



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – DCHT-XXI  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA REFORMA TRABALHISTA NO PROCESSO DE TOMADA  
DE DECISÃO ORGANIZACIONAL EM IPIAÚ/BA**

**ALOISIA XAVIER ARCANJO**

**IPIAÚ/BA, DEZEMBRO 2025**

**ALOISIA XAVIER ARCANJO**

**A INFLUÊNCIA DA REFORMA TRABALHISTA NO PROCESSO  
DE TOMADA DE DECISÃO EM IPIAÚ/BA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como exigência para obtenção  
do Título de Bacharel em Administração da  
Universidade do Estado da Bahia.

Orientador (a): Adriana Vilas-Bôas Borges

**IPIAÚ/BA, DEZEMBRO 2025**

**PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – PROGRAD**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.**  
**CAMPUS XXI – IPIAÚ**

ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE **ALOÍZIA XAVIER ARCANJO**, ALUNO(A) DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS XXI – IPIAÚ.

Aos doze dias do mês de dezembro de dois mil e vinte e cinco às dezenove horas, reuniram-se na sala virtual: <https://meet.google.com/mjp-iywr-ohn>; Para a defesa de Trabalho de Conclusão de Curso tendo os membros da Comissão Examinadora composto por: Professor(a) Dra. Adriana Vilas-Bôas Borges Orientador(a) – UNEB/CAMPUS XXI – IPIAÚ, Professor(a) Me. Izabel Cristina Lima Dias Alves, membro do Comitê Interno – UNEB/CAMPUS XXI – IPIAÚ e Professor(a) Me. João Sotero do Vale Júnior membro do Comitê Externo – IF BAIANO - CAMPUS URUÇUCA para julgar o trabalho intitulado “A INFLUÊNCIA DA REFORMA TRABALHISTA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL EM IPIAÚ-BA”. Após arguição e discussão, a Comissão examinou e avaliou o referido trabalho, chegando à conclusão de que este foi, **Aprovado**, ou seja o/a discente precisa entregar o trabalho final com as contribuições da banca examinadora.

Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Examinadora encerrou a reunião da qual foi lavrada a presente ATA, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, Orientador(a) e pelos demais membros desta Comissão.

Ipiaú – BA - BR, 12 de Dezembro de 2025.

Assinatura dos membros da Comissão Examinadora:

Documento assinado digitalmente



**ADRIANA VILAS BOAS BORGES**  
Data: 08/01/2026 18:04:41-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



**Dra. Adriana Vilas-Bôas Borges**

**Orientador**

Documento assinado digitalmente



**IZABEL CRISTINA LIMA DIAS ALVES**  
Data: 08/01/2026 18:23:50-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Me. Izabel Cristina Lima Dias Alves**

**Membro Interno**

Documento assinado digitalmente



**JOAO SOTERO DO VALE JUNIOR**  
Data: 11/01/2026 19:54:49-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Me. João Sotero**

**Membro Externo**

# A INFLUÊNCIA DA REFORMA TRABALHISTA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL EM IPIAÚ-BA

Aloísia Xavier Arcanjo<sup>1</sup>  
Adriana Vilas-Bôas Borges<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo analisa os impactos da Reforma Trabalhista de 2017 na tomada de decisão organizacional em Ipiaú-BA, com foco na gestão de riscos, dinâmica contratual e variação da judicialização. A pesquisa, quantitativa, descritiva e documental, utiliza dados dos sistemas SAMP e PJe (2013–2023), abrangendo períodos antes e depois da Reforma. Os resultados mostram redução de 54,74% no número médio anual de processos e maior estabilidade estatística no ajuizamento. Embora tenha havido queda geral das ações, 88,84% continuam sendo de classes litigiosas, indicando que o perfil dos conflitos se manteve. A diminuição da judicialização alterou a percepção de risco das organizações, influenciando decisões sobre contratação, terceirização, teletrabalho, *compliance* e gestão de pessoas. Contudo, os dados sugerem riscos associados à limitação do acesso à justiça e ao aumento de assimetrias nas relações de trabalho. Conclui-se que a Reforma intensificou uma tendência pré-existente de queda no ajuizamento, impactando diretamente a dinâmica organizacional e o ambiente de negócios da região.

**Palavras-chave:** Reforma Trabalhista. Judicialização. Gestão de riscos. Processo decisório.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho constitui elemento estruturante das relações sociais, econômicas e do próprio espaço geográfico, ao mesmo tempo em que representa um dos principais recursos das organizações. Se por um lado a exploração do trabalho compromete a dignidade humana e o tecido social, por outro as organizações precisam gerir de forma eficiente a mão de obra para manter sua sustentabilidade. Essas dimensões, humana e organizacional, influenciam diretamente o ambiente de negócios, afetando-o no curto e no longo prazo. No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), vigente desde 1943, regula as relações formais de trabalho e orienta a atuação da Justiça do Trabalho, cuja função inclui o resguardo de direitos e a promoção de conciliações e acordos.

A Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) representa uma das mais significativas

---

<sup>1</sup>Discente do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB, *Campus* DCHT-XXI, Ipiaú-BA.

<sup>2</sup>Professora do Curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT-XXI, de Ipiaú-BA.

transformações nesse cenário, alterando dispositivos da CLT e introduzindo mecanismos voltados à flexibilização contratual, à modernização das relações de trabalho e à redução da judicialização. Para além do âmbito jurídico, a Reforma impacta diretamente a Administração ao modificar custos organizacionais, dinâmicas de contratação, práticas de gestão de pessoas e estratégias de mitigação de riscos. Assim, compreender seus efeitos demanda uma abordagem empírica que considere as interações entre ambiente regulatório, decisões organizacionais e gestão de riscos.

A jurisdição da Vara do Trabalho de Ipiaú-BA constitui um recorte relevante para essa análise. Entre 2013 e 2023, os registros processuais revelam uma queda expressiva no número de processos ajuizados após a Reforma Trabalhista, além de alterações na distribuição das classes processuais. Esse movimento afeta tanto empresas privadas quanto instituições públicas, repercutindo na gestão de riscos trabalhistas, no *compliance*<sup>3</sup>, na estratégia de contratação e no ambiente de negócios regional.

Paralelamente, fenômenos contemporâneos como a pejetização, a uberização, o teletrabalho e o contrato intermitente vêm redefinindo vínculos laborais e influenciando decisões organizacionais. Inseridas em um ambiente sistêmico composto por fatores econômicos, políticos, sociais e jurídicos, as organizações precisam desenvolver práticas gerenciais capazes de alinhar suas estratégias às oportunidades e riscos emergentes. A análise da variação processual antes e depois da Reforma Trabalhista torna-se, assim, uma forma de mensurar o risco trabalhista, compreender comportamentos organizacionais e avaliar impactos estratégicos no âmbito da Administração.

Diante desse cenário, emergem questões fundamentais: a Reforma Trabalhista realmente reduziu a judicialização? Essa redução diminui o risco trabalhista para as organizações? Quais mudanças ela provoca na gestão de pessoas, na contratação, na terceirização e no comportamento organizacional? E, sobretudo, a redução observada decorre da Reforma ou de uma tendência já existente no contexto regional?

Com base nessas inquietações, o estudo se orienta pela seguinte pergunta de pesquisa: Como a variação no número e no perfil dos processos trabalhistas ajuizados na Vara do Trabalho de Ipiaú após a Reforma Trabalhista de 2017 se relaciona com a gestão de riscos trabalhistas, as estratégias de contratação e o ambiente de negócios das organizações da região,

---

<sup>3</sup>Originário do verbo inglês “to comply” (cumprir), o termo *compliance* designa o ato de seguir regras e regulamentos. Representa o conjunto de práticas e procedimentos que garantem a conformidade de uma empresa com as leis, regulamentos, normas e padrões éticos vigentes, visando garantir a segurança e minimizar os riscos. Disponível em: <https://editoraforum.com.br>

influenciando o processo de tomada de decisão?

Para responder à questão de pesquisa definiu-se como objetivo geral: analisar os impactos da Reforma Trabalhista na dinâmica organizacional da região de Ipiaú-BA, considerando a variação no número e nas classes de processos trabalhistas e suas implicações para a gestão de riscos, as práticas de contratação e o ambiente de negócios. E como objetivos específicos: 1) Mensurar e comparar o número de processos antes e depois da Reforma, identificando tendências e padrões; 2) Analisar as classes processuais litigiosas e não litigiosas e suas relações com estratégias de gestão de riscos; 3) Identificar como a diminuição da litigiosidade influencia decisões organizacionais sobre contratação, terceirização, teletrabalho, *compliance* e gestão estratégica de pessoas.

A relevância deste estudo decorre da necessidade de compreender como mudanças legais repercutem no processo decisório das organizações. Uma vez que a Reforma Trabalhista alterou a lógica de contratação, flexibilizou vínculos e redefiniu parâmetros de judicialização, torna-se essencial verificar empiricamente se seus efeitos, especialmente a redução da litigiosidade e o aumento da previsibilidade jurídica se confirmam em contextos regionais. A jurisdição de Ipiaú oferece um cenário oportuno, em que diferentes setores econômicos dependem da estabilidade das relações de trabalho para sustentar sua competitividade. A variação dos processos trabalhistas entre 2013 e 2023 permite identificar como organizações reagem a mudanças legais e ajustam suas práticas de gestão.

Do ponto de vista administrativo, avaliar se a redução da judicialização representa menor risco trabalhista é essencial para a alocação estratégica de recursos, o planejamento organizacional e o fortalecimento das práticas de governança e *compliance*. O risco trabalhista integra parcela significativa do passivo das organizações, influenciando tanto sua sustentabilidade quanto sua capacidade de investimento. Assim, compreender essas dinâmicas fornece subsídios relevantes para organizações públicas e privadas em níveis operacional, tático e estratégico.

Socialmente, o estudo contribui ao analisar a relação entre proteção ao trabalhador, eficiência da Justiça do Trabalho e sustentabilidade organizacional. As repercussões administrativas da Reforma Trabalhista evidenciam como decisões políticas moldam processos produtivos, influenciam relações sociais e impactam o desenvolvimento regional.

Para captar essas transformações, adota-se uma metodologia quantitativa, documental e descritiva, baseada na análise dos dados de processos disponibilizados pela Vara do Trabalho de Ipiaú no período de 2013 a 2023. Essa abordagem permite identificar padrões, rupturas e tendências que explicam o comportamento organizacional diante das alterações legais,

fornecendo suporte empírico às reflexões apresentadas.

Dessa forma, este estudo articula relevância social, gerencial e metodológica, criando as condições necessárias para avaliar como mudanças legislativas influenciam o comportamento organizacional e o ambiente de negócios. O artigo está organizado em seis seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e análises, e considerações finais.

## **2. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS**

O processo de tomada de decisão é inerente na vida de qualquer pessoa. Todos nós, a todo momento, estamos em vias de escolhas, nas quais precisamos exercer o processo de tomada de decisão. Pode-se dizer que tomar uma decisão, tanto pessoal como profissional, exige preparo, firmeza ou até mesmo coragem, objetivando conquistar os resultados desejados. Do mesmo modo, dentro dos ambientes organizacionais, a todo instante, gestores exercem o poder de tomada de decisão, visando atingir objetivos e metas organizacionais traçados.

De acordo com Kazmier (1975), a habilidade em tomar decisões é um dos fatores mais importantes para que se tenha um planejamento de sucesso nos níveis de gestão das organizações. Segundo esse autor, esse processo é necessário e passa por fases como diagnóstico, descobertas de alternativas e análises.

Chiavenato (2004), complementa as fases do processo decisório enfatizando em um primeiro momento o gestor deve estar atento à percepção da situação que envolve algum problema, analisa-lo e defini-lo, estabelecer objetivos para a resolução, buscar alternativas de solução ou de cursos de ação, escolher a alternativa mais adequada para que os objetivos definidos sejam alcançados, avaliar e comparar as alternativas e por fim implementar a que foi escolhida. No entanto, dentro das dinâmicas que envolve os ambientes organizacionais as etapas apresentadas pelo autor (Chiavenato, 2004), nem sempre podem ser seguidas à risca no processo decisório. Existe alguns tipos de decisões que tem uma pressão maior e precisam de soluções mais imediatas, podendo, tais etapas serem ampliadas ou suprimidas. Dentro desse contexto, podemos entender o processo decisório como uma parte crucial para a resolução otimizada de uma situação indesejada.

O estudo da tomada de decisão é inerentemente multidisciplinar, abrange saberes como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciência política, entre outras áreas do conhecimento. Enquanto a filosofia se concentra no que a decisão revela sobre os valores e o

eu do indivíduo, e a história registra as escolhas de líderes em momentos críticos, o estudo do risco e do comportamento organizacional adota uma abordagem mais pragmática (Buchanan e O'Connell, 2006).

Este foco prático visa ajudar o administrador a obter melhores resultados uma compensação que, apesar de não garantir o sucesso absoluto, é validada pela crescente sofisticação da gestão de risco, pela melhor compreensão das variações do comportamento humano e pelos avanços tecnológicos que simulam e dão suporte a processos cognitivos, otimizando a tomada de decisão em diversas situações. (Buchanan e O'Connell, 2006).

Diante do exposto, compreender o processo de tomada de decisão torna-se fundamental e dentro do contexto desse estudo, torna-se imprescindível, pois, interpreta como as organizações reagem às transformações impostas pela Reforma Trabalhista e aos novos arranjos do mercado de trabalho, uma vez que, no contexto das relações de trabalho, esses fatores se intensificam à medida que mudanças legais, como as introduzidas pela Lei nº 13.467/2017, modificam custos, responsabilidades e possibilidades de gestão.

## **2.1 Trabalho, *Compliance* e Gestão do Risco Trabalhista nas Organizações**

O trabalho constitui elemento estruturante das relações sociais e do ambiente econômico, sendo responsável por organizar o espaço geográfico e impulsionar inovação, produção e desenvolvimento (Marconi, 2021). No âmbito organizacional, essa centralidade do labor implica reconhecer que a contratação de mão de obra representa, simultaneamente, um motor da atividade produtiva e um custo que deve ser adequadamente gerido para garantir sustentabilidade financeira. Como destaca Chiavenato (2014), o fator humano é um dos principais determinantes da competitividade organizacional, mas também da complexidade inerente à gestão de pessoas, especialmente em contextos de alta regulação.

É nesse cenário que o *compliance* trabalhista emerge como instrumento estratégico. Marconi (2021) o define como o conjunto de mecanismos destinados a alinhar as práticas empresariais às normas laborais, reduzindo custos inesperados, prevenindo litígios e fortalecendo a transparência organizacional. Essa perspectiva dialoga com a função contemporânea da Gestão de Pessoas, que, além de lidar com processos de recrutamento, manutenção e desenvolvimento, também atua como parceira no monitoramento de condutas, na preservação documental e no reporte de vulnerabilidades à área de *compliance*.

A gestão do risco trabalhista, por sua vez, assume papel central na tomada de decisão organizacional, pois envolve identificar ameaças, avaliar probabilidades e impactos e adotar

medidas mitigadoras (Assi, 2021). A Reforma Trabalhista de 2017, insere-se diretamente nesse contexto ao reconfigurar custos, flexibilizar vínculos e alterar a estrutura das demandas judiciais. Conforme observa Moraes (2024), tais mudanças refletem um movimento global de readequação das relações de trabalho diante da influência de modelos neoliberais, intensificando práticas como terceirização, pejotização e teletrabalho, muitas das quais já existiam na prática empresarial antes da alteração da lei.

A Reforma também possui implicações relevantes para a própria Justiça do Trabalho enquanto organização pública. Matias-Pereira (2021) argumenta que reformas estruturais, quando guiadas por interesses político-econômicos, podem tensionar a racionalidade administrativa do Estado, potencialmente gerando efeitos contraditórios entre eficiência e garantia de direitos. Nesse sentido, o Marco Analítico Conceitual proposto por Dagnino (2015) contribui para compreender como decisões políticas e econômicas globais moldam instrumentos legais, como a Reforma Trabalhista e influenciam a atuação das instituições.

Para a Administração, tais transformações impactam diretamente o processo decisório das empresas, que precisam ajustar estratégias de contratação, terceirização, teletrabalho e *compliance* diante de riscos jurídicos modificados. A análise do número e do perfil dos processos ajuizados na Vara do Trabalho de Ipiaú é, portanto, uma via empírica para mensurar esse risco, já que a judicialização constitui um indicador relevante de vulnerabilidades organizacionais. Como observa Gil (2016), pesquisas descritivas são particularmente adequadas para analisar o funcionamento de instituições públicas e permitir inferências explicativas a partir de dados observados.

Assim, compreender a relação entre reformas legais, *compliance* e gestão de riscos oferece bases para avaliar o ambiente de negócios regional e seus desdobramentos sobre o comportamento organizacional. Para além de descrever a variação processual, torna-se necessário interpretar como tais mudanças influenciam decisões, estratégias e percepções de risco das organizações, fornecendo subsídios para uma Administração mais eficiente, sustentável e alinhada às transformações contemporâneas do mundo do trabalho.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, que segundo Gil (2016), são adequadas quando se busca observar, registrar e interpretar fatos sem interferência do pesquisador, especialmente no estudo de organizações públicas de natureza exploratória, com abordagem quantitativa e uso de análise documental. Fundamenta-se em dados primários obtidos

diretamente nos Sistemas de Informação da Justiça do Trabalho (SAMP e PJe), referentes ao período de 2013 a 2024, abrangendo os anos anteriores e posteriores à Reforma Trabalhista de 2017.

### **3.1 Fonte dos Dados e Procedimentos de Coleta**

A coleta foi realizada por meio dos relatórios oficiais emitidos pelos sistemas SAMP (Sistema de Acompanhamento da Movimentação Processual) e PJe (Processo Judicial Eletrônico). As informações extraídas incluíram: número total de processos autuados por ano; distribuição das classes processuais (litigiosas e não litigiosas); dados necessários para cálculo de médias, tendências e dispersões. O uso desses sistemas atende ao que Rossini (2013) define como fundamental na gestão de informações: transformar dados brutos em informações úteis para tomada de decisão. A transição entre os sistemas SAMP até 2014 e PJe a partir de 2015 não compromete a análise, pois ambos refletem a totalidade dos processos registrados na Vara do Trabalho de Ipiaú, ainda que com arquiteturas diferentes.

### **3.2 Procedimentos de Análise dos Dados**

Foi realizada uma análise quantitativa, descritiva, através do cálculo da média anual, médias por período (pré e pós-reforma), desvio padrão e análise comparativa entre períodos. Esse conjunto de medidas permite compreender o comportamento da variável, sendo coerente com o uso estatístico de escalas de razão, conforme recomendado por Cooper e Schindler (2016).

Também foi realizada uma análise gráfica, por meio de um diagrama de dispersão, técnica apropriada para visualizar tendências e correlações entre o marco da Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) e a variação no número de processos. A técnica contribui para distinguir correlação de mera associação, aumentando a robustez interpretativa da pesquisa.

Os processos foram categorizados em litigiosos (e.g., reclamações trabalhistas) e não litigiosos (e.g., homologações de acordo, consignação em pagamento). A distinção é relevante porque parte dos processos não representa conflito, e sim estratégias de redução de risco pelas empresas especialmente a consignação em pagamento, que praticamente elimina o passivo (CLT, art. 764; Marconi, 2021).

Por fim, os dados foram interpretados utilizando-se de gestão de riscos trabalhistas, *compliance*; Gestão Estratégica de Pessoas, tomada de decisão organizacional; (Matias-Pereira, 2021). Essa etapa possibilitou relacionar o comportamento processual à lógica organizacional

regional, compreendendo impactos sobre contratação, terceirização, modelos de vínculo, segurança jurídica e políticas públicas.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

##### **4.1 Repercussão da reforma trabalhista no número de processos ajuizados na vara do trabalho de Ipiaú-BA**

Foi levantado o número de processos ajuizados na Vara do Trabalho de Ipiaú entre os anos de 2013 e 2023, e verificou-se que a média de processos durante todo o período é de 1.335 processos por ano.

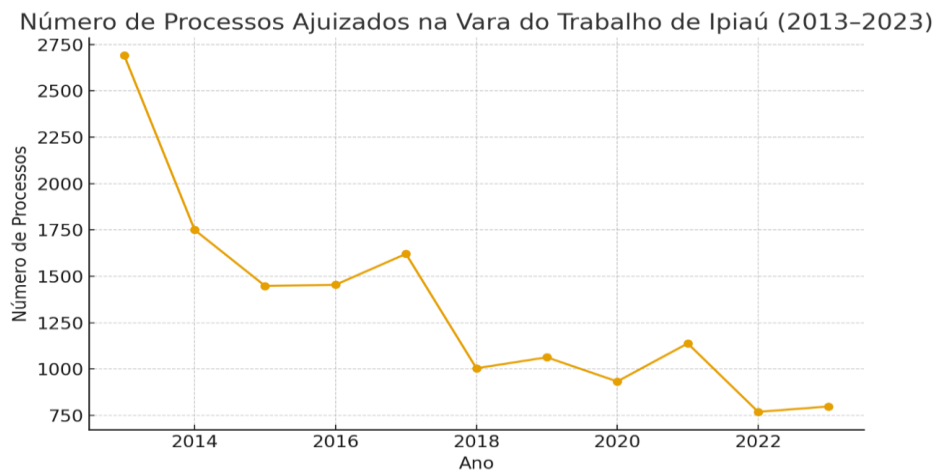
**Quadro 1: Número de Processos autuados na Vara do Trabalho de Ipiaú-BA**

<b>Ano</b>	<b>Número de Processos</b>
2013	2.691
2014	1.750
2015	1.448
2016	1.454
2017	1.621
2018	1004
2019	1063
2020	933
2021	1.138
2022	769
2023	798

Fonte: SAMP e PJE (2025)

Os dados coletados revelam uma tendência clara e consistente de redução no número de processos autuados na Vara do Trabalho de Ipiaú-BA entre 2013 e 2023, com uma queda significativa após a entrada em vigor da Reforma Trabalhista em novembro de 2017. A média geral do período foi de 1.335 processos/ano, mas, ao separar os períodos pré e pós-reforma, nota-se um contraste expressivo: a) antes da Reforma (2013–2017): média de 1.792,8 processos/ano; b) após a Reforma (2018–2023): média de 981,4 processos/ano.

Ou seja, houve redução de 54,74% no volume médio anual de processos. Os dados também apontam redução da variabilidade, visto que o desvio padrão passou de 462,987 (pré-reforma) para 133,653 (pós-reforma). Uma menor dispersão indica maior estabilidade no comportamento da demanda judicial — fenômeno que Becker (2015) associa à diminuição da volatilidade de eventos observados em séries históricas. O gráfico abaixo evidencia tal comportamento ao longo do período:



Fonte: SAMP e PJE (2025)

A tendência declinante já se manifestava antes de 2017, o que corrobora análises nacionais que atribuem parte dessa queda à maior informatização da Justiça do Trabalho, expansão de mecanismos de conciliação e aprimoramento dos sistemas PJe (Macedo & Ferreira, 2018). Ainda assim, observa-se um ponto de inflexão mais brusco a partir de 2018, compatível com conclusões de autores como Delgado (2018) e Oliveira (2020), que identificam nos novos requisitos processuais, como custas, honorários de sucumbência e maior ônus probatório para o reclamante fortes elementos de “desestímulo econômico” para a judicialização. Portanto, ainda que a queda já existisse, a Reforma Trabalhista intensificou e consolidou a redução no ajuizamento de processos, especialmente nos primeiros cinco anos de sua vigência.

#### 4.2 Interpretação dos resultados à luz da Reforma Trabalhista

A Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) modificou profundamente o contexto das relações de trabalho, introduzindo novos regimes contratuais (como o contrato intermitente), redefinindo aspectos processuais e ampliando o peso dos acordos individuais e coletivos. Diversos estudos apontam que tais mudanças alteraram a racionalidade de entrada de ações trabalhistas, influenciando o comportamento tanto de trabalhadores como de empregadores (Martins, 2019; Krein et al., 2022).

#### 4.2.1 Redução do litígio como estratégia de gestão de riscos organizacionais

Segundo Cooper (2016), o ingresso de um processo trabalhista reflete a disposição da parte em buscar tutela jurisdicional como mecanismo de resolução de disputas. Assim, ao reduzir esse acesso, seja por custos, por complexidade ou pelo risco de sucumbência cria-se um ambiente de menor litigiosidade, o que, para as empresas, implica em: redução do risco financeiro associado a condenações; maior previsibilidade na gestão de pessoal e menor impacto do passivo trabalhista no planejamento orçamentário.

Na perspectiva da gestão de riscos, autores como Chiavenato (2021) e Marras (2016) defendem que ambientes com menor probabilidade de processos trabalhistas tendem a estimular a contratação formal, especialmente em empresas que enfrentam margens reduzidas ou elevado custo operacional. Os dados analisados reforçam essa hipótese, ao indicar queda consistente no litígio.

#### 4.2.2 Impactos das novas modalidades contratuais

O contrato de trabalho intermitente, introduzido pela reforma, dilui o vínculo empregatício tradicional e reduz obrigações trabalhistas contínuas (Delgado, 2017). Isso diminui o espaço para ações relativas a horas extras, jornadas irregulares ou rescisões, causas que historicamente lideram o volume de ações na Justiça do Trabalho. Como consequência há menor potencial de litigiosidade, a relação contratual se torna mais fragmentada e menos duradoura e o trabalhador encontra mais obstáculos para pleitear direitos típicos do contrato permanente.

#### 4.2.3 Aumento do ônus do reclamante

Outro eixo central da reforma é a redistribuição do ônus probatório e as consequências financeiras do insucesso processual. Estudos como os de Maia & Fonseca (2021) mostram que a adoção dos honorários de sucumbência foi o fator que mais inibiu o ingresso de ações, especialmente entre trabalhadores de baixa renda ou sem sindicato atuante. Isso dialoga diretamente com a queda observada em Ipiauí: ou seja, o trabalhador pensa duas vezes antes de ajuizar uma ação cujo resultado pode gerar despesas.

### **4.3 Classes processuais e implicações para a gestão estratégica**

A possibilidade de terceirização da atividade fim de uma empresa é outra mudança trazida pela Reforma Trabalhista, e na prática significa que o ônus decorrente das contratações da empresa terceirizada é, a princípio, responsabilidade da empresa terceirizada. Sugerindo que delegar a contratação para outra empresa é uma estratégia de não contratação direta.

Por conseguinte, outras possibilidades como, por exemplo, a regulamentação do teletrabalho, a possibilidade de fracionamento das férias do trabalhador, e a exclusão do tempo de deslocamento no cômputo da jornada podem favorecer à empresa porque dão à empresa mais mão de obra e menos custos com o local de trabalho, menos custos com a questão do deslocamento e possibilita que o trabalhador se ausente por férias dentro do interesse da organização. E uma vez superada a questão da contratação, a Reforma Legal trouxe mudanças que afetam a gestão do pessoal já contratado em médio e longo prazo, como a facultatividade da contribuição sindical e a efetividade dos acordos coletivos. Quanto aos acordos coletivos, eles passam a prevalecer, inclusive, sobre a legislação. A reforma, desta forma, aumentou o poder de negociação da empresa, uma vez que o posicionamento da empresa é mais prevalente sobre os trabalhadores do que a própria legislação, em certos casos.

O conjunto de dados revela que, ao longo de todo o período estudado, 88,84% dos processos se concentraram nas classes: a) Rito Ordinário; b) Rito Sumaríssimo; c) Ação Civil Pública, e d) Ação Civil Coletiva, conforme disposto na Tabela 1.

**Amostra de Classes Processuais com Litígio por Ano**

<b>Ano</b>	<b>Rito Ordinário</b>	<b>Rito Sumaríssimo</b>	<b>Ação Civil Coletiva</b>	<b>Ação Civil Pública</b>	<b>Total destas classes</b>	<b>Número de processos por ano</b>	<b>Percentual destas classes em relação a total (%)</b>
<b>2013</b>	2434	14	2	6	2456	2691	91,26
<b>2014</b>	1540	18	0	7	1565	1750	89,42
<b>2015</b>	1238	41	3	3	1285	1448	88,74
<b>2016</b>	1073	160	0	4	1237	1454	85,07
<b>2017</b>	1371	156	0	3	1530	1621	94,38
<b>2018</b>	561	330	0	0	891	1004	88,74
<b>2019</b>	581	337	1	1	920	1063	86,54
<b>2020</b>	592	239	0	2	833	933	89,28
<b>2021</b>	790	256	0	1	1047	1154	90,72
<b>2022</b>	346	252	1	2	601	769	78,15
<b>2023</b>	336	333	0	13	682	798	85,46
<b>Total</b>	<b>10862</b>	<b>2136</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>13047</b>	<b>14685</b>	<b>88,84</b>

Fonte: SAMP e PJe

Essas categorias são de natureza nitidamente litigiosa. A predominância permanece mesmo após a reforma, apesar da queda geral no volume de ações. Isso é relevante para a gestão porque indica que embora o número total de ações caia, o perfil do litígio permanece robusto; acordos judiciais e consignações em pagamento seguem como minoria; e, as empresas adotam acordos extrajudiciais estratégicos, mas ainda não em escala que altere significativamente o perfil estatístico.

Como defende Serson (2019), a adoção de acordos como mecanismo preventivo exige maturidade institucional e cultura de *compliance* trabalhista, ainda em desenvolvimento em muitas regiões do país.

Ainda a respeito da gestão de riscos trabalhistas, a classe processual da ação trabalhista pode ser uma ferramenta de defesa da parte contratante. Assim, a entrada de um processo judicial no sistema organizacional da Vara do Trabalho de Ipiaú, em geral, decorre de um litígio

entre as partes. Por sua vez, a função da Justiça do Trabalho é julgar entre as partes para fazer valer o Direito de cada uma delas, inclusive executando a dívida trabalhista (seja do trabalhador ou do empregador).

Equivale dizer que a entrada de um processo trabalhista decorre de um comportamento da parte empregada ou empregadora em busca da justiça na relação de trabalho, seja para defender sua subsistência (chamado crédito alimentar, já que o trabalhador tira seu sustento do labor) ou, no caso do empregador, para dar fim ao litígio ao definir e quitar perante a autoridade judiciária qualquer eventual obrigação em relação ao trabalhador. Sendo assim, mensurar a entrada de processos é mensurar uma predisposição em acionar a Justiça do Trabalho (Cooper, 2016).

O número de processos é, portanto, indicador da busca pela aplicação da Lei a fim de solucionar o litígio (tutela jurisdicional) e isto pode ser por parte do empregado (crédito alimentar) ou do empregador como mecanismo de gestão de riscos, ao dar fim ao *risco* de uma cobrança superveniente posterior à relação de trabalho ou ao exercício financeiro. Neste sentido, a gestão de riscos trabalhistas resta favorecida pela Reforma Trabalhista, porque a Reforma desencoraja a busca pela tutela jurisdicional.

Em outras palavras, o número de processos por ano (variável) para fins desta pesquisa é a ferramenta principal na diminuição do risco de contratar, o que pode melhorar a disposição das empresas em contratar mão de obra, disposição esta medida indiretamente por meio do número de processos.

Por fim, é necessário mencionar que há classes processuais que não representam necessariamente litígio (a exemplo das Cartas Precatórias e Homologação de Acordo entre as partes), esses processos representam a vontade das partes em obter segurança jurídica por meio de acordos ou pagamento das obrigações trabalhistas em juízo, a fim de dar geral e plena quitação entre elas. Esses processos, ao contrário dos litigiosos, são a minoria e são uma boa ferramenta de gestão de pessoas porque são eficazes para evitar arguição de direito por parte do trabalhador. Esses processos que não representam litígio são a minoria dos *inputs*, e o aumento ou diminuição deles não representa uma mudança significativa no quadro geral de entrada de processos, e sim no tipo de ação proposta, que não vem ao caso no presente trabalho.

Em resumo, o processo judicial já é um desvio da atividade fim da empresa e demanda energia e custo. O processo judicial litigioso para a empresa pode apresentar um custo não planejado pela empresa, desequilibrando a saúde financeira da empresa e comprometendo o orçamento. Todavia, o processo judicial não litigioso é menos grave, pois trata-se da empresa resguardando de possíveis pagamentos e obrigações, ou até mesmo, das duas partes

reconhecendo os limites do direito/dever oriundos daquela contratação. Por isso, o tipo de ação proposta também é relevante para a gestão estratégica de pessoas porque é uma espécie de defesa.

Desta forma, as classes processuais próprias para a dissolução do litígio entre as partes são, principalmente, as ações do Rito Ordinário e do Rito Sumaríssimo, que representam 88,84% de todos os processos autuados no período estudado. Como se pôde observar na tabela 1 abaixo, as classes litigiosas ainda são a grande maioria dos processos trabalhistas, ou seja, explorar o Acordo e a Consignação em Pagamento são estratégias para conter o risco trabalhista na medida em que formalizam o fim das obrigações de forma cabal.

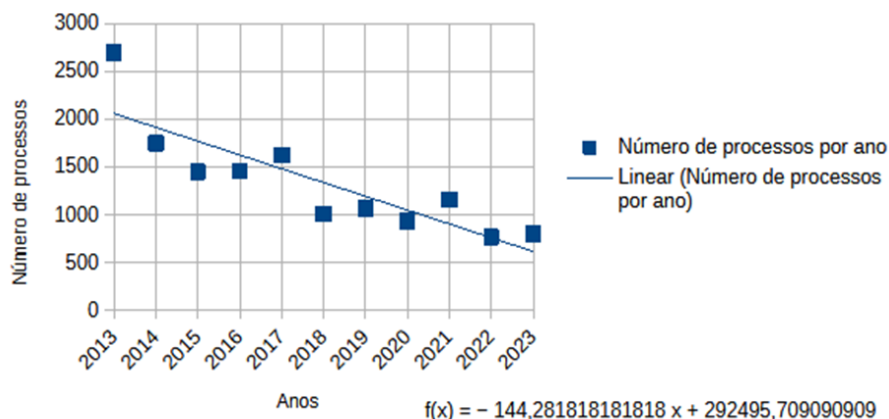
#### **4.4 Eficiência institucional, neoliberalismo e risco social**

Um ponto crítico destacado pelos dados e pela literatura diz respeito ao impacto da queda de processos na sustentabilidade da Justiça do Trabalho. Conforme argumenta Dardot & Laval (2016), a lógica neoliberal tende a associar queda de demanda com justificativa para cortes orçamentários, redução de servidores e até extinção de estruturas organizacionais. Tal raciocínio, aplicado ao Judiciário trabalhista, pode resultar em: precarização da atuação fiscalizatória do Estado, fortalecimento de assimetrias nas relações de poder entre empresas e trabalhadores e enfraquecimento das políticas de promoção do trabalho decente (OIT, 2019).

Em outras palavras, a queda no ajuizamento não necessariamente indica maior justiça social, podendo representar apenas redução do acesso à justiça o que alguns autores denominam “litigiosidade reprimida” (Krein et al., 2020). A pesquisa local na vara de Ipiaú reforça essa preocupação: menos processos podem significar menos direitos reivindicados e não necessariamente menos violações.

Os resultados encontrados no estudo apontam que a Reforma Trabalhista intensificou a queda no número de ações trabalhistas, já presente em anos anteriores, o que indica uma estabilização do comportamento da série temporal em patamar inferior, conforme aponta o gráfico 2 abaixo:

Número de Processos Autuados na Vara do Trabalho de Ipiaú entre 2013 e 2023

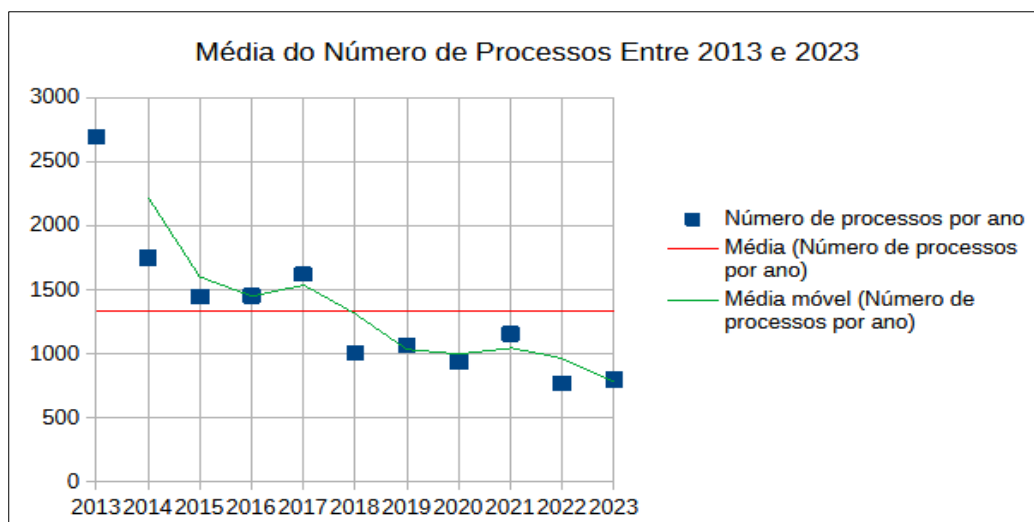


Fonte: PJe e Samp, 2025

As mudanças legislativas alteraram a percepção de risco para trabalhadores, desestimulando o ajuizamento. Dessa forma, houve efeitos diretos na gestão organizacional, favorecendo terceirização, flexibilização e acordos.

Assim, a queda de processos não deve ser interpretada automaticamente como melhoria das relações de trabalho, pois, de acordo com os resultados, há muito mais riscos sistêmicos relacionados à possível redução institucional da Justiça do Trabalho.

Em relação aos efeitos desta no ambiente de contratação por meio da CLT e gestão de riscos, se verifica que quanto menor o litígio entre as partes menos risco para a contratação. Em tese, os dados apresentados por esta pesquisa indicam que as chances de uma contratação acabar em processo judicial diminuiram depois da reforma trabalhista, conforme apresenta o Gráfico 3.



De forma mais minuciosa, a Reforma Trabalhista trouxe mudanças como o contrato de trabalho intermitente (modalidade em que o vínculo empregatício é prejudicado) e aumentou o dever do reclamante de demonstrar os fatos que constituem o direito, desencorajando, assim, a proposição de um processo trabalhista. No contrato de trabalho intermitente o prestador de serviços não tem vínculo empregatício, logo, o contratado não tem direitos decorrentes da relação de emprego.

## **5. OS EFEITOS DA REFORMA NAS ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO E GESTÃO ORGANIZACIONAL DA REGIÃO**

Quanto à eficiência da Justiça do Trabalho na prestação jurisdicional, observa-se que no serviço público a eficiência no tratamento dos *inputs* pode estar completamente desassociada com o alcance do planejamento estratégico da organização. Assim, enquanto numa organização privada que explora o mercado há uma relação direta entre a eficiência dos processos e o atingimento do planejamento estratégico, no serviço público a eficiência da organização pode ser a causa do seu insucesso.

Conforme visto anteriormente, a prestação jurisdicional pode estar em desacordo com os interesses neoliberais, notadamente, a Reforma Administrativa que não reconhece a necessidade de atuação do Estado, o que é muito perigoso, além de irreal. Sendo assim, de fato a baixa no número de processos possibilita que menos servidores sejam contratados, menos

unidades sejam mantidas ou até mesmo que a Justiça Especializada seja extinta por onerar o Estado, com consequências sociais profundas. E não somente consequências sociais, mas econômicas, em longo prazo. Assim, se por um lado a diminuição do número de processos favorece a qualidade com que os processos são trabalhos, por outro lado as causas que não chegam à justiça representam o risco do Trabalho Decente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como pergunta central: Como a variação no número e no perfil dos processos trabalhistas ajuizados na Vara do Trabalho de Ipiaú após a Reforma Trabalhista de 2017 se relaciona com a gestão de riscos trabalhistas, as estratégias de contratação e o ambiente de negócios das organizações da região, influenciando o processo de tomada de decisão?

A análise dos dados de 2013 a 2023 permite afirmar que a Reforma Trabalhista intensificou a tendência de redução da judicialização, reduzindo o número médio anual de processos ajuizados e estabilizando o comportamento da série histórica em um patamar inferior ao período pré-reforma. Essa queda, acompanhada de menor variabilidade estatística, indica que o ambiente jurídico passou a ser percebido pelas organizações com maior previsibilidade e menor exposição a litígios, o que influencia diretamente decisões de contratação, terceirização e alocação de recursos.

Os resultados também confirmam que, mesmo diante da redução do volume de ações, o perfil dos litígios permanece fortemente concentrado em classes processuais típicas de conflito trabalhista, evidenciando que a diminuição da judicialização não representa necessariamente melhoria da relação capital-trabalho, mas sim um acesso mais restrito ou mais oneroso ao sistema de justiça. Tal fenômeno dialoga com o conceito de “litigiosidade reprimida” discutido pela literatura contemporânea.

Do ponto de vista organizacional, a redução do número de processos contribui para um ambiente de negócios percebido como menos arriscado, estimulando práticas de terceirização, flexibilização contratual, adoção do teletrabalho e reforço de rotinas de *compliance*. Assim, a Reforma Trabalhista influencia diretamente o processo decisório das empresas, sobretudo no que se refere à gestão de riscos e às estratégias de contratação.

Por outro lado, a queda da judicialização traz potenciais efeitos sistêmicos negativos para a Justiça do Trabalho e para a proteção social, sobretudo em regiões em que desigualdades

estruturais já limitam o acesso ao Judiciário. A diminuição de ações pode implicar menos reivindicações de direitos, e não necessariamente menos violações — o que representa risco à promoção do Trabalho Decente e ao equilíbrio das relações laborais.

Em síntese, os achados confirmam que a Reforma Trabalhista alterou significativamente a dinâmica organizacional em Ipiaú-BA, reduzindo o risco percebido pelas empresas e influenciando práticas de gestão. Contudo, seus efeitos não podem ser entendidos apenas como “otimização organizacional”, pois também implicam desafios sociais e institucionais que merecem atenção contínua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, José Eduardo Carreira. **Teoria Geral do Processo**. São Paulo: Juspodivm, 2024.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. E-book. p.147. ISBN 9786586407266. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407266/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

BECKER, H. **Introdução à análise de dados quantitativos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

BUCHANAN, Leigh e O'CONNELL, Andrew. **Uma breve história da tomada de decisão**. Harvard Business Review, Jan, 2006. p. 20- 29.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho - Como Reter Talentos na Organização**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.Capa. ISBN 9786559771257. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771257/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

COOPER, D. **Risk Management for Human Resources**. New York: Routledge, 2016.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Rio Grande do Sul/RS: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788580555738. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

DAGNINO, Renato; CAVALCANTI, Paula A. **O Círculo Vicioso da Gestão Pública Brasileira**. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. Vol 5, n.º 2. 2015. 132-160. disponível em: <http://assecor.org.br/rbpo/#v5215>. Acesso em: 22/07/2024.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DELGADO, M. G. **Reforma Trabalhista**: análise crítica da Lei n. 13.467/2017. São Paulo: LTr, 2018.

DELGADO, Mauricio Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A matriz da Constituição de 1988 como parâmetro para a análise da reforma trabalhista**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, v. 83, n. 3, p. 193-211, jul./set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KAZMIER, L.J. **Princípios de gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.

KREIN, D.; OLIVEIRA, R.; FILGUEIRAS, V. **A Reforma Trabalhista no Brasil**: promessas e realidade. Campinas: Unicamp, 2020.

KREIN, José Dari; MANZANO, Marcelo; TEIXEIRA, Marilane. Trabalho no Brasil: desafios e perspectivas. Cadernos do CEAS: Revista Crítica de Humanidades. Salvador/Recife, v. 47, n. 256, p. 293-317, maio/ago. 2022. DOI: <https://doi.org/10.25247/2447-861X.2022.n256.p293-317>

KREIN, José Dari; DE OLIVEIRA, Roberto Vêras; FILGUEIRAS, Vitor Araújo (Ed.). **Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade**. Campinas: Editora Curt Nimuendajú, 2019.

MACEDO, M.; FERREIRA, C. Digitalização e judicialização: impactos do PJe na Justiça do Trabalho. **Revista TRT**, 2018.

MAIA, A.; FONSECA, R. **Os efeitos econômicos da sucumbência sobre o acesso à justiça**. **Revista LTr**, 2021.

MARCONI, Nelson. **Compliance Trabalhista**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

MARCONI, Aline Del Tedesco N. **Compliance trabalhista**: como assegurar conformidade nas relações trabalhistas. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. E-book. p.132. ISBN 9786586407372. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407372/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

MARRAS, Jean P. Administração de recursos humanos. 15. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016. E-book. p.189. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

MARTINS, S. **Direito do Trabalho Aplicado à Reforma Trabalhista**. São Paulo: Saraiva, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771677. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771677/>. Acesso em: 30 jul. 2024.

MORAES, Scarpa, Rita de Cássia Nogueira de. **Reforma trabalhista, flexibilização e crise no direito do trabalho**. São Paulo: Almedina Brasil, 2024. E-book. p.1. ISBN 9786556278087. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556278087/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Relatório Global sobre Trabalho Decente**. Genebra, 2019.

ROBBINS, S.P; DECENZO, DA. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSINI, Tatiane. **Sistemas de Informação Aplicados à Gestão**. São Paulo: Atlas, 2013.

SERSON, A. **Compliance trabalhista e prevenção de litígios**. São Paulo: Thomson Reuters, 2019.