratégicas. Porém, é necessário entender qual a função de tais decisões e porque elas são tomadas.

O próprio Chiavenato explica que tais decisões devem ser tomadas a fim de seguir o chamado “Planejamento” da empresa ou corporação. Para ele, o planejamento (de forma genérica), seria a primeira coisa a ser observada por uma empresa. Ela que irá determinar antecipadamente os objetivos a serem alcançados e como chegar lá. Já o planejamento estratégico deve projetar a longo prazo os objetivos da empresa e envolver a organização como um todo. Por fim, o planejamento operacional é aquele que é mais específico, abrangendo cada atividade da empresa separadamente e projetado a curto prazo.

Uma vez tendo claro qual o planejamento da empresa (quais os objetivos dela), fica mais fácil para os gerentes, diretores e conselheiros fazerem a tomada de decisões. Em outras palavras, todas as decisões tomadas pelos gestores devem visar alcançar os objetivos propostos pela corporação (seu planejamento).

Chiavenato define decisão como sendo a escolha ou opção entre várias alternativas de cursos futuros de ação. Portanto, para alinhar a decisão tomada com a estratégia da empresa, certamente não é uma tarefa fácil.

Neste ponto, vale destacar a definição de “estratégia” de Chiavenato: “mobilização de todos os recursos da organização em âmbito global, visando atingir objetivos globais a longo prazo. Uma estratégia define um conjunto de táticas” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008, p.

251). O autor também prescreve em seu livro a definição de estratégia organizacional, que é pertinente ao presente trabalho uma vez que, em se tratando das leis trabalhista, como se verá a seguir, o principal ambiente que irá se alterar é o ambiente interno (organizacional), pois trata da relação dos empregados com a empresa/empregadores.

Neste sentido, importante destacar que nem sempre para se alcançar o objetivo geral<sup>12</sup> e estratégicos<sup>13</sup> de uma empresa ter-se-á apenas uma opção de decisão a ser tomada. O grande desafio da gestão empresarial é saber como tomar uma decisão dentre as várias opções que lhe são apresentadas. Ou seja, diante de alternativas estratégicas<sup>14</sup>, escolher a que melhor se adequa ao objetivo da corporação, e ao mesmo tempo, que seja legal diante do conjunto normativo ao qual a empresa está inserida.

Ressalta-se a questão legal pois, além deste trabalho visar uma análise de como a reforma trabalhista pode influenciar na tomada de decisão da empresa, vivemos em uma sociedade legal<sup>15</sup>, na qual a lei predetermina muito do que pode ou não pode, deve ou não deve ser feito - ao menos no plano ideal.

Por fim, cumpre destacar que, apesar das decisões estratégicas serem tomadas pelos gerentes e diretores da empresa, no caso das decisões que envolvem questões legais, é imprescindível a participação de um departamento jurídico ou de um advogado externo (consultor), podendo ser interno (advogados/bacharéis em direito contratados diretamente pela empresa), ou externo (consultoria de escritório de advocacia terceirizado).

Neste sentido, os dirigentes da empresa, levando em conta a opinião legal dos seus advogados, poderão tomar decisões cientes de todas as vantagens, desvantagens e riscos que elas trazem consigo.

### 2.2.2 Caso da Reforma Trabalhista

A legislação trabalhista foi fruto de uma vitória dos trabalhadores no governo do Getúlio Vargas em 1943 (Brasil, 1943). Os operários daquela época gozavam de muitas poucas garantias e, por outro lado, muitos deveres. Ela foi um marco para época e com certeza um motivo de celebração.

---

<sup>12</sup> Chiavenato (2014, p. 251). Objetivo é: alvos ou resultados futuros pretendidos pela organização.

<sup>13</sup> Chiavenato (2014, p. 251). Objetivo estratégico é: objetivos globais e amplos, situados a longo prazo e relacionados com a organização como uma totalidade.

<sup>14</sup> Chiavenato (2014, p. 250). Alternativas estratégicas são a: formulação de várias alternativas possíveis a fim de que uma delas seja escolhida.

<sup>15</sup> Chiavenato (2014, p. 283). Sociedade legal é aquela: em que predominam normas impessoais e racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas grandes empresas, Estados Modernos, exércitos, etc.



Porém, a realidade verificada pelo legislador na década de 40 do século passado já não era mais adequada para a realidade vivida nos tempos atuais (segunda década do século XXI). Observando isso, o legislador colocou em sua pauta uma tão necessária reforma do referido caderno legal (a chamada “CLT” – Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de Maio de 1943).

Diante de tal reforma (Brasil, 2017 - Lei Nº 13.467, de 13 de Julho de 2017), que certamente também foi um pleito muito defendido pelos empresários, já que a lei já não refletia mais as condições atuais das relações de trabalho, pendendo de uma maneira excessivamente protetiva ao trabalhador, adaptações precisaram ser feitas<sup>16</sup>.

Desta forma, serão citadas na sequência algumas das principais mudanças das leis, e posteriormente (na seção 4) quais impactos algumas delas, trouxeram para as empresas. Posteriormente pode-se constatar alguns exemplos da alteração legislativa em questão:

#### 1) Grupo Econômico (art. 2º - Lei nº 13.467/2017).

A lei dizia, e continua dizendo que, quando duas ou mais empresas estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, são consideradas um grupo econômico e respondem solidariamente por todas as outras. Porém, a reforma trouxe a redação de que **não** caracteriza Grupo Econômico a mera identidade de sócios, sendo necessárias a demonstração do interesse integrado (ou seja, objetivos em comum), a efetiva comunhão de interesses e a atuação conjunta das empresas dele integrantes.

#### 2) Horas *in itinere* (art. 58 - Lei nº 13.467/2017).

A reforma dispõe que o tempo despendido pelo empregado desde a sua residência até a efetiva ocupação do posto de trabalho e para o seu retorno, caminhando ou por qualquer meio de transporte, inclusive o fornecido pelo empregador, **não** será computado na jornada de trabalho, por não ser tempo à disposição do empregador, mesmo quando se tratar de local de difícil acesso ou não servido por transporte público e o empregador fornecer a condução (o que antes era totalmente em sentido diverso, ou seja, o tempo de deslocamento entre a residência e a empresa – e vice versa – quando o transporte era disponibilizado pelo

<sup>16</sup> <https://jus.com.br/artigos/54859/a-real-necessidade-da-reforma-trabalhista-modernizacao>. Acesso em: 18 de junho de 2019.  
<https://www.mbempresarial.com.br/project/da-importancia-e-da-necessidade-da-reforma-trabalhista-como-fomento-das-relacoes-contratuais-da-onerosidade-excessiva-ao-exercicio-da-empresa/>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

empregador e o local não era servido pelo transporte público, era computado na jornada de trabalho do funcionário).

3) Jornada em tempo parcial (art. 58-A - Lei nº 13.467/2017).

Antes a lei considerava *part-time* aqueles funcionários que trabalhavam até 25h por semana (quando, regra geral, a jornada é de 40 ou 44 horas por semana). Agora, após a reforma, o máximo para se considerar um funcionário *part-time* (meio período) são 30h semanais.

4) Jornada 12x36 (art. 59-A - Lei nº 13.467/2017).

Se trata da jornada de trabalho que o funcionário trabalha 12 horas, e descansa 36. Ela já existia na prática, mas a reforma formalizou essa situação. Essa modalidade de trabalho pode ser celebrada por meio de Acordo ou Convenção Coletiva.

5) Horas Extras (art. 61 - Lei nº 13.467/2017).

Quando houver necessidade imperiosa, a empresa pode exigir aumento do número de horas extras, independente de Acordo ou Convenção Coletiva (até 12h por dia e com remuneração de pelo menos 25% a mais da hora normal). Antes isso só era possível com autorização do Ministério do Trabalho e com Acordo ou Convenção (sendo que a regra geral era de até 10h por dia).

6) Trabalho Remoto ou Teletrabalho (art. 62 - Lei nº 13.467/2017).

Além das atividades que já não tinham controle de jornada antes da reforma (atividade externa incompatível com controle de ponto e gerentes – estes últimos, desde que com uma gratificação de função de 40%), agora também existe a previsão de trabalho remoto, sem controle de jornada.

Configura-se trabalho remoto, ou teletrabalho, quando a prestação de serviços ocorre preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

7) Autônomo (art. 442-B - Lei nº 13.467/2017).

Permite a contratação de autônomo (mesmo para atividade fim da contratante, já que a lei não trouxe nenhuma ressalva) sem que isso crie um vínculo trabalhista, desde que

respeitadas certas condições (como por exemplo: Pode ser continua ou não; pode ou não ser exclusivo (desde que não tenha cláusula de exclusividade – inclusive para concorrente); **não** pode ter subordinação).

8) Trabalho intermitente (art. 443 - Lei nº 13.467/2017).

Instituiu essa nova modalidade de contratação que é a prestação de serviços, com subordinação, não contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador. Salário proporcional aos outros empregados da mesma função.

Em outras palavras, ela se caracteriza quando o funcionário (pois ele terá sua carteira de trabalho assinada, ainda que na modalidade intermitente) não tem qualquer habitualidade na prestação de serviços para determinada empresa, sendo, quando necessário, convocado pelo empregador para prestar serviços por um período determinado de tempo. Essa contratação veio em uma tentativa de formalizar os atualmente chamados de “taxas” ou “bicos”.

9) Acordo Individual, Coletivo e Convenção Coletiva (ACT/CCT – arts. 444, 611-A e B - Lei nº 13.467/2017).

Trata da possibilidade de incluir qualquer cláusula em contrato individual, ACT, CCT, desde que não afronte as disposições de proteção ao trabalho. Qualquer matéria pode ser objeto de acordo individual (mesmo aquelas de ACT e CCT) desde que o empregado seja portador de diploma de nível superior e que receba salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo do INSS.

A nova CLT ampliou muito mais as matérias que podem ser objeto dessas negociações individuais ou coletivas, sendo elas todas elencadas nos artigos acima mencionados (arts. 444, 611-A e B da CLT).

10) Demissão de comum acordo (art. 484-A - Lei nº 13.467/2017).

Antes a legislação trabalhista previa três forma de rescindir um contrato de trabalho: demissão com ou sem justa causa pelo empregador e rescisão por parte do empregado. Atualmente a CLT prevê a possibilidade de demissão por consentimento das partes (ou seja, uma quarta modalidade), com o pagamento das verbas rescisórias pela metade.

Isto porque, na prática, sentiu-se a necessidade de uma modalidade consensual de rescisão, inexistente antes da reforma. Tal lacuna fazia com que houvesse muitas situações de fraudes, na qual o funcionário pedia demissão, sacava o FGTS e devolvia a multa de 40% (prevista na CLT nos casos de demissão sem justa causa) para o empregador, já que, na prática, era o próprio funcionário que queria sair do emprego, mas não abria mão dos benefícios rescisórios.

Visando por um fim nesta prática (ilegal) é que o legislador trouxe essa nova figura (demissão por comum acordo), na qual o funcionário, além de receber 50% das verbas rescisórias (aviso prévio e multa do FGTS), também tem a possibilidade de sacar 80% do saldo do FGTS.

11) Contribuição Sindical (arts. 545, 578, 579, 582, 583, 587 - Lei nº 13.467/2017).

Retira a obrigatoriedade da contribuição sindical do empregado, para haver o pagamento, tem que ter autorização expressa antes. Além disso, autoriza que qualquer demissão (mesmo as de contratos com mais de 1 ano) sejam feitas apenas entre as partes, sem necessidade de intervenção dos Sindicatos.

Importante destacar que no ano de 2017, além da alteração da CLT, também houve a alteração da Lei de Trabalho Temporário (lei original: Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974; alteração da lei: Lei nº 13.429, de 2017), permitindo a terceirização desses serviços mesmo que se trate da atividade fim da empresa (BRASIL, 1974).

Portanto, a alteração da lei (Lei nº 13.429, de 2017) permite que haja a contratação de uma empresa terceirizada para prestar serviços de funcionários temporários (sem que eles criem vínculo com a tomadora), mesmo que seja para sua atividade principal (arts. 2º e 5º da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974).

Porém, apesar da interpretação que foi dada por alguns dessa alteração da lei, bem como da divulgação da mídia, essa lei não autoriza a contratação por prazo indeterminado (pois é voltada para serviços temporários, como o próprio nome da lei diz), bem como inclui a responsabilidade subsidiária da empresa tomadora dos serviços terceirizados (art. 5º, §5º). Essa responsabilidade subsidiária<sup>17</sup> é sobre as verbas trabalhistas, caso eventualmente a empresa terceirizada não as pague.

---

<sup>17</sup> Pode-se encontrar a definição de responsabilidade subsidiária no inciso IV da Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho:

**CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE** (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011.  
(...)

Por fim, cumpre destacar também que a redação dessa alteração de lei não permite a contratação dos chamados “pejotas”, popularmente referido como “pejotização”, que é a substituição de um contrato de trabalho com uma pessoa física, pela contratação de uma empresa criada com o intuito exclusivo de não pagar verbas trabalhistas. Neste caso, a prática continua sendo ilegal (apesar de muito difundida no mercado – tanto a pedido das empresas como dos próprios trabalhadores – uma vez que a redução de encargos tributários decorrentes da relação de emprego é muito grande para as duas partes).

Estas são algumas das alterações que a Reforma Trabalhista trouxe para a legislação. Portanto, somando essa informação com a revisão bibliográfica feita anteriormente, a próxima seção cuidará de aplicar esses conhecimentos na análise do impacto da alteração da lei no dia a dia das empresas (que foram objeto de análise), especialmente quanto à tomada de decisão. Com tal aplicação espera-se ilustrar para o leitor a verdadeira importância da lei (neste caso, em especial a trabalhista) na operacionalização de seu negócio.

### 2.2.3 A condição legal (reforma trabalhista) como ameaça e como oportunidade

Uma vez tendo a exata noção de como/quem/porque se toma uma decisão (subseção 2.2.1), e das principais alterações trazidas pela reforma trabalhista (subseção 2.2.2), é importante analisar o que a tomada de decisão, baseada na reforma trabalhista pode trazer de consequência. Em outras palavras, como a decisão de alterar, ou até mesmo de deixar de alterar, alguma rotina, procedimento ou norma da empresa, baseada na reforma trabalhista, pode afetá-la.

Tendo em vista a análise mais aprofundada da questão legal, irá se deixar esse questionamento mais específico: Uma vez considerando a reforma trabalhista como realidade (já que já está em pleno vigor, desde novembro de 2017), ela pode ser vista como uma ameaça? Em que sentido?

Como visto acima, a reforma trabalhista trouxe uma série de alterações que influenciam diretamente o dia a dia da empresa, não só para o departamento de Recursos Humanos, mas para toda corporação.

Uma vez entrada em vigor as alterações e principalmente considerando que em sua grande parte são positivas para a sociedade como um todo (por ter atualizado uma legislação,

---

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

já há muito, defasada), as empresas que não se atentarem as alterações, ou então, que mesmo tendo ciência delas decidem não as aplicar, ou ainda, as aplicam de maneira errônea, podem ver esse cenário de reforma como uma verdadeira ameaça.

As ameaças (assim como as oportunidades, que será analisada no próximo item), estão inseridas dentro da análise do ambiente geral/externo da empresa. Veja-se o que diz Hitt, especificamente sobre a questão legal:

Muitas empresas se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais – condições que tornam sua interpretação cada vez mais difícil. Para lidar com previsão e avaliação (Veja a Tabela 2.2). As pessoas que analisam o ambiente externo devem entender que concluir essa análise é uma atividade difícil, porém, significativa. Um objetivo importante do estudo do ambiente geral é identificar oportunidades e ameaças (HITT, 2011, p. 37).

Desta forma, considerando essa definição e a aplicando no caso em tela, pode-se enumerar duas formas pelas quais as empresas que não observarem corretamente as alterações trabalhistas irão se prejudicar (ou seja, terão a reforma trabalhistas como uma ameaça): i) correndo risco de ação trabalhista por desrespeito à norma; ii) recolhendo, em muitos casos, encargos trabalhistas outrora cabíveis, e que com a alteração da lei, não são mais. Neste sentido, se os concorrentes da empresa estiverem aplicando os dispositivos da nova lei, certamente conseguirão reduzir seu custo de maneira a aumentar seu lucro ou então reduzir seu preço para se tornar mais competitiva no mercado.

Por estes motivos a importância de observar a questão legal para a atividade empresarial, e tomar suas decisões pautadas nela. O desprezo desse tema poderá trazer ao empresário consequências negativas (como – no âmbito trabalhista - ajuizamento de ações trabalhistas por ex-funcionários, multas dos órgãos reguladores, como Ministério do Trabalho, chegando até a interdição ou embargo da empresa; e no âmbito tributário, por exemplo, o ajuizamento de execuções fiscais com multas e juros altíssimos) que, se tivesse tomado a cautela de observá-la, certamente não teria.

Ao mesmo passo que a reforma trabalhista, se não observada, pode ser uma ameaça, se observada e corretamente aplicada, pode ser aplicada pelos empresários como uma oportunidade.

Neste sentido, a definição de oportunidade é: “Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica” (HITT, 2011, p. 37).

Justamente neste sentido é que a reforma trabalhista pode ser vista como uma oportunidade: ela pode dar ao empresário competitividade estratégica, ainda que apenas estando adimplindo com a lei. Aplicar a legislação de maneira correta certamente diminuirá o risco de processos em face das empresas (se no âmbito fiscal, por exemplo, execuções fiscais, se no âmbito ambiental, ações civis públicas ou até ações penais, já no âmbito laboral, diminui sensivelmente o risco de ações trabalhista). Além dessa diminuição de risco, também pode diminuir os custos das empresas. É claro que, a partir do momento em que todas as empresas observarem a integralidade da legislação, as que já o fazem não terão mais uma vantagem. Mas enquanto isso não ocorre, certamente estar atualizado das alterações trazidas pela reforma, concede à empresa que o faz, uma vantagem sob as demais.

Com a reforma trabalhista muitas verbas antes obrigatórias passaram a ser negociáveis ou até mesmo saíram do rol de obrigatoriedade da lei, como pode ser visto na subseção acima (2.2.2), tais como: horas *in itinere*, demissão de comum acordo, contribuição sindical, entre outros. As empresas que se atualizaram podem reduzir custos e ainda assim estar dentro da lei, enquanto que as que não o fizeram, perderão competitividade.

Portanto, a reforma trabalhista certamente pode ser vista muito facilmente como uma oportunidade para as empresas, e na última seção, em que serão analisados casos concretos, tal situação ficará ainda mais clara.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 PROCEDIMENTOS

Após análise teórica, feita através de documentos, livros, artigos de lei e jurisprudência, a próxima seção irá trazer o estudo de alguns casos concretos. O método de pesquisa foi o estudo de caso e a abordagem adotada foi de análise qualitativa, uma vez que foram utilizadas apenas três empresas como base, porém estudou-se de forma mais aprofundada cada uma delas.

Entendeu-se mais adequado ao presente caso essa forma de abordagem, uma vez que são assuntos complexos e que requerem uma análise muito mais aprofundada. Vejamos:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. [...] Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova dos fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31 e 32).

Portanto, considerando que irá se analisar apenas três empresas (que serão descritas abaixo), buscando uma análise mais aprofundada de cada uma delas (e não uma análise superficial de muitas, já que desta forma não seria possível alcançar os resultados esperados neste trabalho) e que essa análise será específica de questões relacionadas a reforma trabalhista e como isso influenciou nas atividades delas, fica claro o enquadramento na pesquisa qualitativa, e não quantitativa. Ademais, a pesquisadora conseguiu acesso às informações de um número restrito de empresas, já que são informações sensíveis, que nem todas as empresas estão disposta a dar. Por isso a abordagem qualitativa, e não quantitativa, do trabalho.

Trata-se ainda de uma pesquisa aplicada, uma vez que se propõe a verificar questões locais e problemas específicos (de empresas no Brasil, impactadas pela reforma trabalhista) e exploratória, pois baseia-se em análise bibliográfica e estudo de caso (GERHARDT;



SILVEIRA, 2009).

Os procedimentos utilizados foram: bibliográficos (livros); documental (artigos científicos, leis, jurisprudência) e estudo multicaso (como será visto na última seção, que trará a análise de três empresas através da ótica de um escritório de advocacia consultiva, na área trabalhista) (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Diante disso, vejamos abaixo o quadro resumo da classificação desta pesquisa:

**Quadro 1 - Classificação da pesquisa**

Abordagem da pesquisa:	Qualitativa
Tipo da pesquisa:	Aplicada e Exploratória
Procedimentos de pesquisa:	Bibliográfico/Documental/Estudo multicaso

**Fonte: Desenvolvido pelo autor.**

### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo/problema deste trabalho é compreender a influência da condição legal, em especial a reforma trabalhista, no processo de tomada de decisão dentro das empresas. Para realizar essa análise, irá se fazer – na próxima seção – um estudo multicaso, levando como base o referencial teórico feito anteriormente. Irá se aplicar o conhecimento teórico obtido com o estudo bibliográfico, somado a análise da alteração da legislação trabalhista (que será feita no item 3.5), para então verificar como isso influencia na tomada da decisão da empresa.

### 3.3 AMOSTRA DA PESQUISA

O estudo consiste em: análise de situações ocorridas com três empresas de médio ou grande porte, com sede no Brasil (em mais de uma cidade e estado), mas com sede também no estado do Paraná, com mais de 100 empregados, de diferentes ramos de atividade e que são atendidas pelo mesmo escritório de advocacia.

As empresas escolhidas pela pesquisadora para servirem de referencial para os resultados foram feitas pelo critério de conveniência, uma vez que a pesquisadora trabalha em um escritório de advocacia e possui acesso às mesmas, de maneira a enriquecer o trabalho.

Portanto, os critérios de inclusão da amostra foram:

- serem atendidas pelo escritório de advocacia da pesquisadora;
- serem de médio ou grande porte<sup>18</sup>;
- terem sede no estado do Paraná;
- terem mais de 100 funcionários;
- atuarem em ramos diferentes;

São elas:

Empresa A – ramo da indústria de mineração – com aproximadamente 400 funcionários no Brasil (médio porte) e sede em 5 cidades (com Matriz em Ponta Grossa);

Empresa B – ramo de prestação de serviço em tecnologia da informação – com aproximadamente 500 funcionários no Brasil (grande porte) e sede em 3 cidades (com Matriz em Curitiba);

Empresa C – ramo de prestação de serviços em consultoria médico-hospitalar – com aproximadamente 120 funcionários no Brasil (grande porte) e sede em 2 cidades (com Matriz em Curitiba).

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados primários foram colhidos do banco de dados interno por meio de escritório de advocacia que presta consultoria às empresas A, B e C (e-mails entre advogados e clientes e entrevistas com os advogados) e por pesquisa documental e eletrônica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), como processos trabalhistas e pareceres dos advogados para os clientes. Os dados secundários foram colhidos através do referencial teórico e verificação da lei.

Na próxima seção será feito um estudo multicasos nas referidas empresas, utilizando como fatores para análise os seguintes itens, divididos em 7 categorias definidas como as mais

---

<sup>18</sup> **Indústria:**

Micro: com até 19 empregados  
 Pequena: de 20 a 99 empregados  
 Média: 100 a 499 empregados  
 Grande: mais de 500 empregados

**Comércio e Serviços:**

Micro: até 9 empregados  
 Pequena: de 10 a 49 empregados  
 Média: de 50 a 99 empregados  
 Grande: mais de 100 empregados  
 (SEBRAE, 2018)

frequentes e recorrentes nas empresas analisadas:

- 1) Banco de Horas;
- 2) Demissão de comum acordo;
- 3) Autônomos;
- 4) Trabalho intermitente;
- 5) Trabalho remoto;
- 6) Horas *in itinere*;
- 7) Questões relacionadas aos Sindicatos.

Como dito acima, o critério de eleição das 7 categorias acima foi que, além delas fazerem parte da reforma trabalhista, tendo sofrido grandes alterações da lei anterior para a atual, foi objeto de recorrentes questionamentos pelas empresas A, B e C, aos advogados do escritório de advocacia utilizado como ferramenta para possibilitar o estudo de caso.

## 4. ANÁLISE MULTICASOS

Depois de analisada a parte teórica deste trabalho, como uma maneira de se aplicar e exemplificar a forma com que a reforma trabalhista pode influenciar na tomada de decisões das empresas, que pode ser vista como ameaça ou oportunidade, serão abordados alguns exemplos concretos de dia a dia de empresas.

Como dito, para a pesquisa foram utilizadas informações fornecidas pelo escritório de advocacia da pesquisadora, localizado na região sul do Brasil que presta consultoria (também na área trabalhista – dentre outras) para empresas de pequeno, médio ou grande porte que atuam em nível nacional (e algumas até internacional). Para os fins deste trabalho, irá se considerar a análise dos pleitos que envolvem 3 (três) empresas (de médio ou grande porte, definidas no item 4.3), a fim de ter uma análise qualitativa, e não quantitativa.

Dois pontos de destaque são: A) irá se trazer 6 (seis) exemplos de questões práticas de maneira mais objetiva, e 1 (um) exemplo de questão prática de maneira mais aprofundada, por se entender mais relevante e de maior abrangência (questões relacionadas aos Sindicatos – que será o último objeto de análise); B) tendo em vista que a reforma trabalhista vale em sua integralidade para os contratos de trabalho firmados depois de sua entrada em vigor, são poucos os casos que já tem decisão de segundo grau (ou seja, dos Tribunais). Considerando que se tornam jurisprudência apenas tais decisões (dos Tribunais), existe muito pouco material neste sentido.

São poucos os casos nos quais irá se poder dar exemplos de julgados de assuntos relacionados a reforma. Porém, considerando que a consultoria relacionada a reforma trabalhista é muito mais presente e frequente, pois desde já as empresas têm observado as novas regras, a riqueza de detalhes neste sentido (consultoria) é muito maior do que as decisões dos Tribunais.

Vejamos, portanto, a aplicação prática do estudo multicaso (utilizando e-mails trocados entre advogados e clientes; entrevistas com advogados; análise de processos trabalhistas; verificação de entrevistas em sites especializados; análise da lei e jurisprudência trabalhista) separado por tema (objeto da reforma e verificado com maior recorrência pela pesquisadora):

1) Banco de horas (art. 59, §2º, §3º, §4º, §5º e §6º - CLT)

Antes da reforma trabalhista as empresas podiam fazer acordos ou convenções coletivas para compensar a jornada de seus funcionários. Em outras palavras, no lugar de pagar horas extras em um determinado mês que o funcionário tenha trabalhado mais do que as horas contratadas, a empresa poderia fazer um acordo com o Sindicato para compensar essas horas extras em outros dias ou outros meses.

A redação anterior da CLT previa que esses acordos poderiam ser para compensação dentro de uma semana, um mês, um semestre ou até dentro de um ano. Porém, em todos os casos, sempre com a intervenção do sindicato da categoria.

Com a reforma, essa situação foi facilitada. Extrai-se do texto da lei que, agora não é mais necessária a intervenção dos Sindicatos em todas as situações. A empresa tem liberdade para fazer acordos diretamente com seus funcionários (se a compensação de horas ocorrer dentro de 6 meses), e se a compensação da jornada extraordinária acontecer dentro de um mesmo mês, nem mesmo o acordo é necessário. Tal compensação por acontecer compulsoriamente. Importante ressaltar que, por previsão legal, essa alteração da lei só é aplicável a novos contratos de trabalho. Os que já estavam em vigor antes da reforma não podem ter essa previsão.

É claro que é importante verificar no caso concreto se existe algum acordo ou convenção coletiva em vigor. Se isso existir, o acordo individual feito diretamente entre empresa e funcionário não pode ser conflitante com ele, sob pena de ser invalidado.

Se as empresas não observarem essa nova permissão legal (acordo individual de compensação), com as devidas cautelas apontadas acima, podem deixar de reduzir custos e perderem competitividade no mercado diante de suas concorrentes.

Em análise dos e-mails trocados com o escritório de advocacia utilizado como base de dados para essa pesquisa, bem como com entrevista ao departamento de Recursos Humanos das empresas, verificou-se que todas as 3 (três) empresas analisadas neste estudo já adotaram essa nova modalidade.

A empresa “A” realiza a compensação dentro de um mesmo mês, de forma que não faz nem mesmo os acordos individuais. A empresa “B” faz a compensação de horas dentro do período de um ano, portanto continua realizando a compensação de horas através de Convenção Coletiva de Trabalho. Já a empresa “C”, compensa as horas extraordinárias dentro de um período de 6 meses, de maneira que o faz através de acordos individuais com os funcionários.

Nenhuma reclamatória trabalhista (ou mesmo insatisfação dos funcionários) foi

registrada até o momento.

## 2) Demissão de comum acordo (art. 484-A - CLT)

Era muito comum, apesar de não ser correto, empresas demitirem empregados a pedido desses. O funcionário queria ser demitido, mas por uma questão de amizade com o dono da empresa ou com o seu gerente, que se via de mãos atadas, já que esse funcionário muitas vezes já não estava mais rendendo ou se dedicando ao trabalho como antes (e sem poder fazer a demissão por justa causa), acabava sendo obrigado a demiti-lo, aumentando seus custos. Ou então por uma questão de empatia por alguma questão pessoal do seu funcionário, acabava adotando o mesmo caminho.

Para evitar situações como essa, que eram muito comuns (e as vezes até mesmo derivavam para um crime: a empresa demitia o funcionário, a pedido dele, e ele, em troca, devolvia a multa de 40% de FGTS para o seu antigo empregador, mas receberia o seguro desemprego e tinha a possibilidade de movimentar sua conta de FGTS – o que não seria possível fazer ao protocolar pedido de demissão), a lei trouxe uma nova modalidade de demissão. A demissão por comum acordo, prevista no artigo 484-A da CLT.

Nesta modalidade, a empresa paga apenas metade das verbas rescisórias<sup>19</sup> e as partes não cometem qualquer ilegalidade, além de não ser nem tão prejudicial para empresa, nem para o funcionário.

Em análise dos e-mails trocados com o escritório de advocacia utilizado como base de dados para essa pesquisa, bem como com entrevista ao departamento de Recursos Humanos das empresas, verificamos que a empresa A já fez uma demissão nessa nova modalidade e até então não teve nenhum problema ou consequência negativa em razão disso. Portanto, essa nova modalidade de demissão trouxe ao empresário uma alternativa muito

---

<sup>19</sup> CLT: Art. 484-A. O contrato de trabalho poderá ser extinto por acordo entre empregado e empregador, caso em que serão devidas as seguintes verbas trabalhistas: (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

I - por metade: (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

a) o aviso prévio, se indenizado; e (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

b) a indenização sobre o saldo do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, prevista no § 1º do art. 18 da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990; (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

II - na integralidade, as demais verbas trabalhistas. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 1º A extinção do contrato prevista no **caput** deste artigo permite a movimentação da conta vinculada do trabalhador no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço na forma do inciso I-A do art. 20 da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, limitada até 80% (oitenta por cento) do valor dos depósitos. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 2º A extinção do contrato por acordo prevista no **caput** deste artigo não autoriza o ingresso no Programa de Seguro-Desemprego.

interessante e altamente aplicável, contribuindo para a tomada de decisão das empresas, no que tange a demissão de funcionários.

### 3) Autônomos (Art. 442-B – CLT)

A nova redação da CLT dispõe sobre a possibilidade expressa de as empresas contratarem prestadores de serviços autônomos, o que antes não havia previsão em lei (apesar de já ser um contrato muito aplicado na prática, já que não havia uma vedação expressa também). Porém, as empresas tinham muito mais receio em celebrar contratos dessa modalidade, com o medo de formação de vínculo trabalhista.

A nova redação da lei, além de trazer a permissão dessa modalidade de contratação sem formação de vínculo, também traz diversos requisitos para esse contrato (justamente para não reconhecimento de vínculo trabalhista), e principalmente a construção jurisprudencial (ou seja, o conjunto de decisões judiciais) que consolidaram o tema.

Essa modalidade de contratação, se bem aplicada (com a assessoria jurídica adequada – ou seja – com a análise caso a caso se a empresa está diante de uma relação de autônomo ou de trabalho), pode trazer diversas vantagens econômicas para empresa (pois os encargos trabalhistas nesta modalidade são menores), além de reduzir riscos trabalhistas.

Importante destacar que o fato do trabalhador prestar serviços com exclusividade para uma empresa, não faz com que exista um vínculo de emprego (apesar da doutrina entender que não possa haver essa restrição em contrato). Da mesma forma, o fato do serviço prestado ser contínuo (e não habitual) também não cria o vínculo<sup>20</sup>. A lei também não menciona o tipo de serviço prestado, então, na ausência de restrição, a empresa pode contratar qualquer serviço autônomo (inclusive da atividade fim – assim como na terceirização acima mencionada).

Um requisito essencial para não caracterização de vínculo de emprego, é a ausência de subordinação. Ou seja, se houver subordinação (hierarquia) entre o autônomo e um preposto da empresa, o contrato passa a ser de trabalho.

Vejamos algumas decisões que validam a existência de contrato de autônomo sem formação de vínculo de trabalho, de antes mesmo da reforma, o que demonstra como a prática recorrente de uma situação trás consigo a necessidade de uma reforma na lei para acompanhar

---

<sup>20</sup> CLT: Art. 442-B. A contratação do autônomo, cumpridas por este todas as formalidades legais, com ou sem exclusividade, de forma contínua ou não, afasta a qualidade de empregado prevista no art. 3º desta Consolidação.

essa realidade:

TRT-PR-27-02-2018 EMENTA: CONTRATO DE PARCERIA. DEPILADORA. INEXISTÊNCIA DE VÍNCULO DE EMPREGO. Para configuração do vínculo de emprego é necessária a presença dos seus elementos fático-jurídicos caracterizadores, a saber: trabalho prestado por pessoa física, com pessoalidade, não-eventualidade, onerosidade e subordinação, a teor do disposto nos artigos 2.º e 3.º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Caracterizado o contrato do tipo "parceria", no qual a depiladora tinha à sua disposição o espaço físico da reclamada e suas instalações, podendo prestar seus serviços mediante a repartição dos valores cobrados dos clientes atendidos, sem ingerência da reclamada no modo de execução das atividades, além da ausência de subordinação, quanto aos dias em que trabalharia ou não, prevalece o caráter autônomo da atividade, a afastar a pretensão de reconhecimento de autêntico contrato de trabalho. Recurso ordinário da reclamante conhecido e desprovido (DEJT, 2018).

TRT-PR-23-01-2018 EMENTA: REPRESENTANTE COMERCIAL AUTÔNOMO. A existência de vínculo de emprego deve ser examinada à luz da boa-fé objetiva e subjetiva, com perquirição da autêntica intenção das partes ao contratarem. Ficando demonstrado que a vontade das partes dirigiu-se à celebração de contrato autônomo, de representação comercial, é inviável o reconhecimento do vínculo de natureza empregatícia. Recurso ordinário do reclamante conhecido e desprovido (DEJT, 2018).

Acima duas decisões do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (do Paraná) demonstram que, se bem aplicadas as regras à prática, o contrato de autônomo pode ser bem aceito pela justiça do trabalho.

Em análise dos e-mails trocados com o escritório de advocacia utilizado como base de dados para essa pesquisa, bem como com entrevista ao departamento de Recursos Humanos das empresas, verificou-se que as empresas A e C possuem contrato com autônomos.

Tal decisão (de contratar autônomo) foi tomada com ciência de todos os aspectos trazidos acima (através de consultas ao departamento jurídico das respectivas empresas), e até o momento nenhuma reclamatória trabalhista foi ajuizada por tais profissionais. Porém, não é possível dizer que isso não irá acontecer, e nem (se acontecer), qual será o resultado da demanda.

#### 4) Trabalho intermitente (art. 443 – CLT)

A reforma trabalhista trouxe mais uma modalidade de contratação: por contrato de intermitente. Tal modalidade foi incluída na CLT para regulamentar e formalizar o que se chamava de “bico”, “taxa” ou “freelancer” (aquela pessoa que comparecia de tempos em



tempos na empresa para prestar um serviço pontual – relacionado ou não com a atividade fim – mas não tinha um vínculo de trabalho e ganhava por dia/hora/serviço).

Com essa nova possibilidade de contratação, a empresa pode assinar a carteira de trabalho dessa pessoa, sem que isso aumente muito seus custos e não tenha risco trabalhista futuramente, desde que respeitados certos requisitos (previstos na própria lei – CLT). Novamente a figura de um consultor jurídico pode facilitar muito no enquadramento dessa nova modalidade e trazer ganhos à empresa.

Isto porque essa modalidade de contratação não surgiu para substituir o contrato de trabalho normal, mas com jornada parcial (*part-time*), ou com previsão de trabalho uma ou duas vezes por semana.

A diferença do contrato de trabalho intermitente do contrato de trabalho normal, com carga reduzida, é a habitualidade, ou seja, se o funcionário sabe que todo sábado (por exemplo) tem que estar das 12h às 20h em uma empresa, é um contrato de trabalho normal (mesmo que compareça na empresa apenas uma vez por semana). Porém, se ele pode ser chamado a qualquer momento, qualquer dia, por um período indeterminado de horas (ou dias, ou até semanas e meses), se trata de um intermitente.

Muitas vezes o intermitente pode trabalhar até mais do que o trabalhador normal do primeiro exemplo, mas não é isso que caracteriza a intermitência. É justamente o fator da incerteza.

Importante destacar que essa modalidade de contratação tem algumas peculiaridades (todas encontradas na própria lei trabalhista). Vejamos:

- Tem subordinação;
- É não contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador (contrato deve ser escrito e conter valor da hora do trabalho);
- Salário será proporcional aos outros empregados da mesma função. Benefícios (como plano de saúde, auxílio-creche, entre outros) são assuntos controversos pois a lei deixou uma lacuna que será resolvida pela jurisprudência (ainda não foi);
- O funcionário intermitente será convocado (com pelo menos 3 dias corridos de antecedência). Ele pode recusar ou aceitar (prazo de 1 dia útil), sendo que a recusa do trabalho não será considerada um ato de insubordinação;
- Não tem qualquer exclusividade (o período de inatividade não será considerado tempo à disposição do empregador, podendo prestar serviços para outros empregadores);

- Verbas rescisórias são devidas pela metade e proporcional ao tempo efetivamente trabalhado. É devido INSS e FGTS proporcional;

Em análise dos e-mails trocados com o escritório de advocacia utilizado como base de dados para essa pesquisa, bem como com entrevista ao departamento de Recursos Humanos das empresas, verificou-se que a empresa B possui um funcionário contratado pelo regime intermitente.

Em razão das peculiaridades do caso, e analisando o parecer do departamento jurídico da empresa, a empresa B decidiu por fazer tal contratação, que ainda está vigorando, e até o momento sem qualquer problema.

#### 5) Trabalho remoto ou teletrabalho (art. 62 -CLT)

A alteração das leis trabalhistas trouxe mais uma forma de contratação que, na prática já acontecia, para o papel. Se trata da possibilidade do funcionário executar os serviços remotamente, ou seja, fora da sede da empresa como, por exemplo, em sua própria casa.

Como dito, tal situação já acontecia muito na prática (principalmente para serviços em que não há necessidade real de estar fisicamente na sede da empresa, e também em cidades com trânsito muito intenso, nas quais os funcionários perdiam muito tempo com deslocamento), mas faltava uma regulamentação sobre o tema.

Com essa nova opção (presente hoje na CLT), é possível que o funcionário fique mais satisfeito por não perder tanto tempo com deslocamento, bem como que a empresa tenha algumas economias com transporte dos funcionários, bem como vantagens decorrentes de um rendimento maior dos mesmos. Outra possível vantagem é que, como o trabalho remoto é incompatível com controle de jornada, esses funcionários não recebem horas extras, o que muitas vezes resulta em economia para as empresas.

Porém, assim como nos casos acima, algumas precauções são necessárias para que a empresa não corra riscos (tanto de configuração de horas extras, como de normas de saúde e segurança do trabalho, entre outros). Vejamos as principais delas (que podem ser extraídas do texto da lei):

- Inclusão da previsão de teletrabalho no contrato do funcionário;
- Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual;
- Poderá ser realizada a alteração unilateral do regime de teletrabalho para o presencial, por determinação do empregador;

- Se o trabalhador, mesmo em teletrabalho, continuar tendo sua jornada controlada por alguma maneira (normalmente com o uso da tecnologia), pode ser caracterizado o controle de jornada para incidência de horas extras;

- As despesas decorrentes dessa forma de contratação (adaptação da residência do funcionário, por exemplo), serão tratadas caso a caso, em contrato individual;

- O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador;

Em análise dos e-mails trocados com o escritório de advocacia utilizado como base de dados para essa pesquisa, bem como com entrevista ao departamento de Recursos Humanos das empresas, verificou-se que as empresas A e C possuem trabalhadores remotos.

Em ambos os casos foram feitos aditivos aos contratos de trabalho, bem como a alteração da carteira de trabalho do funcionário (CTPS). As empresas (também nos dois casos), tomaram a decisão em conjunto com o funcionário, por entenderem ser mais vantajoso para ambas as partes, e em razão dessa regulamentação pela reforma trabalhista, o risco (para empresa), é muito reduzido. Até o momento nenhuma reclamação foi registrada.

#### 6) Horas *in itinere* (art. 58 – CLT)

Outro exemplo que pode ser trazido das alterações da lei é o fim das horas *in itinere*. Antes, os empregadores que forneciam transporte para seus funcionários e se esse local não era de fácil acesso por transporte público, essas horas/minutos que os funcionários estavam dentro do transporte do empregador eram consideradas como horas extras (as chamadas horas *in itinere*).

Tal situação acabava por desestimular as empresas a fornecerem transporte para ajudar seus funcionários pois, se concedessem esse benefício, teriam que pagar mais para eles, enquanto que se não concedessem essa facilidade, não teriam esse custo.

Vendo esse contrassenso é que a lei foi alterada para retirar a necessidade de tal pagamento. Diante disso, importante as empresas se adequarem a essa nova realidade, para quem sabe fornecerem essa facilidade para seus funcionários e não precisarem mais pagar horas extras por isso. É claro que, como todos os itens acima, um aconselhamento jurídico é extremamente necessário para observar a forma correta de fazer essa adaptação.

Isto porque já existe uma corrente doutrinária e jurisprudencial afirmando que

poderia considerar esse transporte fornecido pelo empregador como sendo um tempo “à disposição” do mesmo (apesar de não existir mais a rubrica “horas in itinere”, seria dado um novo nome para a mesma situação), fundamentando-se para tanto na redação do art. 4º da CLT<sup>21</sup>, por isso seria devida horas extras.

Um dos doutrinadores que defende isso é o ministro Maurício Godinho Delgado.

Vejam os:

[...]a eliminação das horas in itinere do ordenamento jurídico não afeta, entretanto, o conceito de tempo à disposição no ambiente de trabalho do empregador e, por consequência, de duração do trabalho. Embora a má redação do novo texto do § 2º do art. 58 da CLT eventualmente induza à compreensão de que a jornada de trabalho somente se inicia no instante em que o trabalhador concretiza a efetiva ocupação do posto de trabalho dentro do estabelecimento empresarial, tal interpretação gramatical e literal conduziria ao absurdo - não podendo, desse modo, prevalecer<sup>22</sup> (DELGADO, 2017)

Ainda não existe um posicionamento consolidado do Tribunal Superior do Trabalho sobre o tema, mas a tendência é que seja respeitada a vontade do legislador (ou seja, não obrigar o empregador a pagar pelas horas de transporte dos funcionários).

Em análise dos e-mails trocados com o escritório de advocacia utilizado como base de dados para essa pesquisa, bem como com entrevista ao departamento de Recursos Humanos das empresas, verificou-se que a empresa A, que pagava horas *in itinere* em uma de suas sedes, deixou de pagar.

Tal decisão, tomada pela diretoria da empresa após consulta ao seu departamento jurídico, gerou uma considerável economia para empresa, apesar de existir o risco acima mencionado. Mesmo ciente de tal risco, a empresa decidiu fazer tal corte. Até o momento a empresa não recebeu nenhuma autuação do Ministério do Trabalho, nem recebeu nenhuma reclamatória trabalhista versando sobre o tema.

#### 7) Questões relacionadas aos Sindicatos (arts. 545, 578, 579, 582, 583, 587 – CLT)

Um dos pontos mais polêmicos que envolve a reforma trabalhista é o que trata dos Sindicatos. Ao mesmo tempo que as alterações da lei deram às partes envolvidas na relação processual muito mais liberdade de negociar termos do seu contrato de trabalho, como por

<sup>21</sup> Art. 4º - Considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada (CLT).

<sup>22</sup> DELGADO, Mauricio Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A reforma trabalhista no Brasil: com os comentários à Lei n. 13.467/2017**. São Paulo: LTr, 2017. P. 122.

exemplo banco de horas (visto acima), horas extras, teletrabalho (visto acima), intervalos, insalubridade, prêmios, etc., ela também retirou dos sindicatos a obrigatoriedade da contribuição anteriormente paga<sup>23</sup>.

Ou seja, por um lado a lei permitiu as partes, seja com ou sem a participação dos sindicatos, negociarem sobre diversos pontos do seu contrato de trabalho (inclusive prevendo que, sobre determinadas matérias, o convencionado em negociação coletiva prevalece sobre a lei)<sup>24</sup>, e por outro lado ela retirou o grande subsídio dessas entidades.

<sup>23</sup> CLT:

Art. 579. O desconto da contribuição sindical está condicionado à autorização prévia e expressa dos que participarem de uma determinada categoria econômica ou profissional, ou de uma profissão liberal, em favor do sindicato representativo da mesma categoria ou profissão ou, inexistindo este, na conformidade do disposto no art. 591 desta Consolidação.

Art. 582. Os empregadores são obrigados a descontar da folha de pagamento de seus empregados relativa ao mês de março de cada ano a contribuição sindical dos empregados que autorizaram prévia e expressamente o seu recolhimento aos respectivos sindicatos.

Art. 587. Os empregadores que optarem pelo recolhimento da contribuição sindical deverão fazê-lo no mês de janeiro de cada ano, ou, para os que venham a se estabelecer após o referido mês, na ocasião em que requererem às repartições o registro ou a licença para o exercício da respectiva atividade.

<sup>24</sup> CLT:

Art. 611-A. A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho, observados os incisos III e VI do **caput** do art. 8º da Constituição, têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre:

I – pacto quanto à jornada de trabalho, observados os limites constitucionais;

II – banco de horas anual;

III – intervalo intrajornada, respeitado o limite mínimo de trinta minutos para jornadas superiores a seis horas;

IV – adesão ao Programa Seguro-Emprego (PSE), de que trata a Lei nº 13.189, de 19 de novembro de 2015;

V – plano de cargos, salários e funções compatíveis com a condição pessoal do empregado, bem como identificação dos cargos que se enquadram como funções de confiança;

VI – regulamento empresarial;

VII – representante dos trabalhadores no local de trabalho;

VIII – teletrabalho, regime de sobreaviso, e trabalho intermitente;

IX – remuneração por produtividade, incluídas as gorjetas percebidas pelo empregado, e remuneração por desempenho individual;

X – modalidade de registro de jornada de trabalho; XI – troca do dia de feriado;

XII - enquadramento do grau de insalubridade e prorrogação de jornada em locais insalubres, incluída a possibilidade de contratação de perícia, afastada a licença prévia das autoridades competentes do Ministério do Trabalho, desde que respeitadas, na integralidade, as normas de saúde, higiene e segurança do trabalho previstas em lei ou em normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho;

XIII - prorrogação de jornada em ambientes insalubres, sem licença prévia das autoridades competentes do Ministério do Trabalho;

XIV – prêmios de incentivo em bens ou serviços, eventualmente concedidos em programas de incentivo;

XV – participação nos lucros ou resultados da empresa.

§ 1º No exame da convenção coletiva ou do acordo coletivo de trabalho, a Justiça do Trabalho observará o disposto no § 3º do art. 8º desta Consolidação.

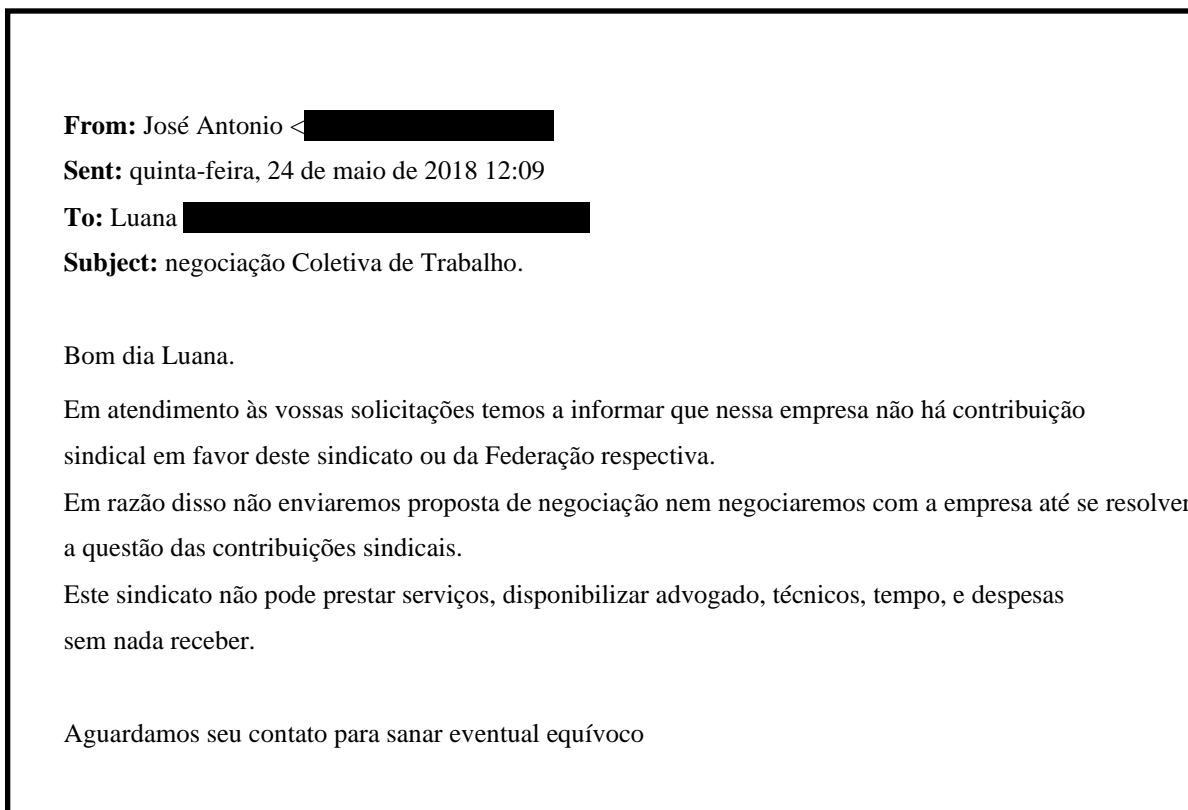
§ 2º A inexistência de expressa indicação de contrapartidas recíprocas em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho não ensejará sua nulidade por não caracterizar um vício do negócio jurídico.

§ 3º Se for pactuada cláusula que reduza o salário ou a jornada, a convenção coletiva ou o acordo coletivo de trabalho deverão prever a proteção dos empregados contra dispensa imotivada durante o prazo de vigência do instrumento coletivo.

Como consequência, os sindicatos passaram a se comportar como verdadeiras empresas. Uma vez retirada sua principal fonte de renda (contribuição sindical), e a percepção de que a maioria dos empregados da categoria por eles representada não quiseram continuariam pagando a contribuição voluntariamente, pelo fim de sua obrigatoriedade, os sindicatos passaram a apenas agir mediante pagamento.

Para que os funcionários de determinada categoria possam utilizar da Convenção Coletiva, ou então para que os funcionários de uma empresa possam firmar um Acordo Coletivo, ou os Sindicatos cobram por esse ato, ou então só irão fazer caso os funcionários envolvidos paguem a contribuição sindical. Vejamos um exemplo disso (e tantos outros poderiam ser trazidos) através de um e-mail enviado de um Sindicalista para uma dirigente da empresa A:

**Figura 1 – Exemplo de e-mail enviado de um Sindicalista para uma dirigente da empresa**



**Fonte: Material de pesquisa de campo da autora (do seu escritório de advocacia)**

§ 4º Na hipótese de procedência de ação anulatória de cláusula de convenção coletiva ou de acordo coletivo de trabalho, quando houver a cláusula compensatória, esta deverá ser igualmente anulada, sem repetição do indébito.

§ 5º Os sindicatos subscritores de convenção coletiva ou de acordo coletivo de trabalho participarão, como litisconsortes necessários, em ação coletiva que tenha como objeto a anulação de cláusulas desses instrumentos, vedada a apreciação por ação individual.


Art. 620. As condições estabelecidas em acordo coletivo de trabalho sempre prevalecerão sobre as estipuladas em convenção coletiva de trabalho.

Assim como na empresa A, nas empresas B e C o mesmo ocorreu (e em tantas outras que o escritório de advocacia em comento atende).

A grande dúvida das empresas é se os Sindicatos podem ou não fazer isso. Se eles podem cobrar por serviços que até então não eram cobrados diretamente (mas sim subsidiados pela contribuição sindical obrigatória). A princípio a resposta é sim, pois se eles não recebem mais um “imposto”, passam a ser muito mais uma empresa do que um “órgão”, legitimando, portanto, a cobrança avulsa pelos serviços prestados.

Outra grande dúvida surgia quando alguns sindicatos, neste caso cita-se em especial aqueles das categorias das empresas analisadas, alegando serem essas alterações inconstitucionais, mandavam boletos cobrando as contribuições Sindicais para as empresas, com verdadeiras ameaças de que, se não fossem pagas, haveria uma ação trabalhista movida por eles para cobrá-las. Vejamos um exemplo recebido por uma das empresas analisadas:

### Imagem 1 – Comunicado de contribuição sindical



www.simec.com.br

Curitiba, 05 de fevereiro de 2018.

**SINDICATO DOS METALÚRGICOS DA GRANDE CURITIBA**

**ASSUNTO: COMUNICADO CONTRIBUIÇÃO SINDICAL**

Sede:  
Rua Lamenha Lins, 951  
Rebouças, Curitiba  
Fone: 3219-6469

Subsede São José dos Pinhais  
Rua Padre Bittencourt, 343,  
São José dos Pinhais  
Fone: 3219-6413

Subsede Pinhais  
Rua Beldoso dos Papageiros, 78,  
Jardim Lusitano, Pinhais  
Fone: 3219-6434

Subsede Araucária  
Rua Francisco Dronka, 1985  
Fazenda Velha - Araucária - PR  
Fone: (41) 3219-6488

MetalClube de Praia  
Colônia de Férias  
Rua Samambá, 46, Matinhos  
Fone: 41 3219-6461

MetalClube de Campo  
Estrada Velha de Jovelino, 2304,  
Campo Largo da Roseira,  
São José dos Pinhais  
Fone: 41 3219-6477

Sindicato dos Trabalhadores nas  
Indústrias Metalúrgicas,  
Mecânicas, de Material Elétrico,  
de Veículos Automotores, de  
Autopeças e de Componentes e  
Partes para Veículos Automotores  
da Grande Curitiba.

CNPJ: 7669643000142  
Reconhecido pelo Processo  
DNT 12.251 de 11/05/1942

Base territorial: Adrianópolis,  
Agostinho do Sul, Almirante  
Tamandaré, Araucária, Balsa  
Nova, Bocaina do Sul, Campina  
Grande do Sul, Campo do  
Tombado, Campo Largo, Cerro  
Azul, Colombo, Contenda,  
Curitiba, Fazenda Rio Grande,  
Lapa, Mandrituba, Piraí, Pinhais,  
Piquaçuara, Quatro Barras,  
Quitandinha, Rio Branco do Sul,  
Rio Negro, São José dos Pinhais  
e Tijucas do Sul.

O Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, de Máquinas, Mecânicas, de Material Elétrico, de Veículos Automotores, de Autopeças e de Componentes e Partes para Veículos Automotores da Grande Curitiba, pelo presente edital convoca todos os trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, de Máquinas, Mecânicas, de Material Elétrico, de Veículos Automotores, de Autopeças e de Componentes e Partes para Veículos Automotores da Grande Curitiba, por seu Presidente, vem, expor e requer o seguinte:

1. PELA NOVA CLT, ESTA MANTIDA A CONTRIBUIÇÃO SINDICAL, que corresponde a UM DIA DE SALÁRIO DE CADA TRABALHADOR, DESCONTADO NO CONTRA-CHEQUE DO MÊS DE MARÇO DE CADA ANO, ficando os empregadores obrigados a descontar da folha de pagamento de seus empregados a contribuição sindical dos empregados que autorizarem previa e expressamente o seu recolhimento ao Sindicato, tudo na forma dos artigos (578/579, 582, 583, 587 e 602, 611-B, XXVI) da NOVA CLT.
2. O Sindicato, obteve autorização expressa de todos os membros da categoria profissional, associados e não associados dessa entidade sindical, PARA O DESCONTO DAS CONTRIBUIÇÃO SINDICAL, MEDIANTE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA, especificamente convocada para esse fim, realizada no dia 29 de janeiro de 2018, devidamente convocação por EDITAL DE CONVOCAÇÃO publicado nos termos do Estatuto Social.

Fonte: simec.com.br

## Imagem 2 – Continuação comunicado de contribuição sindical


[www.simec.com.br](http://www.simec.com.br)



**Sede**  
Rua Lamenha Lima, 951  
Rebouças, Curitiba  
Fone: 3219-6600

**Subsede São José dos Pinhais**  
Rua Padre Bitencourt, 343,  
São José dos Pinhais  
Fone: 3219-6413

**Subsede Pinhais**  
Rua Bolão dos Papagaios, 75,  
Jardim Lusitano, Pinhais  
Fone: 3219-6434

**Subsede Araucária**  
Rua Francisco Dranka, 1985  
Fazenda Velha - Araucária - PR  
Fone: (41) 3219-6486

**MetalClube da Praia**  
Colônia de Férias  
Rua Samambala, 40, Matinhos  
Fone: 41 3219-6401

**MetalClube de Campo**  
Estrada Velha de Jomville, 2384,  
Campo Largo da Boa Vista,  
São José dos Pinhais  
Fone: 41 3219-6477

Sindicato dos Trabalhadores nas  
Indústrias Metalúrgicas,  
Mecânicas, de Material Elétrico,  
de Veículos Automotores, de  
Autopartes e de Componentes e  
Partes para Veículos Automotores  
da Grande Curitiba.

CNPJ: 76984430/00142  
Reconhecido pelo Processo  
DNT 12.251 de 11/05/1942

Base territorial: Adrianópolis,  
Aguaes do Sul, Almirante  
Tamandaré, Araucária, Balsa  
Nova, Bocaina do Sul, Campina  
Grande do Sul, Campo do  
Tenente, Campo Largo, Cerro  
Azul, Colombo, Condienda,  
Curitiba, Fazenda Rio Grande,  
Lapa, Mandrituba, Piraí, Pinhais,  
Piraquara, Quatro Barras,  
Quitandinha, Rio Branco do Sul,  
Rio Negro, São José dos Pinhais  
e Tijaras do Sul.

Face ao exposto, vem, solicitar a essa Empresa, desconto da folha de pagamento, de todos os empregados, associados ou não ao Sindicato, que corresponde a "um dia de salário, do mês de março de 2018, que deverá ser recolhida à Caixa Econômica Federal, ao Banco do Brasil S. A ou aos estabelecimentos bancários nacionais integrantes do sistema de arrecadação dos tributos federais, os quais, de acordo com instruções expedidas pelo Conselho Monetário Nacional, repassarão à Caixa Econômica Federal as importâncias arrecadadas, tudo na forma do artigo 586, e seguintes da NCLT.

Por fim, informamos que o recolhimento da contribuição efetuado fora do prazo, quando espontâneo, será acrescido da multa de 10%, nos 30 primeiros dias, com adicional de 2% por mês subsequente de atraso, além de juros de mora de 1% ao mês e correção monetária, tudo na forma do artigo 600 da NCLT.

Sem mais para o momento, renovamos nossos votos de estima e consideração.

Atenciosamente



Sergio Butka  
Presidente

Fonte: [simec.com.br](http://simec.com.br)

Para responder os questionamentos trazidos acima (que foi quase uma unanimidade entre todos os clientes do escritório da pesquisadora) é que se verifica a importância de um escritório de advocacia, ou de um departamento jurídico interno na empresa. Muitas vezes as empresas, sem a correta orientação, podem acabar por tomar decisões que não são as corretas juridicamente e terem consequências negativas para seu negócio.

Essas consequências, como verificado em consulta ao escritório de advocacia objeto de pesquisa, e entrevista com os departamentos de Relações Humanas das empresa, podem ser: aumento de número de ações trabalhistas; tomar decisões que aumentem os custos da empresa; criar indisposições com entidades sindicais; criar indisposições com seus próprios empregados, entre outros.

No caso em específico dos Sindicatos, sem a orientação de um departamento jurídico, as empresas poderiam ter cedido as pressões dos Sindicatos, e pago as contribuições, assim como os seus funcionários. Porém, com a devida orientação, houve uma segurança maior de aplicar aquilo que a lei prevê.



Confirmando esse entendimento, o Supremo Tribunal Federal proferiu decisão (com relatoria do Ministro Edson Fachin na ação declaratória de inconstitucionalidade nº 5794, no mês de Agosto de 2018) que resolveu o tema, confirmando que a previsão legal de que a cobrança de contribuição sindical facultativa é sim constitucional<sup>25</sup>.

Esses, portanto, são alguns dos casos concretos que envolvem a aplicação prática da reforma trabalhista, e como isso impacta no dia a dia das empresas, e especialmente como essa alteração de legislação está ligada na tomada de decisão delas.

Certamente para melhor e correta aplicação da lei trabalhista (e de todas as demais questões legais), a existência de um departamento jurídico ou de consultores jurídicos externos se faz necessária, uma vez que os gestores e dirigentes podem não ter o conhecimento completo para tanto.

---

<sup>25</sup> STF - Decisão: O Tribunal, por maioria e nos termos do voto do Ministro Luiz Fux, que redigirá o acórdão, julgou improcedentes os pedidos formulados nas ações diretas de inconstitucionalidade e procedente o pedido formulado na ação declaratória de constitucionalidade. Vencidos os Ministros Edson Fachin (Relator), Rosa Weber e Dias Toffoli. Ausentes, justificadamente, os Ministros Celso de Mello, Ricardo Lewandowski e Luiz Fux. Presidiu o julgamento a Ministra Cármen Lúcia. Plenário, em 29/6/2018.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatado ao longo do trabalho que estar atento ao cenário de macro ambiente jurídico é extremamente importante para o bom andamento dos negócios. Criando um departamento jurídico (se a empresa tiver uma real necessidade em razão do seu porte) ou contratando uma assessoria jurídica externa, certamente a empresa obterá informações essenciais para o seu dia a dia.

Neste trabalho foi demonstrada a relevância do conhecimento das questões legais, através do exemplo da reforma trabalhista, a qual trouxe muitas mudanças que afetam diretamente as empresas. Seja pela relação que tem com seus funcionários, seja pelo custo da operação, seja pelo lucro a ser obtido ao final do mês ou meramente para estar em conformidade com a legislação.

Porém, para além da reforma trabalhista, estar atento as mudanças das leis, ou a mera existência delas, já é um fator de diferencial de uma companhia para outra (mesmo que se decida – de forma consciente – pela sua não aplicação). Conhecer as leis e saber a melhor forma de aplicá-las, certamente é um trunfo para as corporações. Apesar de parecer óbvio, e mesmo que esse seria o mínimo que uma empresa poderia fazer (conhecer e aplicar as leis), pelos motivos visto ao longo de trabalho, tal tarefa não é fácil.

A empresa tem que buscar meios de estar constantemente atualizada das alterações legislativas tão frequentes no Brasil, conseguir buscar uma forma de atender a esta nova normativa e adaptar toda sua operação para poder cumpri-la. É necessário tempo, organização e recursos financeiros e humanos para atender a tudo isso, por isso o trunfo/vantagem para as que conseguem.

Para isso, além de uma assessoria jurídica, como foi visto, é importante que os gestores (ou as pessoas com poder de tomada de decisão) estejam abertos e atentos a esse fator (jurídico) e a maneira com que ele influencia diretamente no desenvolvimento das atividades sociais, sendo útil desde a constituição da empresa, passando por obtenção de alvarás e licenças, elaboração de contratos comerciais, registro de propriedade industrial, passando das leis tributárias, com um bom planejamento, até a lei trabalhista e do consumidor, além das questões regulatória, um bom planejamento jurídico certamente tem um papel muito importante dentro das corporações.

Com isso, a empresa pode, de maneira consciente e sabendo de todos os seus riscos, tomar a sua decisão. Muitas vezes essa decisão pode ser no sentido de não se aplicar

determinada previsão legal. Porém, fazer isso de forma consciente é diferente de descumprir a lei por sua ignorância. Ou ainda que conheça a norma, descumprir sem saber quais são as consequências possíveis, prováveis ou mesmo remotas.

No caso da reforma trabalhista, como visto nas seções anteriores, confirmando com a análise de casos, é muito importante o empresário manter-se atualizado e buscar sempre otimizar as operações, respeitando as normas em vigência.

Com esse trabalho pode-se verificar que sim, a condição legal influencia na tomada de decisão de empresa. Verificou-se ainda que, com a devida orientação, é possível prever as alterações e estar preparado para elas. A melhor maneira de se fazer isso é por meio da consultoria de advogados e/ou profissionais da área jurídica.

Pode-se dizer que as dificuldades encontradas para elaboração do presente trabalho foram: 1) conciliação das matérias de administração com direito; 2) a quase inexistência de informações estatísticas dentro do poder judiciário (número de ações trabalhistas antes/depois da reforma sobre determinados assuntos; divisão de ações por matéria; divisão de ações por setor de atuação da empresa, entre outros) e; 3) o fato de que a reforma trabalhista, por ser um assunto muito recente, ainda não pôde formar uma base de jurisprudência. Tal fato faz com que muitos dos entendimentos descritos sejam baseados em tendências doutrinárias e práticas, além das percepções da própria Autora.

Desta forma, como sugestão para estudos futuros, tem-se a possibilidade de fazer um trabalho já com uma jurisprudência mais consolidada sobre o tema. Certamente, neste momento, seria viável tirar conclusões mais seguras quanto a interpretação do judiciário sobre a alteração da lei trabalhista. Outra opção de trabalhos futuros seria a avaliação de empresas de pequeno porte, com sede em outros estados, que não no Paraná. Também seria interessante fazer o estudo com empresas de outros setores, para fins de comparação de resultado com o obtido no presente trabalho.

O caminho é vasto, o tema é desafiador, portanto, as possibilidades são inúmeras. Fica, assim, a provocação para o leitor refletir.

## REFERÊNCIAS

ABREU, I. **Entenda os impactos da operação Lava Jato na economia brasileira**. 2016. Disponível em: <<https://dinheirama.com/impactos-operacao-lava-jato-economia-brasileira/>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

BARBOSA, G. F. **Introdução ao estudo do direito: teoria geral do direito**. 3. ed. São Paulo: Editora Método, 2015.

BRASIL. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das leis do trabalho**, Rio de Janeiro/RJ, mai. de 1943.

BRASIL. Lei n.º 13.429, de 31 de Março de 2017. **Altera a lei de trabalho temporário nas empresas urbanas e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**, Brasília/DF, mar. de 2017.

BRASIL. Lei n.º 13.467, de 13 de Julho de 2017. **Altera a consolidação das leis do trabalho**, Brasília/DF, jul. de 2017.

BRASIL. Lei n.º 6.019, de 3 de Janeiro de 1974. **Trabalho temporário nas empresas urbanas**, Brasília/DF, jan. de 1974.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONGRESSO NACIONAL. Disponível em: <<https://www.congressonacional.leg.br/sessoes/agenda-congresso-senado-e-camara>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

DELGADO, Mauricio Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A reforma trabalhista no Brasil: com os comentários à Lei n. 13.467/2017**. São Paulo: LTr, 2017.

FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GAZETA DO POVO. **Operação Quadro Negro**. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/tudo-sobre/operacao-quadro-negro/>> Acesso em: 18 jun. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. [organizado por]. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de graduação tecnológica – planejamento e gestão para o desenvolvimento rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMA, D. G. de A. **A real necessidade da reforma trabalhista (modernização)**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/54859/a-real-necessidade-da-reforma-trabalhista-modernizacao>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

MAcDONELL, E. e ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: São Paulo, Atlas, 2007.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. **Comentários ao Código de Processo Civil 7**, ed. Rio de Janeiro; Forense, 2009, v. 5.

PEREIRA, M. **O Impacto da Operação Lava-jato na postura anticorrupção nas empresas**. 2017. Disponível em: <<http://www.petp.adv.br/noticias-artigos/o-impacto-da-operacao-lava-jato-na-postura-anticorrupcao-nas-empresas/>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

POLÍCIA FEDERAL. **Operação Lava Jato**. Disponível em <<http://www.pf.gov.br/impremsa/lava-jato>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. 27.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAIANI, J. S. **Entenda a relação de *compliance* nas empresas e a Lava Jato**. 2017. Disponível em: <[https://www.huffpostbrasil.com/jose-samurai-saiani/entenda-a-relacao-de-compliance-nas-empresas-e-a-lava-jato\\_a\\_23208011/](https://www.huffpostbrasil.com/jose-samurai-saiani/entenda-a-relacao-de-compliance-nas-empresas-e-a-lava-jato_a_23208011/)>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SANTOS JUNIOR, F. **Da importância e da necessidade da reforma trabalhista como fomento das relações contratuais – da onerosidade excessiva ao exercício da empresa**. Disponível em: <<https://www.mbempresarial.com.br/project/da-importancia-e-da-necessidade-da-reforma-trabalhista-como-fomento-das-relacoes-contratuais-da-onerosidade-excessiva-ao-exercicio-da-empresa/>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI, ME, EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

SILVA, D. P. e. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro. 15. ed. Editora Forense. 1999.

STF. **Supremo Tribunal Federal: Processos**. Disponível em: <<http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5288954>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

TRT9. **Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**. Disponível em: <<https://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/jurisprudencia.xhtml>>. Acesso em: 10 mai. 2018

TST. **Índice de Súmulas do TST: Súmula nº 331**. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/web/guest/sumulas>>. Acesso em: 24 ago. 2018

VALENTIM, M. org. **Gestão, mediação e uso da informação [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

WIKIPÉDIA. **Operação Carne Fraca**. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o\\_Carne\\_Fraca](https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o_Carne_Fraca)>. Acesso em: 18 jun. 2019.