

Rafael Francisco Alves
Amanda Federico Lopes Fernandes
Coordenadores

Prevenção de Disputas

Vol. 2

**A Visão das Empresas,
Entes Públicos e Academia**

Carolina Hannud Medeiros
Daniel Arbix
Daniel Pereira Campos
Elisa Lucena
Fernanda Gomes Barjud Silva
Kaline Santos Ferreira
Layla Jorge Saueia
Lucas Simão Freitas Pena
Marcia Borges

Mariana Torres da Costa Rodrigues
Mario Engler Pinto Junior
Mauricio Morais Tonin
Milton Carvalho Gomes
Paula Butti Cardoso
Rafael Augusto Paes de Almeida
Roberta Negrão Costa Wachholz
Roberto Dente Júnior
Tatiane Neves Alves

QUARTIER LATIN

IX.

A REALIDADE UTÓPICA DA GESTÃO ADEQUADA DE DISPUTAS TRABALHISTAS: RESPONSABILIDADE CORPORATIVA, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, PAZ E JUSTIÇA

CAROLINA HANNUD MEDEIROS¹

LUCAS SIMÃO FREITAS PENA²

À Maria Estefano Hannud e todas as pessoas que acreditam e se dedicam à Pact, pelos ensinamentos utópicos – e um tanto distópicos no caos de 2025 – sobre bem comum, felicidade, comunidade e responsabilidade social.

"We are not interested in the good of others; we are interested solely in power. Not wealth or luxury or long life or happiness: only power, pure power."

George Orwell³

¹ Gerente Sênior da EY, onde lidera iniciativas de Legal Transformation, Dispute System Design, Academy e Legal Design. Graduada pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo e pós-graduada pela Universidade de Coimbra, com cursos de extensão pela London School of Economics & Political Science, Kaospilot, Interaction Design Foundation, AJ&Smart, Insper, FIA e FGV. Professora na pós-graduação da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Mulheres e Democracia: Renda, Justiça de Gênero e Tecnologia do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Neutra habilitada pelo Institute for Conflict Prevention and Resolution (CPR) norte-americano, bem como membro do Conselho brasileiro e co-presidente da Força Tarefa Global de Diversidade da instituição.

² Chief Executive Officer do grupo de legaltechs Pact e Legal Insights. Engenheiro Ambiental formado pela Universidade de São Paulo, com especialização em Administração pela *École de Mines d'Alès* e em Direito pela Fundação Getúlio Vargas. Liderou projetos de M&A e concessões públicas na área de infraestrutura até se dedicar a frentes de reestruturação estratégica na Sinchro Partners. Fundou a Pact para impactar positivamente a responsabilidade corporativa trabalhista em 2018.

³ ORWELL, GEORGE. 1984. Planet Ebooks: 2020. p. 333. Disponível em: <<https://rauterberg.employee.id.tue.nl/lecturenotes/DDM110%20CAS/Orwell-1949%201984.pdf>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2025.

1. INTRODUÇÃO

Parece distopia digna da obra prima “1984”, de George Orwell⁴, constatarmos a involução dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)⁵ das Nações Unidas, resultado da colaboração iniciada em 2000 por líderes de 189 países⁶ em prol de um mundo mais seguro, mais próspero e mais justo⁷. Afinal, não erradicamos a pobreza extrema e a fome, uma vez que 1 a cada 11 pessoas no mundo – 735 milhões – estavam famintas em 2023⁸. Tampouco alcançamos a educação primária universal, já que 251 milhões de crianças e jovens não estavam na escola em 2024⁹. Com relação à igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres, ainda demoraremos 152 anos para que a participação econômica e as oportunidades sejam iguais às dos homens¹⁰ e 1 em cada 3 mulheres sofre violência física durante sua vida¹¹. Mais da metade da força de trabalho global não está adequadamente coberta por regimes de segurança social, proteção jurídica ou medidas de segurança que garantam trabalho decente e desenvolvimento sustentável.¹²

4 op cit.

5 UNITED NATIONS. Sustainable Development Goals. Disponível em: <<https://sdgs.un.org/goals>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2025.

6 UNITED Nations. Growth in United Nations Membership. Disponível em: <<https://www.un.org/en/about-us/growth-in-un-membership#2000-Present>>. Acesso em: 16 de janeiro de 2025.

7 NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/66851-os-objetivos-de-desenvolvimento-do-mil%C3%AAnio>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2025.

8 UNITED NATIONS. The Sustainable Development Goals Report. Special Edition. 2023. Disponível em: <<https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2025.

9 UNESCO. Global Education Monitoring Report. 2024/5. p. 7. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>>. Acesso em: 11 de janeiro de 2025.

10 WORLD ECONOMIC FORUM. Global Gender Gap Report. 2024. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf>. Acesso em: 9 de janeiro de 2025.

11 WORLD HEALTH ORGANIZATION. Violence Against Women. 2024. Disponível em: <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/violence-against-women>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2025.

12 INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. World Employment and Social Outlook Trends. 2025. p. 13. Disponível em: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_EN_WEB5.pdf>. Acesso em: 17 de janeiro de 2025.

Neste tempo de Big Brother na televisão, nosso recorde mundial é de 59 conflitos armados em 2023, o número mais elevado desde o início das estatísticas colacionadas pela Universidade de Uppsala em 1943¹³. Não nos esqueçamos de que 4,5 bilhões de pessoas estão excluídas das oportunidades que a lei proporciona¹⁴ e, pelo sétimo ano consecutivo, o *mainstream* de outrora – o Estado Democrático de Direito – se torna utopia.¹⁵ Por fim, talvez não apenas literal, os eventos climáticos extremos causam cada vez mais impactos econômicos e sociais¹⁶ e já representam danos superiores a US\$ 383 milhões a cada dia.¹⁷

Em uma sociedade global capitalista claramente ameaçada pela involução dos objetivos de desenvolvimento sustentável necessários à sua própria sobrevivência e que se distingue dos outros modos históricos de produção com base na (a) “propriedade privada dos meios de produção, para cuja ativação é necessária a presença do trabalho assalariado formalmente livre”¹⁸; (b) no sistema de mercado, baseado na iniciativa e na empresa privada; bem como (c) “nos processos de racionalização dos meios e métodos diretos e indiretos para a valorização do capital e a exploração das oportunidades de mercado para efeito de lucro”, a análise de dados

13 UPSALLA UNIVERSITET. UCDP: record number of armed conflicts in the world. 2024. Disponível em: <<https://www.uu.se/en/press/press-releases/2024/2024-06-03-ucdp-record-number-of-armed-conflicts-in-the-world>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

14 WORLD JUSTICE PROJECT. Measuring the Justice Gap: A People-Centered Assessment of Unmet Justice Needs Around the World. 2019. Disponível em: <<https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/access-justice/measuring-justice-gap>>. Acesso em: 21 de janeiro de 2025.

15 WORLD JUSTICE PROJECT. World Justice Project Rule of Law Index. Disponível em: <<https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index>>. Acesso em: 22 de janeiro de 2025.

16 INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Mudança do Clima 2023: Relatório Síntese. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/relatorios-do-ipcc/arquivos/pdf/copy_of_IPCC_Longer_Report_2023_Portugues.pdf>. Acesso em: 27 de janeiro de 2025. p. 69.

17 NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Desastres naturais foram responsáveis por 45% de todas as mortes nos últimos 50 anos, mostra OMM. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/142679-desastres-naturais-foram-respons%C3%A1veis-por-45-de-todas-mortes-nos-%C3%BAltimos-50-anos-mostra-omm>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2025.

18 BOBBIO, NORBERTO; MATEUCCI, NICOLA; PASQUINO, GIANFRANCO. Dicionário de Política. 12a edição. Brasília: Editora UNB, 2004. p. 141

da Justiça do Trabalho e da Comissão de Valores Mobiliários do Brasil, bem como nossa experiência prática em *cases* reais, denota a dificuldade das empresas do país em gerenciar adequadamente suas disputas trabalhistas, o que impacta diretamente o preceito fundamental do próprio sistema capitalista: a geração de lucro a longo prazo (dimensão relevante da sustentabilidade), em todas suas dimensões.

Nesse cenário, este artigo tem como objetivo contribuir para os desafios significativos do Brasil na efetivação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa no âmbito trabalhista (“Responsabilidade Corporativa Trabalhista”), abordando pesquisas já realizadas, reflexões e estratégias mais sólidas para a prevenção e gestão de conflitos, disputas e litígios a fim de que o fim constitutivo primordial de uma empresa – a geração de lucro a longo prazo e sua função social adjacente – seja garantido. Afinal parece-nos que a ficção distópica da irresponsabilidade corporativa trabalhista descortina um futuro onde “não há riqueza, luxo, vida longa ou felicidade: apenas poder, poder puro”¹⁹, e não um amanhã mais próspero, sustentável e equitativo, tanto no âmbito empresarial quanto social.

2. OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA TRABALHISTA

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), resultado da evolução continuada de diálogos e rodadas de negociação iniciados por ocasião da Conferência da ONU no Rio de Janeiro em 1992, *Earth Summit*, oferece um plano comum aos países membros das Nações Unidas para alcançar paz e prosperidade para as pessoas e o planeta. No seu núcleo estão determinados 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) para que uma parceria global se mobilize em direção à melhoria das condições ligadas a saúde, educação, pobreza, desigualdade, paz e acesso à justiça, ao mesmo passo que estimulem o crescimento econômico global e enfrentem as mudanças climáticas e

¹⁹ ORWELL, GEORGE. op. cit.

a preservação necessária do meio ambiente em prol da sobrevivência humana na terra²⁰.

O ODS 8 visa “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos”²¹. Do ponto de vista do ODS 8, empresas que acumulam passivos trabalhistas ou enfrentam altos índices de litigiosidade falham em propiciar condições dignas de trabalho. Isso não apenas afeta os trabalhadores diretamente envolvidos, mas também compromete a reputação corporativa, dificultando a atração e retenção de talentos, possivelmente desembocando em crises reputacionais severas e dramáticas, bem como acumulando passivos que refletem diretamente no lucro possível da empresa. Processos trabalhistas prolongados e uma gestão ineficaz de conflitos refletem uma desconexão entre a visão estratégica das empresas e os direitos fundamentais de seus colaboradores, o que, em última análise, pode comprometer a produtividade e o crescimento sustentável. Além disso, a falta de engajamento dos colaboradores em ambientes com alto nível de conflitos trabalhistas pode levar à perda de inovação, comprometendo o desenvolvimento econômico que o ODS 8 promove.

Já o ODS 16 objetiva a promoção de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável e visa proporcionar acesso à justiça para todos por meio da construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.²² Este objetivo da ONU aponta para a necessidade de fortalecimento de práticas empresariais que promovam transparência e responsabilidade na gestão de pessoas. Empresas que investem em práticas de prevenção de disputas alinham-se ao objetivo de reduzir conflitos, fomentar a mediação de disputas e promover a equidade nas relações laborais. A utilização de metodologias modernas para resolver disputas trabalhistas de forma eficiente e econômica

20 NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2025.

21 UNITED NATIONS. Goal 8. Disponível em: <<https://sdgs.un.org/goals/goal8>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

22 UNITED NATIONS. Goal 16. Disponível em: <<https://sdgs.un.org/goals/goal16>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

também reforça a capacidade das empresas de operar de maneira ética, contribuindo para instituições mais justas e inclusivas. A reflexão sobre processos trabalhistas e seus impactos destaca que a integração de valores corporativos com os princípios dos ODS é essencial para promover um ambiente de trabalho mais equitativo e socialmente responsável.

Entre 2021 e 2023, a Justiça do Trabalho apresentou uma evolução significativa em termos de volume de casos. Em 2023, ingressaram cerca de 4,2 milhões de casos novos no segmento trabalhista, representando um aumento de 28,7% em relação ao ano anterior. Este crescimento reflete tanto a retomada das atividades após a pandemia quanto o impacto de demandas acumuladas nos anos precedentes. Além disso, os processos baixados cresceram 20,1% no mesmo período, destacando o esforço contínuo em dar maior vazão às demandas judiciais pendentes.

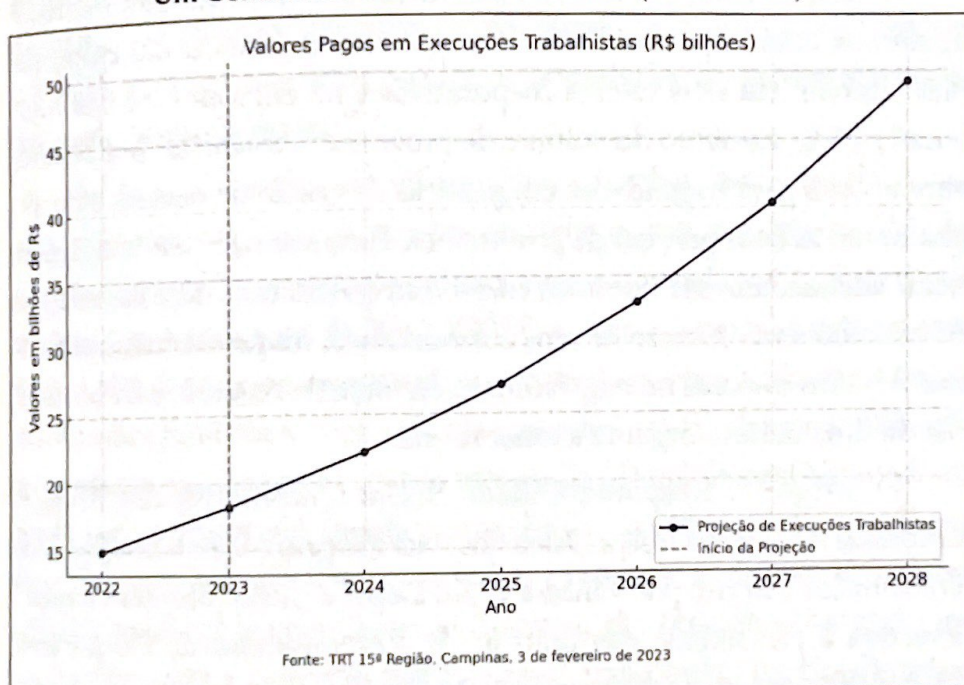
No que tange à relação entre casos pendentes e casos novos, a Justiça do Trabalho tem se mostrado relativamente eficiente. Em 2023, a proporção de processos pendentes em relação aos novos foi de 1,3 vez, uma melhora em comparação a anos anteriores. Adicionalmente, o tempo de giro do acervo – tempo necessário para esvaziar o estoque processual considerando a produtividade atual – caiu para 1 ano e 4 meses, um dos melhores índices entre os segmentos da justiça. Esses números refletem tanto a maior adoção de plataformas digitais quanto a eficiência das práticas conciliatórias, que continuam a ser um diferencial no segmento.

A Justiça do Trabalho brasileira tem registrado, nos últimos anos, valores significativos pagos aos reclamantes, refletindo sua atuação na resolução de conflitos laborais. Em 2022²³, os 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) asseguraram um total de R\$ 38,79 bilhões destinados aos trabalhadores. Desses, o Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT-15), que abrange parte do estado de São Paulo, foi responsável por R\$ 5,36 bilhões, representando quase 15% do total nacional.

23 TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. Com R\$ 5,36 bilhões, 15ª Região foi o TRT que assegurou a maior quantia paga aos trabalhadores em 2022. Site da Justiça do Trabalho TRT 15ª Região, Campinas, 3 de fevereiro de 2023. Disponível em: <<https://trt15.jus.br/noticia/2023/15a-regiao-foi-o-trt-que-assegurou-maior-quantia-paga-aos-trabalhadores-em-2022>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2025.

Em 2023²⁴, observou-se uma tendência de aumento nos valores pagos por meio de execuções trabalhistas. Enquanto os acordos resultaram em R\$ 17,19 bilhões pagos aos reclamantes, as execuções alcançaram R\$ 18,2 bilhões, indicando um crescimento de 22% em relação ao ano anterior. Essa mudança sugere uma maior efetividade na fase de execução dos processos trabalhistas, possivelmente decorrente do uso de ferramentas tecnológicas e políticas judiciais focadas na efetividade da execução.

**Projeção de Crescimento de Passivos Trabalhistas:
Um Cenário de Inércia Institucional (2022-2028)**



Adicionalmente, a Justiça do Trabalho também destacou-se na implementação do “Juízo 100% Digital”, com vários tribunais atingindo a marca de 100% de adesão. Isso garantiu maior acessibilidade, especialmente em regiões mais remotas, e contribuiu para uma redução significativa no tempo médio de tramitação dos processos. No entanto, desafios permanecem, especialmente em relação à execução de sentenças, que continua a ser um gargalo importante. Esses dados su-

²⁴ PINHEIRO, Rogerio Neiva. Justiça do Trabalho aumenta arrecadação por meio de execução em 2023. Consultor Jurídico, 24 de março de 2024. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2024-mar-24/justica-do-trabalho-aumenta-arrecadacao-por-meio-de-execucao-em-2023>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2025.

gerem que, embora a Justiça do Trabalho tenha se adaptado rapidamente ao cenário digital, há espaço para melhorias no cumprimento efetivo das decisões judiciais.

Esses dados evidenciam uma atuação consistente da Justiça do Trabalho na garantia dos direitos dos trabalhadores, com uma tendência recente de incremento nos valores recuperados por meio de execuções, destacando a importância de mecanismos eficazes para o cumprimento das decisões judiciais.

A relação entre processos trabalhistas e o contexto empresarial é intrínseca, com impactos diretos não apenas nas finanças das empresas, mas também em seus valores corporativos e no engajamento dos colaboradores. O aumento do volume de processos trabalhistas nos últimos anos aponta para fragilidades em práticas de gestão de pessoas e no alinhamento às boas práticas de governança. Empresas que não conseguem tratar adequadamente questões como transparência, justiça nas relações de trabalho e valorização de seus colaboradores frequentemente enfrentam desafios maiores no engajamento da força de trabalho e na construção de uma cultura organizacional sólida.

O artigo “A Responsabilidade Social Corporativa das Maiores Empresas Brasileiras Sob a Ótica dos seus Empregados e Contingências Trabalhistas”, escrito por Vanessa Claro Lopes e Carlos Simões Gomes²⁵, investiga a efetividade das práticas de Responsabilidade Corporativa Trabalhista das maiores empresas brasileiras. A pesquisa teve como ponto de partida dados de todas as companhias abertas da bolsa de valores brasileira (B3) que, em 30 de maio de 2019, integravam o índice Brasil 100 (IBRx100), assegurando uma “seleção amostral de um grupo de empresas cuja receita líquida representa 32% do PIB Brasil em 2018 e cujo valor de mercado abrange 87% de todas as empresas listadas na bolsa brasileira em maio de 2019”.²⁶

25 LOPES, Vanessa Claro; GOMES, Carlos Francisco Simões. A responsabilidade social corporativa das maiores empresas brasileiras sob a ótica dos seus empregados e contingências trabalhistas. ResearchGate, 2019. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/337669933>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

26 op. cit., p. 1.

Lopes e Gomes demonstram que, ao longo do tempo analisado, a irresponsabilidade corporativa trabalhista das companhias se materializou por meio do aumento de 137,7% no passivo contingente das companhias, considerando ações judiciais com riscos de perda “possível” e “provável”. Especificamente com relação ao ano de 2018, os pesquisadores constataram que o total de pagamentos realizados aos reclamantes na esfera trabalhista foi de R\$ 30,2 bilhões e que para o ano de 2019 as empresas selecionadas estimavam uma provável perda de R\$ 38,4 bilhões em seus processos trabalhistas, “valor relevante *per se* e superior ao montante de todos os pagamentos realizados pela Justiça do Trabalho em 2018, sem se considerar o valor do somatório das perdas classificadas como sendo ‘possíveis’”.²⁷

Por meio da análise de informações contábeis extraídas de documentação publicamente disponível no website da Comissão de Valores Mobiliários: as Demonstrações Financeiras e Formulários de Referência referentes aos exercícios de 2013 a 2018, Lopes e Gomes se debruçaram sobre a realidade de processos judiciais trabalhistas nos quais as empresas pesquisadas figuravam como rés classificados em (i) alta probabilidade de perda para as empresas (perda provável); (ii) média probabilidade de perda para as empresas (perda possível); (iii) receita operacional líquida; e (iv) lucro líquido. Os pesquisadores também avaliaram Relatórios Oficiais publicados pelo Tribunal Superior do Trabalho contendo informações sobre a evolução dos processos trabalhistas no Brasil para o recorte escolhido.

Parece mesmo distópico que entre 2013 e 2018 tenha se observado um aumento de 137,7% no saldo de passivos trabalhistas, atingindo R\$ 136 bilhões, valor que representa 18% do lucro líquido das empresas analisadas na pesquisa no mesmo período. Paralelamente, as receitas líquidas das empresas cresceram 42%, de R\$ 1,5 trilhão para R\$ 2,16 trilhões, enquanto o lucro líquido aumentou 82%. Ou seja, tivesse o passivo trabalhista sido adequadamente prevenido, tratado e gerenciado, o lucro líquido poderia ter aumentado em 100%, trazendo alavancas con-

²⁷ op. cit. p. 8

sideráveis para o desenvolvimento sustentável e a materialização de caminhos possíveis dos ODS 8 e 16 no Brasil.

Neste sentido, parece-nos relevante que as empresas atuem de forma corretiva, através de acordos financeiros com seus empregados no curso de um processo, e protagonizem, por meio deste caminho, o empoderamento na gestão adequada das disputas trabalhistas, fazendo com que seja viável a investigação, a depuração, a análise e o enfrentamento da raiz de seus problemas, bem como potencial solução, ou ao menos encaminhamento responsável, de comportamentos e práticas que não deveriam perdurar.

Quando se trata de Responsabilidade Social Corporativa ao longo dessa pesquisa, está se pensando não apenas em uma RSC preventiva, a qual teria por premissa reduzir os saldos das contingências trabalhistas nas empresas através da diminuição dos processos judiciais abertos pelos empregados, mas também de uma RSC corretiva, em que as companhias compensam seus empregados por erros do passado, reconhecendo suas negligências (espontaneamente ou por execução da justiça do trabalho) e regularizando suas pendências junto aos reclamantes.²⁸

A responsabilidade corporativa trabalhista se assemelha com o quadro acima e conclama empresas a gerirem suas relações trabalhistas de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa, ética e sustentável, visando o desenvolvimento sustentável e seu próprio lucro, inclusive.

3. UM CAMINHO PARA A GESTÃO ADEQUADA DE DISPUTAS TRABALHISTAS: NEGOCIAÇÃO TRABALHISTA

Nos últimos anos, a Justiça do Trabalho tem observado um aumento significativo na realização de acordos extrajudiciais, impulsionado por iniciativas que visam reduzir a litigiosidade e promover soluções mais ágeis e consensuais. Uma das principais medidas nesse sentido foi a aprovação da Resolução nº 586/2024 pelo Conselho Nacional de Justiça

28 op. cit. 14

(CNJ)²⁹, que estabelece diretrizes para a homologação de acordos extrajudiciais na esfera trabalhista. Essa resolução permite que acordos firmados entre empregador e empregado, quando homologados pela Justiça do Trabalho, tenham efeito de quitação ampla, geral e irrevogável, desde que cumpridos requisitos específicos, como a assistência jurídica adequada às partes envolvidas.

Além disso, a Resolução nº 586/2024 introduziu a possibilidade de homologação de acordos extrajudiciais sem a necessidade de ajuizamento de ação, visando descongestionar o Judiciário e incentivar a resolução de conflitos de forma mais célere e eficiente. Essa medida tem contribuído para a redução do número de processos trabalhistas em tramitação, promovendo um ambiente de maior segurança jurídica para ambas as partes.

Paralelamente, os Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Cejuscs) da Justiça do Trabalho têm desempenhado um papel fundamental na mediação e na conciliação de disputas. Em 2023, as conciliações realizadas por esses centros movimentaram mais de R\$ 7,3 bilhões, evidenciando a eficácia dessas práticas na resolução de conflitos trabalhistas.

Essas iniciativas refletem uma tendência clara de valorização dos métodos consensuais de resolução de conflitos na Justiça do Trabalho, buscando soluções mais rápidas, menos onerosas e que atendam aos interesses de ambas as partes envolvidas. Em nossa interpretação, pavimentam também um caminho promissor para a materialização dos ODS 8 e 16 em nosso país.

4. A LEGALTECH BRASILEIRA PACT

A partir desse contexto complexo das disputas trabalhistas judicializadas, da necessidade de governança e transparência pelas empresas e da pressão das partes interessadas pelo alinhamento corporativo aos

²⁹ JUS LABORIS. Resolução 586/2024. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/239454>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, houve a criação da *Legaltech Pact*³⁰ no ano de 2018.

A *Pact* se posiciona como uma plataforma estratégica para empresas que buscam solucionar passivos judiciais de forma eficiente e econômica. O modelo operacional uniu ferramentas de análise de dados públicos para auditoria e de negociação humanizada em escala. Assim, é possível oferecer soluções personalizadas que viabilizam a quitação dos processos através de acordos judiciais e agilizam a resolução de litígios, com economia de provisionamento, redução das despesas advocatícias e alívio do sistema judiciário. Além de atuar diretamente na redução de passivos, a *Pact* também apoia empresas a estruturar políticas de gestão de disputas trabalhistas e a alinhar processos internos, construindo uma base sólida para prevenir novos conflitos, disputas e litígios. Sua abordagem orientada a dados não só minimiza os impactos financeiros de litígios trabalhistas, mas também contribui para fortalecer a reputação das empresas em relação à responsabilidade social corporativa e à governança corporativa.

A atuação da *Pact* está profundamente alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 8, que promove trabalho digno e crescimento econômico, e o ODS 16, que busca fortalecer instituições justas, eficazes e inclusivas. Ao facilitar acordos trabalhistas, reduzir a litigiosidade e implementar soluções que promovem relações laborais mais saudáveis, a *Pact* apoia as empresas a se alinharem a esses objetivos. Por meio de suas iniciativas, a *Pact* contribui para criar um ambiente empresarial que prioriza a equidade e o respeito às normas trabalhistas, ao mesmo tempo em que promove a eficiência judicial e a pacificação de conflitos. Esse alinhamento fortalece não apenas o desempenho das empresas, mas também sua integração a uma agenda global de sustentabilidade e justiça.

Os resultados da *Pact* podem ser ilustrados por casos concretos em diferentes setores econômicos. No setor hospitalar, a *Pact* converteu 547

30 PACT. Disponível em: <<https://www.pactbr.com/>> Acesso em: 28 de janeiro de 2025.

processos trabalhistas em 36 meses, gerando uma economia de R\$ 22,9 milhões para as empresas envolvidas no projeto. Já no setor ferroviário, a conversão de 276 processos, em 24 meses, resultou em R\$ 65 milhões economizados, enquanto no setor de telecomunicações, projeto similar gerou uma economia de R\$ 57,5 milhões com a negociação de acordos em 12 meses. Esses exemplos demonstram não apenas a capacidade da Pact de gerar economia, mas também de solucionar litígios complexos de maneira estruturada e alinhada às melhores práticas de gestão de disputas. Ao longo dos últimos 3 anos, a Pact foi responsável por viabilizar a liquidação de cerca de R\$ 300 milhões em acordos trabalhistas, tendo impacto social e econômico relevante e fomentando a responsabilidade corporativa trabalhista de grandes empresas brasileiras.

O trabalho da Pact também contribui diretamente para a diminuição da litigância na Justiça, um dos maiores desafios do sistema judiciário brasileiro. Ao transformar empresas em protagonistas da resolução de seus passivos trabalhistas, há a promoção de uma cultura de prevenção e gestão adequada de disputas que reduz a sobrecarga dos tribunais e acelera a resolução de contendas judiciais. Essa abordagem não apenas beneficia as empresas, que economizam tempo e recursos, mas também alivia o sistema judiciário, permitindo que este se concentre em casos mais complexos e prioritários. O papel ativo das empresas na gestão de seus passivos trabalhistas reforça a ideia de que soluções internas e preventivas são mais eficazes e sustentáveis a longo prazo.

Os passivos trabalhistas geralmente resultam de processos internos mal estruturados, descuidos na gestão da jornada de trabalho, inadequações contratuais e falhas no cumprimento da legislação vigente. Em última instância, também decorrem de uma gestão ineficaz de temas interpessoais, como manifestações de racismo, misoginia e outras formas de discriminação. A criação e a manutenção de um clima organizacional positivo exigem a atuação ativa da empresa no enfrentamento dessas questões, com demonstração concreta de seu compromisso social. A identificação das lacunas existentes nos processos e nas práticas internas permite mapear espaços vulneráveis onde conflitos podem surgir. A

construção desse panorama fortalece a relação de confiança entre colaboradores, reduz a incidência de litígios e reforça a imagem institucional da organização perante seus funcionários e o mercado.

Em seu livro *Organizational Learning* (1991)³¹, Chris Argyris, um dos principais teóricos do aprendizado organizacional, argumenta que as falhas de comunicação, a falta de transparência nas práticas internas e a ausência de mecanismos formais de resolução de problemas criam o que podemos chamar de “*organizational defensive routines*”. Tais rotinas defensivas são as próprias que irão ocultar os erros recorrentes, que normalmente levam ao aumento do passivo trabalhista. Para Argyris, apenas ao mapear e expor essas lacunas, ou seja, identificar explicitamente os espaços onde a organização falha, é possível corrigir disfunções, reduzir riscos trabalhistas e fortalecer a confiança institucional. Ao conceder aos gestores o panorama real da nascente de tal passivo, é possível reduzi-lo de forma significativa.

Apesar dos avanços promovidos por iniciativas como a Pact, ainda são poucas as empresas que possuem programas estruturados de redução de litígios e prevenção de disputas no Brasil. Em muitos casos, os passivos trabalhistas são tratados de forma reativa, sem estratégias claras para mitigar riscos ou evitar novos conflitos. Isso revela uma oportunidade significativa para a disseminação de práticas como as promovidas pela Pact, que integram gestão de dados, design de soluções e gestão adequada de disputas, conflitos e litígios. Investir em políticas proativas não é apenas uma questão de eficiência financeira, mas também de alinhamento com princípios globais de governança e sustentabilidade, como os expressos pelos ODS 8 e 16, e até mesmo obtenção de resultado e eficiência manifesta pelo lucro empresarial. À medida que mais empresas reconhecem a importância de abordar litígios de forma estruturada, espera-se um impacto positivo tanto no ambiente corporativo quanto na sociedade e nas instituições do judiciário.

³¹ ARGYRIS, Chris. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991.

Dentre as empresas que buscam resolver seus desafios litigiosos por meio da promoção de acordos trabalhistas em parceria com a Pact, duas se destacam pela forma de atuação holística e estratégicas na condução das ações coordenadas entre diversas áreas e fornecedores: Rede D'Or/SulAmérica, na figura da Maria Antonieta Faisal, Superintendente Jurídico Trabalhista na SulAmérica e Gerente Jurídico Sênior na Rede D'Or, e a Total Express, liderada por Aldrey Liboni, Diretora Jurídica na companhia.

Ambas ressaltam a importância de contar com mecanismos legítimos para oferecer alternativas à resolução de conflitos mais dispendiosa e por muitas vezes morosa via Justiça Trabalhista. Em entrevista publicamente disponível³², Antonieta Faisal destaca:

Empresas que estruturam seus projetos de acordo com uma abordagem responsável, considerando aspectos de ESG (responsabilidade social e ambiental), acabam gerenciando suas disputas de forma mais eficiente. O processo de acordos é visto como parte de uma estratégia corporativa mais ampla, que busca responsabilidade social e transparência nas negociações. As negociações realizadas com a ajuda da Pact resultam em acordos satisfatórios tanto para a empresa quanto para os reclamantes, gerando uma economia significativa e resolvendo pendências de longa data. Empresas com projetos de acordo estruturados têm mais clareza e confiança nas negociações, permitindo uma atuação mais assertiva e eficiente em processos maiores e coletivos.³³

Na mesma linha identificada por Faisal, Aldrey Liboni³⁴ elabora sobre o papel de transformação que o acordo trabalhista pode desempe-

32 FAISAL, Maria Antonieta. Acordos e gestão jurídica para disputas trabalhistas com Maria Antonieta Faisal – Rede D'Or e SulAmérica. YouTube, 24 de setembro de 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eiKhApt3wTQ&t=25>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

33 FAISAL, Maria Antonieta. Acordos e gestão jurídica para disputas trabalhistas com Maria Antonieta Faisal – Rede D'Or e SulAmérica. YouTube, 24 de setembro de 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eiKhApt3wTQ&t=25>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

34 LIBONI, Aldrey. Prevenção de Disputas: Estratégia de Geração de Valor com Aldrey Liboni, Total Express. YouTube, 14 de janeiro de 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jSeXngQimVU&t=25>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

nhar no contexto da resolução de disputas por meio de caminhos menos custosos e mais satisfatórios aos envolvidos na questão:

As informações que os processos judiciais contêm, apesar de serem incômodos para a companhia, contam muito sobre a empresa, suas ineficiências, seus problemas e os formatos de gestão que não estão dando certo. Os acordos vêm para criar mais planejamento, assertividade, enfim, soluções para que as empresas possam conviver de uma forma mais saudável com o problema que eu considero natural. Não há empresa que não tenha disputas e conflitos que eventualmente se tornam judiciais, faz parte da organização como um todo, e aí vai da organização se preparar para isso.³⁵

Nesse panorama, tais empresas em território brasileiro são exemplo e estão *avant-garde* de resoluções que já estão colocadas na União Europeia não apenas como necessárias ou como boa prática, mas como obrigatórias. A Diretiva de Devida Diligência em Sustentabilidade Corporativa da União Europeia (CS3D) foi aprovada em 2024. Tal diretiva, que representa um avanço normativo que traduz os princípios dos ODS em obrigações legais vinculativas para grandes empresas europeias e suas cadeias de valor, concede um norte em relação a quais procedimentos diligentes podem ser incorporados. Em linhas gerais, a CS3D impõe um dever de diligência (*due diligence*) que exige das empresas: (i) identificar, avaliar e priorizar impactos reais e potenciais sobre direitos humanos e meio ambiente em suas operações e nas de seus parceiros comerciais; (ii) prevenir, cessar ou mitigar esses impactos, com monitoramento contínuo e planos de ação específicos; (iii) reparar danos causados, inclusive por meio de responsabilidade civil e sanções administrativas; (iv) engajar-se construtivamente com stakeholders, promovendo transparência e diálogo social.

O arcabouço legal concedido pela CS3D fortalece a governança corporativa ao integrar a sustentabilidade nas políticas internas, sistemas de gestão de riscos e processos decisórios das empresas em relação

35 LIBONI, Aldrey. Prevenção de Disputas: Estratégia de Geração de Valor com Aldrey Liboni, Total Express. YouTube, 14 de janeiro de 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jSeXngQimVU&t=25>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

à Responsabilidade Corporativa Trabalhista. A CS3D, portanto, não apenas complementa outras normas europeias, como a Diretiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), os regulamentos específicos sobre desflorestação e trabalho forçado e a própria diretriz da OCDE, mas incentiva as empresas a evitar lacunas regulatórias e trabalhistas para estimular a promoção de coerência na gestão dos riscos sociais para a comunidade.

O que antes se configurava como um compromisso voluntário, como ainda ocorre no Brasil, passou a constituir uma obrigação legal não apenas para empresas atuantes na Europa, mas também para suas subsidiárias e fornecedores localizados em países terceiros. Em território brasileiro, a adoção de mecanismos efetivos de prevenção e resolução de disputas trabalhistas representa uma forma de posicionar-se de maneira pioneira frente ao tema e de se alinhar às práticas mais inclusivas de acesso à justiça e de proteção aos direitos humanos.

Por fim, cabe destacar que tramita na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 572/2022, que propõe a criação de um marco nacional sobre Direitos Humanos e Empresas. A proposta visa estabelecer a responsabilização civil de empresas por violações de direitos ocorridas ao longo de sua cadeia produtiva e de fornecimento, inclusive envolvendo trabalhadores terceirizados e parceiros comerciais. Tal iniciativa reflete o movimento global de consolidação de normas vinculantes em matéria de conduta empresarial responsável, além de evidenciar que a conformidade sociojurídica transcende os limites da atuação direta da empresa e alcança todo o ecossistema de negócios sob sua influência.

5. CONCLUSÃO

Diante de um cenário em que as estatísticas brasileiras revelam a disparidade entre os ideais de paz, justiça, trabalho decente e desenvolvimento sustentável e a realidade das disputas trabalhistas, é imperativo que as empresas não apenas reconheçam sua responsabilidade corporativa no âmbito do trabalho, mas também implementem estratégias efetivas de gestão adequada de tais disputas. Afinal, o panorama apresentado

demonstra que a prevenção e a gestão adequada promovem um ambiente de trabalho mais justo e produtivo e viabilizam a construção de um futuro sustentável e rentabilidade a longo prazo.

Ao optarem por uma abordagem proativa e responsável na gestão de suas relações trabalhistas, as empresas fortalecem sua posição no mercado e se tornam agentes de mudança social, pavimentando um amanhã mais próspero para o enfrentamento de desafios humanitários ligados a disparidade de gênero, conflitos, acesso à justiça, trabalho decente, mudanças climáticas, crescimento econômico sustentável, paz e vida na Terra.

Nessa perspectiva, podemos resgatar a obra de Jürgen Habermas³⁶, principalmente a da *Teoria da Ação Comunicativa*, segundo a qual a racionalidade comunicativa deve orientar as interações sociais ao ser baseada na busca de entendimento mútuo, na argumentação ética e na deliberação pública. Empresas que internalizam essa lógica, que anda lado a lado com o conceito levantado neste artigo, não apenas cumprem seus papéis econômicos, mas integram de maneira ética uma esfera pública ampliada, o que contribui ativamente, segundo a linha de raciocínio de Habermas, para a emancipação social do indivíduo e para o fortalecimento de uma racionalidade orientada ao consenso e à justiça. Assim, as instituições podem, elas próprias, tornarem-se espaços legítimos de mediação de interesses e de promoção de valores democráticos, superando a lógica puramente instrumental.

O desvio desse caminho, no entanto, nos conduz ao terreno distópico tanto do já mencionado George Orwell quanto das distopias contemporâneas, como a retratada pela série televisiva *Ruptura (Severance)*³⁷, na qual se explora como o indivíduo é fragmentado entre eu-profissional e eu-pessoal, alienado da totalidade de sua identidade e desconectado de seu sentido ético de existência. Ao reconhecer essa cisão, resta

36 BETTINE, Marco. A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais. Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades, 2021. DOI: Disponível em: <www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/587>. Acesso em: 29 de abril de 2025.

37 *Ruptura (Severance)*. Direção de Ben Stiller. Apple TV+, 2022. Série de televisão. Disponível em: <<https://tv.apple.com/us/show/severance/umc.cmc.isrk2goyh2q2zdcx605w8vtx>>.

ao sujeito apenas a via do conflito, levado à máxima potência ao longo da narrativa. Ambos os cenários ilustram os perigos de instituições que negam a humanidade de seus membros e ignoram suas reivindicações legítimas, corroendo, assim, as bases éticas que sustentam a relação entre indivíduos e organizações.

Portanto, ao escolherem práticas que reconhecem a integridade do trabalhador como sujeito histórico e social, as empresas evitam o colapso ético e institucional anunciado nas distopias e abraçam seu potencial transformador. Contribuem, assim, não apenas para a redução de passivos trabalhistas, mas para a edificação de um amanhã que recusa o totalitarismo silencioso das estruturas corporativas e afirma, no lugar dele, uma cultura de diálogo, equidade, dignidade e liberdade.

Neste caminho, a confiança mútua entre iniciativa privada, sociedade e estruturas do Poder Judiciário, bem como a busca pela gestão adequada – preventiva e resolutiva – de conflitos, disputas e litígios e o foco em soluções personalizadas para a geração de lucro a longo prazo e sua função social adjacente expressa na responsabilidade corporativa trabalhista, pode contribuir para a construção de uma sociedade menos distópica, que certamente iria aterrorizar George Orwell.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991.
- BETTINE, Marco. *A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais*. Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades, 2021. DOI: Disponível em: <www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/587>. Acesso em: 29 de abril de 2025.
- BOBBIO, Norberto; MATEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de Política*. 12a edição. Brasília: Editora UNB, 2004. p. 141.
- FAISAL, Maria Antonieta. *Acordos e gestão jurídica para disputas trabalhistas com Maria Antonieta Faisal – Rede D'Or e SulAmérica*. YouTube, 24 de setembro de 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eiKhApt3wTQ&ct=2s>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.
- INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. *Mudança do Clima 2023: Relatório Síntese*. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/relatorios-do-ipcc/arquivos/pdf/copy_of_IPCC_Longer_Report_2023_Portugues.pdf. Acesso em: 27 de janeiro de 2025. p. 69.

- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *World Employment and Social Outlook Trends*. 2025. p. 13. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_EN_WEB5.pdf. Acesso em: 17 de janeiro de 2025.
- JUS LABORIS. *Resolução 586/2024*. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/239454>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.
- LIBONI, Aldrey. *Prevenção de Disputas: Estratégia de Geração de Valor com Aldrey Liboni, Total Express*. YouTube, 14 de janeiro de 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jSeXngQimVU&t=2s>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.
- LOPES, Vanessa Claro; GOMES, Carlos Francisco Simões. *A responsabilidade social corporativa das maiores empresas brasileiras sob a ótica dos seus empregados e contingências trabalhistas*. ResearchGate, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337669933>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.
- NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *Desastres naturais foram responsáveis por 45% de todas as mortes nos últimos 50 anos, mostra OMM*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/142679-desastres-naturais-foram-respons%C3%A1veis-por-45-de-todas-mortes-nos-%C3%BAltimos-50-anos-mostra-omm>. Acesso em: 23 de janeiro de 2025.
- NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *Os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/66851-os-objetivos-de-desenvolvimento-do-mil%C3%AAnio>. Acesso em: 13 de janeiro de 2025.
- NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 19 de janeiro de 2025.
- ORWELL, George. 1984. Planet Ebooks: 2020. p. 333. Disponível em: <https://rauterberg.employee.id.tue.nl/lecturenotes/DDM110%20CAS/Orwell-1949%201984.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2025.
- PACT. Disponível em: <https://www.pactbr.com/>. Acesso em: 28 de janeiro de 2025.
- PINHEIRO, Rogerio Neiva. *Justiça do Trabalho aumenta arrecadação por meio de execução em 2023*. Consultor Jurídico, 24 de março de 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-mar-24/justica-do-trabalho-aumenta-arrecadacao-por-meio-de-execucao-em-2023>. Acesso em: 31 de janeiro de 2025.
- Ruptura (Severance). Direção de Ben Stiller. Apple TV+, 2022. Série de televisão. Disponível em: <https://tv.apple.com/us/show/severance/umc.cmc.1srk2goyh2q2zdxcx605w8vtx>.
- TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. *Com R\$ 5,36 bilhões, 15ª Região foi o TRT que assegurou a maior quantia paga aos trabalhadores em 2022*. Site da Justiça do Trabalho TRT 15ª Região, Campinas, 3 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://trt15.jus.br/noticia/2023/15a-regiao-foi-o-trt-que-assegurou-maior-quantia-paga-aos-trabalhadores-em-2022>. Acesso em: 31 de janeiro de 2025.
- UNESCO. *Global Education Monitoring Report*. 2024/5. p. 7. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>. Acesso em: 11 de janeiro de 2025.
- UNITED NATIONS. *Goal 16*. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals/goal16>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.
- UNITED NATIONS. *Goal 8*. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals/goal8>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

UNITED NATIONS. *Growth in United Nations Membership*. Disponível em: <https://www.un.org/en/about-us/growth-in-un-membership#2000-Present>. Acesso em: 16 de janeiro de 2025.

UNITED NATIONS. *Sustainable Development Goals*. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals>. Acesso em: 15 de janeiro de 2025.

UNITED NATIONS. *The Sustainable Development Goals Report. Special Edition. 2023*. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>. Acesso em: 13 de janeiro de 2025.

UPSALLA UNIVERSITET. *UCDP: record number of armed conflicts in the world. 2024*. Disponível em: <https://www.uu.se/en/press/press-releases/2024/2024-06-03-ucdp-record-number-of-armed-conflicts-in-the-world>. Acesso em: 20 de janeiro de 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report. 2024*. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf. Acesso em: 9 de janeiro de 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Violence Against Women. 2024*. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/violence-against-women>. Acesso em: 15 de janeiro de 2025.

WORLD JUSTICE PROJECT. *Measuring the Justice Gap: A People-Centered Assessment of Unmet Justice Needs Around the World. 2019*. Disponível em: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/access-justice/measuring-justice-gap>. Acesso em: 21 de janeiro de 2025.

WORLD JUSTICE PROJECT. *World Justice Project Rule of Law Index*. Disponível em: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index>. Acesso em: 22 de janeiro de 2025.

Sator Publico