

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO I

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito do trabalho e meio ambiente do trabalho I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Gil César Costa De Paula; Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-610-8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Direito do trabalho. 3. Meio ambiente do trabalho. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI
DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO I

Apresentação

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

22 a 26 de junho de 2026

APRESENTAÇÃO

GT 29 – DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO I

COORDENAÇÃO:

Prof. Dr. Gil César Costa de Paula – Docente do Curso de Graduação em Direito e do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). Secretário-Executivo da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (EJUD18/TRT18). Doutor em Educação. Pós-Doutor em Direito.

Profa. Dra. Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi – Docente dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Direito da UNIJUÍ e da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI – Campus de Santo Ângelo).

APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS

É com elevado senso de responsabilidade acadêmica e profunda satisfação intelectual que apresentamos ao público científico os trabalhos selecionados para integrar a publicação nos

reestruturação produtiva acelerada, a plataformação da economia, a disseminação da inteligência artificial nos processos decisórios do mercado laboral, a intensificação das formas de controle algorítmico, a crise do modelo sindical tradicional e o aprofundamento das desigualdades estruturais colocam em xeque os fundamentos teóricos e normativos que sustentam a proteção trabalhista construída ao longo do século XX. Ao mesmo tempo, emergem novas categorias de vulnerabilidade — de gênero, de raça, de condição física e de classe —, que desafiam as fronteiras disciplinares do Direito do Trabalho e impõem o diálogo com a teoria dos direitos humanos, a sociologia jurídica, a filosofia política e a crítica decolonial.

Os vinte e dois artigos que compõem este grupo de trabalho refletem, com rigor metodológico e criatividade analítica, esse panorama complexo. Organizados em torno de eixos temáticos que se entrecruzam — plataformação e uberização; inteligência artificial e automação; saúde mental e meio ambiente do trabalho; novos regimes de jornada; inclusão e diversidade; interseccionalidade de raça e gênero; trabalho escravo e vulnerabilidades estruturais; pensamento decolonial e sindicalismo —, os textos aqui reunidos expressam o estado da arte da pesquisa juslaboral brasileira e contribuem de modo relevante para o avanço do debate científico na área.

O primeiro eixo temático que se destaca é o da plataformação do trabalho e da subordinação algorítmica. O artigo de Gabriela Nunes Rodrigues e Silvia Gabriele Correa Tavares, intitulado “A ‘Uberização’ do Trabalho e a Precarização das Condições Laborais: uma Análise à Luz do Ordenamento Jurídico Brasileiro”, examina de forma minuciosa como as plataformas digitais reconfiguram a estrutura tradicional de emprego, ao impor mecanismos de controle algorítmico que geram novas formas de subordinação disfarçadas de autonomia, concluindo pela insuficiência do marco normativo vigente. O artigo de Munique Soares Felix, Marcelino Meleu e Feliciano Alcides Dias, “Trabalho por Plataformas Digitais e Subordinação Algorítmica: da Igualdade Complexa à Proteção do Precarizado”, aprofunda a análise a partir do referencial teórico de Michael Walzer, demonstrando como a gestão

Machado, no artigo “O Impacto da Inteligência Artificial nas Relações de Trabalho”, investigam a suficiência do ordenamento jurídico brasileiro para assegurar a dignidade do trabalhador diante da automação em massa, analisando o PL 2.338/2023 e os riscos da denominada subordinação algorítmica. Por seu turno, Heber Clemente Benatti, em “Tecnologia e Cultura Organizacional: em qual Nível da Cultura Organizacional a Tecnologia pode Impactar a Redução do Passivo Trabalhista nas Organizações?”, adota o modelo de Schein para demonstrar como a adoção de sistemas de informação, quando alinhada aos valores corporativos, pode transformar a gestão trabalhista de reativa em preventiva, com atenção especial ao cumprimento da LGPD.

O segundo eixo temático de expressiva presença neste grupo é o da saúde mental, direito à desconexão e riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho. Alvaro dos Santos Maciel e Saulo Bichara Mendonça, no artigo “Direito à Desconexão e Síndrome de Burnout no Teletrabalho: a NR-1 como Marco da Responsabilidade Civil do Empregador”, demonstram que a Portaria MTE nº 1.419/2024, ao incluir os riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos, opera como fator de inversão qualificada do ônus probatório, configurando nexos causais entre a conduta patronal e o dano psíquico no contexto do teletrabalho. Aryanne Rodrigues dos Reis e Silvia Gabriele Correa Tavares, em “Direito à Desconexão e o Dano Existencial na Era Digital: Análise Jurisprudencial e Fundamentos Constitucionais”, evidenciam, a partir de dois julgados paradigmáticos do TST, a heterogeneidade jurisprudencial na proteção ao tempo existencial e a necessidade de uniformização de critérios decisórios. Maria Luíza Lana Bretas Côrtes e Vanessa Rocha Ferreira, em “Violência Psicossocial contra a Mulher: NR-1 e o Compliance Trabalhista”, examinam os avanços normativos introduzidos pela NR-1 no enfrentamento da violência psicológica no ambiente laboral, especialmente no que afeta as mulheres. Andrea Antico Soares, no denso artigo “Assédio Moral Sistêmico como Risco Psicossocial: Invisibilização Institucional, Adoecimento Mental e os Limites Estruturais da NR-01”, alicerçado no materialismo histórico-dialético e em dados epidemiológicos do Observatório SmartLab /INSS, demonstra que a invisibilização institucional do adoecimento mental tem lógica

concluindo pela necessidade de instrumentos regulatórios equilibrados. Valena Jacob Chaves e Augusto Cesar Costa Ferreira, em “Projeto-Piloto 4 Day Week e a PEC nº 8/2025”, apresentam dados empíricos de 19 empresas brasileiras participantes do modelo 100-80-100, demonstrando que a redução da carga horária para 35 horas semanais mostrou-se economicamente produtiva e funcionou como catalisador tecnológico para a prevenção de riscos psicossociais.

No campo da inclusão, diversidade e vulnerabilidades estruturais, destacam-se cinco artigos de forte carga crítica. Alvaro dos Santos Maciel, em “Trabalho, Cidadania e Pessoas com Deficiência: a Superação do Paradigma Econômico e a Proteção Jurídica Emancipatória”, articula a teoria do reconhecimento de Axel Honneth e a crítica à racionalidade econômica de André Gorz para demonstrar que, não obstante os avanços normativos, persiste uma “inclusão inópia” que não rompe com as estruturas excludentes. Germano Campos Silva e Gheovanna Santos da Silva, em “Ressocialização e Precarização das Relações de Trabalho: os Desafios à Reinserção Social de Egressos do Sistema Prisional”, evidenciam que os obstáculos à reinserção de egressos prisionais não decorrem exclusivamente da condição penal, mas da interação entre baixa escolaridade, estigma social e um mercado de trabalho progressivamente excludente. Anna Clara Carvalho Reis e Roberta Freitas Guerra, no instigante artigo “Raízes do Pensamento Justrabalhista Contemporâneo Brasileiro: uma Análise Decolonial sobre as Matrizes Cognitivas Construtoras de Conceitos e Institutos do Direito do Trabalho”, empreendem pesquisa quanti-qualitativa sobre os programas analíticos de Universidades Federais, concluindo que o conhecimento eurocêntrico influencia de modo significativo o que se ensina sobre a formação histórica justrabalhista no Brasil.

No mesmo eixo, dois artigos aprofundam a discussão a partir do enfoque interseccional de raça e gênero, articulando-a às múltiplas fases da vida laboral. Carla de Santana Souza Maciel, Rosane Teresinha Porto e Wesley Roberto Mariano da Silva, no artigo “Mulheres Negras no Mundo do Trabalho: Interseccionalidade, Desigualdades Estruturais e Acesso à Justiça”, investigam, mediante método hipotético-dedutivo apoiado em revisão bibliográfica,

Em diálogo direto com essa reflexão, Wesley Roberto Mariano da Silva, Rosane Teresinha Porto e Carla de Santana Souza Maciel, no artigo “Trabalho Infantil e Racismo Estrutural: entre a Promessa Normativa e a Seletividade da Proteção à Infância Negra”, deslocam a análise interseccional para a infância, examinando, a partir de abordagem qualitativa e dedutiva fundada em legislações, relatórios institucionais e bases de dados do IBGE, do FNPETI, da UNICEF e do Ministério do Trabalho e Emprego, em que medida o marco normativo formado pela Constituição Federal de 1988, pelo Estatuto da Criança e do Adolescente e pelo Estatuto da Igualdade Racial enfrenta o trabalho infantil de modo verdadeiramente antirracista. Os autores sustentam que o racismo estrutural, enraizado nas instituições e na cultura brasileira, limita a formulação e a implementação de políticas públicas efetivamente transversais e interseccionais, de sorte que a dimensão étnico-racial permanece tratada de forma insuficiente ou residual, reproduzindo um ciclo de exploração que recai desproporcionalmente sobre a infância negra e pobre.

Lidos em conjunto, os dois artigos revelam a persistência de um duplo obstáculo — de gênero e de raça — que atravessa, do início ao longo de toda a trajetória produtiva, a vida laboral das mulheres e das crianças negras brasileiras, e reforçam a urgência de uma agenda de pesquisa juslaboral genuinamente interseccional, capaz de superar a neutralidade aparente do discurso jurídico-formal e de enfrentar, na prática institucional e decisória, as desigualdades estruturais que o racismo e o patriarcado impõem ao mundo do trabalho.

O quinto eixo temático agrupa contribuições que articulam o Direito do Trabalho com os Direitos Humanos e o Sistema Interamericano. Bruna Flora Brosque e Isabel de Oliveira Antonio, no artigo “Meio Ambiente do Trabalho como Direito Humano: Estudo do Caso Empregados da Fábrica de Fogos de Santo Antônio de Jesus perante a Corte Interamericana”, demonstram que a tragédia de Santo Antônio de Jesus não decorreu de evento isolado, mas de um contexto estrutural de vulnerabilidade social, negligência estatal e precarização do meio ambiente do trabalho, impondo deveres de prevenção ao Estado e aos empregadores. Tiago Moita Koury Alves e Valena Jacob Chaves, em “A Figura do Monitor nos Processos

Almeida, em “Entre Fragilização e Resiliência: o Desmantelamento Sindical no Brasil e a Experiência Argentina (1990–2017) em Perspectiva Comparada”, demonstram, mediante análise comparada, que a fragilização sindical brasileira é fruto de processo histórico, jurídico e sociopolítico mais amplo que antecede a Reforma Trabalhista de 2017, e que a Argentina preservou maior capacidade institucional de resistência sindical. Sérvio Túlio Macedo Estácio e Vanessa Rocha Ferreira, em “Amazônia 4.0 e a Nova Morfologia do Trabalho: Desenvolvimento para Quem?”, analisam criticamente a proposta da Amazônia 4.0 a partir da nova morfologia do trabalho e do paradigma do trabalho decente, concluindo que, sem políticas públicas estruturantes, a proposta tende a reproduzir a precarização das relações laborais na região.

Dois textos de caráter mais dogmático, mas igualmente relevantes, completam o conjunto. Gabriel Chiusoli Ruscito e Beatriz Ferraz Gorgatti, em “Reflexões sobre a Aplicação do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana no Direito do Trabalho Brasileiro”, investigam as concepções, componentes e conteúdos da dignidade (a partir de Rao, Sarmento e Barroso), alertando para os riscos de seu uso retórico e propondo a reflexão emancipatória nas relações laborais. Camilla Marchioro, Eduarda Zago e Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi, em “Desafios Jurídicos da Multiculturalidade Intergeracional: Reconfiguração de Valores e Expectativas Laborais”, investigam a tensão entre as expectativas laborais das gerações Millennial e Z e a CLT de 1943, identificando lacunas normativas profundas e propondo adequações regulatórias calcadas na Constituição Federal.

O conjunto dos trabalhos aqui apresentados, para além de sua relevância individual, forma um mosaico coerente que aponta para os nós críticos do Direito do Trabalho brasileiro no atual estágio do capitalismo. A precarização estrutural, a invisibilização dos riscos psicossociais, a insuficiência normativa diante das novas morfologias do trabalho, os desafios da inclusão substantiva — inclusive sob o prisma interseccional de raça e gênero — e a necessidade de releitura crítica dos fundamentos teóricos do ramo são temas que perpassam, com diferentes ênfases e perspectivas metodológicas, a totalidade dos artigos reunidos neste

Os Coordenadores

Prof. Dr. Gil César Costa de Paula

Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás

Escola Judicial do TRT da 18ª Região – EJUD18/TRT18

Profa. Dra. Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi

UNIJUÍ / URI – Campus Santo Ângelo

TECNOLOGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: EM QUAL NÍVEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL A TECNOLOGIA PODE IMPACTAR A REDUÇÃO DO PASSIVO TRABALHISTA NAS ORGANIZAÇÕES?

TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE: AT WHAT LEVEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE CAN TECHNOLOGY IMPACT THE REDUCTION OF LABOR LIABILITY IN ORGANIZATIONS?

Heber Clemente Benatti

Resumo

Este artigo examina a integração entre cultura organizacional e tecnologia como estratégia para mitigar o passivo trabalhista em organizações brasileiras. Utilizando o modelo de níveis culturais de Schein, o estudo demonstra como a adoção de sistemas de informação, quando alinhada aos valores corporativos e pressupostos básicos, transforma a gestão trabalhista de reativa para preventiva. A pesquisa, baseada em revisão bibliográfica e análise do setor sucroenergético, propõe um roteiro de três etapas: diagnóstico cultural, seleção de tecnologia aderente e gestão da mudança. Os resultados indicam que a redução de riscos laborais depende da transformação dos artefatos organizacionais (sistemas de ponto, softwares de folha), dos valores expostos (transparência, conformidade legal) e dos pressupostos básicos (confiança, colaboração, proatividade). O estudo identifica desafios críticos: resistência à mudança, ajuste sociotécnico, qualidade de dados, conformidade com a LGPD e retorno sobre investimento. Conclui-se que a tecnologia funciona como catalisadora quando integrada a uma cultura de integridade, requerendo liderança comprometida e governança de dados robusta.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Tecnologia, Passivo trabalhista, Compliance, Setor sucroenergético

Abstract/Resumen/Résumé

This article examines the integration between organizational culture and technology as a strategy to mitigate labor liabilities in Brazilian organizations. Drawing on Schein's model of

catalyst when integrated into a culture of integrity, requiring committed leadership and robust data governance.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Organizational culture, Technology, Labor liability, Compliance, Sugarcane industry

1 INTRODUÇÃO

O cenário das relações de trabalho no Brasil é marcado por uma litigiosidade expressiva, que impõe às organizações desafios constantes de sustentabilidade financeira e reputacional. Nesse contexto, a gestão do passivo trabalhista deixou de ser uma preocupação meramente jurídica para se tornar um desafio estratégico de alta gestão. O volume crescente de processos judiciais e o impacto patrimonial decorrente de condenações evidenciam que as abordagens tradicionais de defesa reativa são insuficientes para a higidez corporativa a longo prazo.

Este fenômeno de judicialização acentuada reflete, frequentemente, falhas na comunicação interna, ausência de processos padronizados e uma cultura organizacional que não prioriza a conformidade de forma preventiva. O custo do passivo trabalhista abrange não apenas os valores financeiros desembolsados, mas também o desgaste da marca empregadora. Assim, a tecnologia surge como aliada fundamental, permitindo a transição de uma postura defensiva para uma gestão baseada em evidências.

A problemática que orienta este estudo consiste em: de que forma a integração entre tecnologia e cultura organizacional, operacionalizada através da governança de dados, pode contribuir efetivamente para a redução do passivo trabalhista? A hipótese levantada é que a tecnologia possui capacidade de impactar a cultura em todos os seus níveis, conforme a taxonomia de Edgar Schein, transformando comportamentos enraizados em práticas de compliance auditáveis.

O objetivo geral é analisar em qual nível da cultura organizacional a tecnologia atua como alavanca para a redução de riscos trabalhistas. O estudo justifica-se pela necessidade de soluções que unam o Direito do Trabalho à Ciência da Administração para promover ambientes laborais mais justos e transparentes.

1.1 Fundamentação teórica: cultura e tecnologia em diálogo

À luz de Edgar Schein (2010), a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos pelo grupo ao lidar com a adaptação externa e a integração interna. Essa cultura se manifesta em três níveis: artefatos, valores declarados e pressupostos subjacentes. A tecnologia, por sua vez, não se reduz a um conjunto de ferramentas: quando bem orientada, atua como agente de mudança, capaz de transitar entre

esses níveis, do plano visível das práticas operacionais ao nível profundo das crenças e percepções das pessoas.

Em um cenário de modernidade líquida, marcado pela fluidez e pela imprevisibilidade (Bauman, 2001), as relações de trabalho tornam-se mais dinâmicas e exigem adaptabilidade contínua. Nessa perspectiva, a gestão do passivo trabalhista não deve ser tratada de forma reativa, restrita a contingências jurídicas, mas como um componente proativo da estratégia organizacional. A ausência de processos claros, a baixa transparência e o desalinhamento entre práticas internas e legislação tendem a ampliar riscos jurídicos e financeiros.

Como já sinalizava Drucker (2000), informação e conhecimento são pilares da produtividade. Em consonância, a tecnologia estrutura, registra e difunde informações críticas, viabilizando uma gestão trabalhista mais eficiente, auditável e orientada por evidências. Este estudo investiga, portanto, como a tecnologia contribui para mitigar litígios e obrigações trabalhistas, considerando os níveis culturais da organização, dos elementos mais visíveis aos mais profundos.

1.2 Objetivos do estudo

O estudo busca: compreender os conceitos e os níveis de cultura organizacional segundo Schein; identificar caminhos para integrar a tecnologia à gestão de pessoas e de processos; analisar a relação entre a implementação tecnológica e a prevenção de riscos trabalhistas; e discutir desafios e oportunidades do uso de tecnologia na transformação cultural e na redução do passivo trabalhista, assegurando coerência com as exigências legais e com a estratégia corporativa.

2 Metodologia

A presente pesquisa adota o método de abordagem dedutivo, partindo de premissas gerais sobre cultura e tecnologia para analisar o fenômeno específico do passivo trabalhista. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e exploratória, buscando estabelecer relações entre variáveis ainda pouco exploradas de forma integrada no campo jurídico.

A técnica de pesquisa empregada é a bibliográfica, mediante a análise de doutrina clássica (Schein, 2010; Drucker, 2000) e contemporânea (Delgado, 2018), além de relatórios de tendências globais de capital humano. A análise incorpora, ainda, reflexões derivadas da

observação de práticas no setor sucroenergético, utilizado aqui como contexto exemplificativo de alta complexidade regulatória.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender a complexa relação entre tecnologia, cultura organizacional e passivo trabalhista, faz-se necessário um aprofundamento nos pilares teóricos que sustentam cada um desses conceitos.

3.1 Cultura Organizacional: Conceitos e Níveis de Schein

A cultura organizacional é um dos conceitos mais influentes no estudo das organizações, moldando o comportamento e o desempenho de seus membros. Entre as referências centrais do campo, Edgar H. Schein (2010) define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos pelo grupo ao enfrentar desafios de adaptação externa e integração interna:

[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu quando resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 2010, p. 18).

Schein (2010) propõe um modelo de três níveis de cultura, que se aprofundam da superfície para a essência:

1. Artefatos: São os elementos mais visíveis da cultura, como a arquitetura do escritório, o código de vestimenta, a linguagem utilizada, os rituais, as tecnologias e os sistemas. São facilmente observáveis, mas de difícil interpretação sem o conhecimento dos níveis mais profundos. No contexto da tecnologia, os artefatos incluem sistemas de RH, softwares de gestão de ponto, plataformas de comunicação interna, e-mails corporativos, entre outros.

2. Valores Expostos (ou Valores Adotados): Representam as filosofias, estratégias e metas declaradas da organização. São os princípios pelos quais a organização se guia e que são expressos publicamente. Embora sejam mais conscientes que os pressupostos básicos, podem não estar sempre em alinhamento com a realidade das ações. Por exemplo, uma empresa pode declarar valorizar a "transparência" e a "conformidade legal", mas suas práticas podem não refletir esses valores na gestão do trabalho.

3. Pressupostos Básicos Subjacentes: Constituem o nível mais profundo da cultura, compreendendo crenças inconscientes e dadas como certas sobre a natureza humana, a natureza das relações humanas, a realidade, o tempo e o ambiente. Esses pressupostos são a fonte dos valores e artefatos, guiando o comportamento sem que os membros da organização percebam conscientemente sua influência. Por exemplo, a crença de que "colaboradores são recursos descartáveis" ou, ao contrário, "colaboradores são o ativo mais valioso" influenciará profundamente as políticas de RH e a forma como a tecnologia é empregada.

A compreensão desses níveis é fundamental para avaliar como a tecnologia pode ser implementada de forma a não apenas modificar artefatos, mas também influenciar valores e, por fim, transformar os pressupostos básicos que sustentam a forma como o trabalho é percebido e gerenciado.

3.2 A Tecnologia na Gestão Organizacional

A tecnologia da informação (TI) deixou de ser um mero suporte operacional para se tornar um elemento estratégico central nas organizações. Turban, Volonino e Wood (2015) destacam que a TI é uma ferramenta indispensável para a gestão, permitindo o processamento de dados, a comunicação eficaz e a tomada de decisões mais assertivas. A era digital, como observou Bauman (2001), trouxe uma velocidade e fluidez sem precedentes, exigindo que as organizações sejam ágeis e adaptáveis.

Peter Drucker (2000), um dos maiores pensadores da gestão, já enfatizava que o século XXI seria a era do conhecimento e da produtividade do trabalhador do conhecimento. Nesse cenário, a tecnologia desempenha um papel crucial ao:

[...] permitir a automação de tarefas repetitivas, liberar recursos humanos para atividades de maior valor agregado, e oferecer ferramentas para análise de dados que antes eram impossíveis de processar (Drucker, 2000, p. 121).

Na gestão de pessoas, as tecnologias como sistemas de Recursos Humanos (HRIS), sistemas de folha de pagamento, plataformas de e-learning, ferramentas de comunicação interna e sistemas de gestão de desempenho são exemplos claros de como a TI revoluciona as práticas. Essas ferramentas não apenas otimizam processos, mas também geram dados valiosos para a tomada de decisões. Nassif et al. (2019) reforçam a ideia de que a gestão de pessoas moderna é intrinsecamente ligada à tecnologia para desenvolver estratégias que impactem positivamente os negócios.

Para tornar a gestão do passivo trabalhista mais objetiva e orientada por evidências, recomenda-se a adoção de um painel enxuto de indicadores operacionais, com metas e rotinas de revisão mensal: (i) divergências de ponto/jornada (percentual de marcações inconsistentes por colaborador/mês), (ii) horas extras recorrentes por área (acima de limiares predefinidos), (iii) taxa de contestações salariais (reclamações formais e correções de folha por período), (iv) incidentes de SSMA registrados e tratados (com foco em gravidade e tempo de resposta), e (v) tempo de ciclo de admissões e desligamentos (do início do processo até a completa conformidade documental). Esses indicadores, implantados com uso da tecnologia, permitem detecção precoce de risco, priorização de intervenções e avaliação do impacto das soluções tecnológicas, alinhando decisões de gestão às exigências legais e aos valores organizacionais de transparência e equidade.

Em suma, tecnologia só gera valor sustentável quando acompanhada por cultura e governança. Ao integrar HRIS, indicadores, folha, e-learning e gestão de desempenho com políticas claras e indicadores de risco, a organização antecipa inconformidades, padroniza rotinas críticas (jornada, remuneração, saúde e segurança), documenta decisões com transparência e orienta líderes por dados. O resultado é produtividade com previsibilidade jurídica: menos litígios, menor passivo trabalhista e relações de trabalho mais justas e confiáveis, alinhadas aos valores da empresa e às exigências legais.

3.3 Roteiro para Integração entre Tecnologia e Cultura

Para que a tecnologia não se limite a artefatos isolados e produza impacto real sobre o passivo trabalhista, é recomendável que a organização percorra três estágios complementares.

O primeiro é o diagnóstico cultural. Antes de adquirir qualquer ferramenta, é preciso compreender em que nível a cultura organizacional se encontra sob a ótica de Schein (2010). Isso significa identificar quais pressupostos básicos orientam as decisões informais de gestores e colaboradores, mapear os valores declarados nos discursos oficiais e verificar se há coerência entre o que se diz e o que se pratica. Uma empresa que declara transparência como valor, mas tolera registros informais de jornada nas frentes de campo, revela um gap cultural que nenhum software resolverá sozinho. Esse diagnóstico pode ser conduzido por meio de entrevistas com lideranças, análise de indicadores de conformidade e observação de rotinas operacionais. O resultado é um retrato fiel das lacunas entre discurso e prática, que orientará as escolhas seguintes.

O segundo estágio é a escolha tecnológica aderente. Definido o ponto de partida cultural, a seleção de ferramentas deve ser orientada pelo perfil e pelas necessidades reais da organização, e não pelo apelo de novidades do mercado. No setor sucroenergético, por exemplo, não faz sentido implantar um sistema sofisticado de *people analytics* se o problema prioritário é a ausência de um registro de jornada confiável nas frentes agrícolas. O caminho mais eficaz começa com tecnologias que atacam as causas mais frequentes de litígio: ponto eletrônico georreferenciado para eliminar divergências de jornada, integração entre HRIS e folha de pagamento para evitar erros de verbas rescisórias, e workflows digitais de admissão e desligamento para garantir a conformidade documental. À medida que esses artefatos se consolidam, é possível evoluir para soluções de *people analytics* e automação de cálculos trabalhistas, sempre calibradas pela maturidade cultural da organização.

O terceiro estágio é a gestão da mudança. De nada adianta escolher a ferramenta certa se as pessoas não a utilizarem de forma consistente. A transição de registros manuais e informais para sistemas precisos e auditáveis gera desconforto legítimo, especialmente entre lideranças acostumadas à discricionariedade. Por isso, a implementação tecnológica deve vir acompanhada de um programa estruturado de capacitação progressiva, comunicação clara sobre os propósitos, mostrando que a tecnologia protege tanto a empresa quanto o colaborador, e incentivos alinhados à conformidade. Gestores que utilizam os dados para promover justiça e aprendizado, e não vigilância punitiva, tornam-se agentes da transformação cultural. O envolvimento de stakeholders na fase de pilotagem, o feedback constante das equipes de campo e a revisão periódica dos indicadores de risco completam o ciclo, garantindo que a tecnologia não apenas reduza o passivo trabalhista, mas consolide uma cultura de conformidade sustentável.

3.4 O Passivo Trabalhista e a Conformidade Legal

O passivo trabalhista refere-se ao conjunto de obrigações e riscos financeiros que uma organização pode enfrentar em decorrência das relações de trabalho. Ele engloba desde a não conformidade com a legislação trabalhista, que pode gerar multas e sanções administrativas, até o risco de ações judiciais e condenações em processos trabalhistas. Mauricio Godinho Delgado (2018), em sua obra “Curso de Direito do Trabalho”, detalha a vasta complexidade da legislação trabalhista brasileira, com seus princípios e normas protetivas:

O Direito do Trabalho brasileiro se caracteriza pela sua natureza protetiva, buscando reequilibrar a balança da hipossuficiência do trabalhador frente ao poder econômico do empregador. A inobservância de suas normas pode gerar consequências jurídicas e financeiras severas para as empresas (Delgado, 2018, p. 97).

A prevenção do passivo trabalhista exige das organizações um profundo conhecimento da legislação, a implementação de práticas de gestão transparentes e o monitoramento constante das relações de trabalho. A conformidade legal (compliance trabalhista) torna-se, assim, um imperativo, não apenas para evitar custos, mas também para preservar a reputação e a sustentabilidade do negócio.

Em termos práticos, reduzir o passivo trabalhista depende de três alavancas integradas: conhecimento aplicado da legislação, governança de pessoas com transparência e monitoramento contínuo. Isso significa mapear riscos críticos (jornada, remuneração, saúde e segurança, terceirização), padronizar rotinas com procedimentos claros, registrar e documentar decisões, capacitar líderes e RH em bases jurídicas atualizadas e realizar auditorias e indicadores de compliance trabalhista para correção rápida de desvios. Ao tratar conformidade como valor organizacional — e não apenas como custo — a empresa mitiga multas e litígios, preserva reputação e sustenta a perenidade do negócio, alinhando práticas diárias aos princípios protetivos do Direito do Trabalho e às expectativas da sociedade.

3.5 Interseção: Cultura, Tecnologia e Risco Trabalhista

A relação entre esses três pilares é bidirecional e complexa. Uma cultura organizacional que negligencia a conformidade legal ou sustenta uma gestão de pessoas inadequada tende a ampliar o passivo trabalhista. Em sentido oposto, a tecnologia, quando bem direcionada, funciona como vetor de alinhamento entre cultura e requisitos legais, contribuindo para a mitigação de riscos.

Inspirado nas metáforas de Morgan (2006), enxergar a organização como “máquina” enfatiza a busca por eficiência e controle, perspectiva que a tecnologia pode reforçar ao automatizar processos e padronizar práticas. No entanto, tecnologia sem aderência cultural pouco avança: em ambientes avessos à mudança ou à transparência, a simples adoção de sistemas não garante redução de litígios. É necessário que as soluções sejam apropriadas pela cultura, que dialoguem com valores e pressupostos básicos. Em culturas que privilegiam ética, transparência e respeito ao trabalhador, a tecnologia tende a potencializar o bem-estar e a

conformidade; em culturas marcadas por desconfiança ou exploração, o efeito é limitado e, por vezes, contraproducente.

Reconhece-se, assim, que integrar cultura, tecnologia e conformidade requer um arranjo de governança capaz de transformar valores em práticas sustentáveis. Isso envolve patrocínio ativo da liderança, gestão da mudança com comunicação clara, capacitação contínua e canais de escuta que incorporem o feedback dos colaboradores. Pilotos controlados, indicadores de risco (horas extras recorrentes, contestações salariais, incidentes de jornada), auditorias periódicas e protocolos robustos de privacidade e proteção de dados fortalecem a confiança nas soluções digitais.

Quando a organização define métricas, responsabilidades e ciclos de melhoria contínua, e alinha o desenho de processos à experiência do usuário, a tecnologia deixa de ser um fim em si e passa a ser um meio para consolidar uma cultura ética e transparente, reduzindo de forma consistente o passivo trabalhista e promovendo relações de trabalho mais justas, previsíveis e sustentáveis.

4 DISCUSSÃO: IMPACTO DA TECNOLOGIA NOS NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA REDUÇÃO DO PASSIVO TRABALHISTA

A tecnologia tem o potencial de impactar todos os níveis da cultura organizacional, desde os artefatos mais visíveis até os pressupostos básicos subjacentes, culminando na redução do passivo trabalhista. A seguir, detalha-se essa influência em cada um dos níveis propostos por Schein (2010).

4.1 Impacto nos Artefatos

No nível dos artefatos, a tecnologia se manifesta de forma mais evidente e imediata. A adoção de sistemas de gestão de ponto eletrônico, softwares de folha de pagamento, plataformas de e-learning para treinamentos sobre normas internas e legislação trabalhista, e sistemas de gestão de documentos (DMS) para contratos e históricos de colaboradores, são exemplos diretos.

- **Sistemas de Ponto Eletrônico:** A implementação de um sistema de ponto eletrônico (digital, facial, biométrico) substitui registros manuais suscetíveis a fraudes e erros. Este artefato tecnológico garante a precisão do registro de jornada de trabalho, horas extras e intervalos, elementos críticos para a conformidade com a CLT (Delgado, 2018). Sua adoção

não apenas cumpre uma exigência legal, mas também demonstra um comprometimento organizacional com a transparência e a justiça nas relações de trabalho.

- **Softwares de Folha de Pagamento e RHIS:** Ferramentas robustas de Recursos Humanos *Information Systems* (HRIS) e softwares de folha de pagamento automatizam cálculos, garantem a correta aplicação de descontos, benefícios e impostos, e geram relatórios detalhados. A padronização e automação que a tecnologia proporciona, conforme Turban, Volonino e Wood (2015), reduzem drasticamente a probabilidade de erros humanos, que são uma fonte comum de passivo trabalhista.

- **Plataformas de Treinamento e Comunicação Interna:** A tecnologia permite a criação de plataformas de e-learning para disseminar políticas internas, códigos de conduta e informações sobre direitos e deveres trabalhistas de forma acessível e padronizada. Canais de comunicação interna digitalizados promovem a transparência e facilitam o diálogo, reduzindo mal-entendidos e alinhando expectativas, o que é vital para evitar conflitos futuros.

Esses artefatos tecnológicos, ao promoverem controle, padronização e transparência, criam um ambiente operacional onde a conformidade legal se torna um padrão.

4.2 Impacto nos Valores Expostos

Os valores expostos, ou declarados, refletem a filosofia e as metas da organização. A tecnologia, neste nível, atua como um catalisador para que esses valores se tornem mais do que meras declarações, transformando-os em práticas tangíveis.

- **Transparência e Equidade:** Quando uma organização implementa sistemas que fornecem informações claras sobre remuneração, jornada e direitos aos colaboradores (por exemplo, portais do empregado), ela reforça o valor da transparência. A equidade, outro valor fundamental, é promovida por algoritmos que mitigam vieses na seleção ou avaliação de desempenho, ou por sistemas de gestão que asseguram a aplicação uniforme de políticas a todos os funcionários. A tecnologia, segundo Drucker (2000), é um meio poderoso para tornar os processos mais objetivos e justos.

- **Conformidade Legal e Ética:** A adoção de tecnologias que monitoram a conformidade (softwares de compliance trabalhista, por exemplo) demonstra um compromisso com o valor da legalidade e da ética. Uma organização que investe em ferramentas para garantir que todos os seus contratos, demissões e processos estejam em consonância com a legislação não apenas evita multas, mas também comunica que a conduta ética é um pilar de sua operação.

- **Valorização do Capital Humano:** Tecnologias que apoiam o desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho justa e o feedback contínuo (como plataformas de gestão de talentos) sinalizam que a organização valoriza seus colaboradores. Essa valorização, um valor exposto crucial, pode reduzir a rotatividade e, consequentemente, o passivo trabalhista derivado de demissões e litígios. Nassif et al. (2019) enfatizam que o investimento em tecnologia para a gestão de pessoas reflete uma estratégia de valorização e retenção de talentos.

Ao incorporar a tecnologia de forma alinhada aos valores declarados, a organização legitima e fortalece sua cultura, tornando-a mais resiliente a desvios que poderiam gerar passivo.

4.3 Impacto nos Pressupostos Básicos Subjacentes

O nível mais profundo da cultura organizacional, os pressupostos básicos, é o mais desafiador de ser influenciado pela tecnologia, pois envolve crenças inconscientes e arraigadas. Contudo, a tecnologia, através da persistência e consistência na modificação de artefatos e valores, pode gradualmente remodelar esses pressupostos.

- **Da Desconfiança à Confiança:** Em culturas onde o pressuposto básico é de desconfiança nos colaboradores ou de uma visão utilitarista da força de trabalho, o passivo trabalhista tende a ser maior. A implementação consistente de tecnologias que promovem transparência (gestão de ponto), equidade (avaliação de desempenho baseada em dados) e comunicação aberta pode, a longo prazo, erodir esses pressupostos negativos. Ao perceberem que os sistemas são justos e que a organização age com integridade, os colaboradores podem internalizar um novo pressuposto: "somos valorizados e tratados com respeito".

- **Do Conflito à Colaboração:** Uma cultura com pressupostos de antagonismo entre capital e trabalho é um terreno fértil para litígios. A tecnologia, ao facilitar processos colaborativos, plataformas de feedback contínuo e canais de resolução de conflitos (por exemplo, medição digital), pode gradualmente alterar esse pressuposto. O constante uso de ferramentas que promovem a interação e a busca por soluções conjuntas pode levar à internalização da crença de que "problemas são oportunidades para colaboração", diminuindo a predisposição a litígios.

- **Da Reatividade à Proatividade:** O pressuposto de que "problemas trabalhistas são inevitáveis e reativos" pode ser substituído pela crença de que "é possível prevenir e gerenciar proativamente os riscos". Ferramentas de análise de dados (HR Analytics) que preveem tendências de passivo, identificam gargalos de conformidade e avaliam o engajamento

dos colaboradores contribuem para essa mudança. A capacidade de prever e agir preventivamente, possibilitada pela tecnologia (Turban, Volonino; Wood, 2015), reforça um novo pressuposto de gestão estratégica e antecipatória.

Embora lenta e complexa, a transformação dos pressupostos básicos pela tecnologia é a mais poderosa, pois cria uma base cultural intrinsecamente alinhada à conformidade e ao bem-estar do trabalhador, reduzindo o passivo trabalhista de forma sistêmica e sustentável.

5 DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES

A utilização da tecnologia para reduzir o passivo trabalhista e impulsionar a transformação cultural traz benefícios concretos, mas não está isenta de obstáculos. Na chamada "modernidade líquida" de Bauman (2001), a aceleração das mudanças tensiona estruturas, rotinas e identidades organizacionais, tornando a adaptação contínua uma competência crítica. Identificam-se ao menos cinco desafios centrais nesse processo.

5.1 Resistência à Mudança

A resistência à mudança é o primeiro e talvez o mais profundo dos obstáculos. Morgan (2006) lembra que a organização, enquanto cultura, é um sistema de significados compartilhados que tende a proteger crenças e práticas estabelecidas. Colaboradores e lideranças podem temer perda de controle, intensificação de vigilância ou impactos sobre autonomia.

A introdução de sistemas tecnológicos voltados ao compliance enfrenta, antes de qualquer barreira técnica, um obstáculo cultural que se manifesta no cotidiano da gestão. Lideranças acostumadas ao exercício discricionário do poder hierárquico frequentemente enxergam ferramentas de controle de jornada, rastreamento de horas extras e auditoria automatizada como uma ingerência sobre sua autonomia. Essa resistência não é fruto de má-fé, mas de um descompasso entre os valores declarados pela organização e os pressupostos básicos que orientam o comportamento no dia a dia, exatamente o que Schein descreve como o nível mais profundo e resistente da cultura.

No setor sucroenergético, esse fenômeno ganha contornos particulares. Gestores de campo, que por anos operaram com registros manuais e acordos informais de jornada, tendem a rejeitar sistemas que impõem precisão e rastreabilidade. Para eles, a informalidade não é negligência, mas uma adaptação funcional às pressões da safra. Ocorre que essa mesma

informalidade alimenta o passivo trabalhista: divergências de ponto, horas extras não registradas e ausência de prova documental são matéria-prima de reclamações trabalhistas. Superar essa resistência exige gestão de mudança estruturada, comunicação clara sobre propósitos e benefícios, capacitação progressiva, envolvimento de stakeholders e mecanismos de escuta ativa, para converter percepções de ameaça em percepções de utilidade e justiça.

5.2 Ajuste Sociotécnico

Schein (2010) demonstra que a cultura se expressa em artefatos, valores declarados e pressupostos básicos. Iniciativas tecnológicas que atuam apenas no nível dos artefatos (sistemas, fluxos, checklists) tendem a produzir ganhos efêmeros se não dialogarem com valores e crenças subjacentes. Não há solução "tamanho único": uma ferramenta que gera eficiência em uma organização pode fracassar em outra quando desalinhada aos valores e à estratégia.

Nesse sentido, a tecnologia precisa ser contextualizada, pilotada e iterada para reforçar os aspectos culturais positivos (ética, transparência, respeito) e mitigar os negativos (opacidade, informalidade defensiva, decisões ad hoc). O desenho de incentivos, as métricas e a forma de uso, por exemplo, *analytics* para aprendizagem e melhoria, não para punição automática, comunicam, na prática, que valores estão sendo priorizados.

Complementando essa base conceitual, leituras atuais em people analytics e transformação digital em RH (Deloitte, 2024; McKinsey & Company, 2024; Gartner, 2024) convergem em três frentes: (i) a necessidade de dados confiáveis e governados para decisões de gestão de pessoas; (ii) o ajuste sociotécnico entre artefatos digitais, processos e valores declarados para efeitos comportamentais duradouros; e (iii) o papel da liderança na tradução de métricas em rotinas justas e transparentes.

5.3 Qualidade e Segurança dos Dados.

A qualidade e a segurança dos dados compõem um eixo crítico. De nada adianta implementar sistemas sofisticados de gestão se os dados que os alimentam são imprecisos, incompletos ou inconsistentes. O princípio fundamental da governança de dados, conhecido como "garbage in, garbage out", aplica-se com rigor ao compliance trabalhista. Um sistema de ponto eletrônico mal calibrado, um ERP alimentado manualmente sem conferência ou uma base

de colaboradores desatualizada geram relatórios que mais escondem do que revelam a realidade das relações de trabalho.

O risco, nesse cenário, é duplo. Por um lado, a empresa pode ser levada a acreditar que está em conformidade quando, na verdade, os registros estão discrepantes. Por outro, dados inconsistentes enfraquecem a defesa da empresa em juízo: se o sistema produz informações contraditórias, a credibilidade da prova digital é questionada. A qualidade dos dados, portanto, não é uma preocupação técnica secundária, mas um requisito de validade jurídica. Exige investimento em validação automatizada, integração entre sistemas e auditoria periódica dos registros, processos que, quando negligenciados, comprometem todo o edifício da governança trabalhista.

5.3.1 LGPD e Proteção de Dados dos Colaboradores

A coleta massiva de dados dos colaboradores (jornada, biometria, geolocalização, indicadores de saúde e segurança) levanta uma tensão inescapável entre monitoramento preventivo e privacidade. A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) estabelece que o tratamento de dados pessoais deve observar bases legais específicas, entre elas o cumprimento de obrigação legal ou regulatória (art. 7º, II), a execução de contrato (art. 7º, V) e o legítimo interesse do controlador (art. 7º, IX). No contexto trabalhista, essas bases autorizam o monitoramento, desde que limitado ao estritamente necessário e comunicado de forma transparente aos titulares.

O dilema prático está na dosagem. Monitorar excessivamente pode gerar um ambiente de desconfiança, além de expor dados sensíveis a riscos de vazamento. Monitorar de menos, por outro lado, mantém a organização vulnerável ao passivo trabalhista por falta de prova documental. A solução passa por uma política de governança de dados que defina claramente quais informações serão coletadas, para quais finalidades, por quanto tempo serão armazenadas e quem terá acesso a elas. O consentimento do empregado, embora previsto no art. 7º, I da LGPD, tem aplicação limitada na relação de trabalho, dada a hipossuficiência do trabalhador. Por isso, a base legal mais segura é o legítimo interesse, desde que respaldado por um relatório de impacto à proteção de dados (RIPD) que demonstre a necessidade e a proporcionalidade do monitoramento.

5.4 Custo de Implementação e Retorno sobre Investimento

A implementação de um ecossistema tecnológico de compliance trabalhista envolve custos diretos (aquisição de software, hardware, integração de sistemas) e indiretos, como treinamento de equipes e reestruturação de processos. Para pequenas e médias empresas do setor sucroenergético, que operam com margens apertadas e alta sazonalidade, esse investimento pode parecer inacessível ou de retorno incerto.

No entanto, a análise de custo-benefício muda de figura quando se considera o impacto financeiro do passivo trabalhista. Uma única ação judicial decorrente de horas extras não pagas ou de acidente de trabalho pode consumir recursos muito superiores ao investimento em prevenção. Somam-se a isso os custos intangíveis: desgaste reputacional, perda de produtividade durante o curso de processos e dificuldade de captação de mão de obra qualificada em um setor já marcado por alta rotatividade.

O retorno sobre investimento, portanto, não deve ser medido apenas pela redução imediata de despesas processuais, mas pela criação de valor a médio e longo prazo. A tecnologia de compliance reduz a incerteza jurídica, estabiliza o fluxo de caixa e permite que a gestão foque em eficiência operacional em vez de contingências judiciais. Para as PMEs, o caminho mais viável é a adoção gradual e modular: começar com sistemas de registro de ponto eletrônico e controle de jornada, as causas mais frequentes de litígio, e expandir progressivamente para *people analytics* e automação de cálculos trabalhistas à medida que o retorno se concretiza

5.5 O Papel da Liderança

Por fim, a conscientização e o patrocínio da liderança são determinantes para o sucesso da integração entre tecnologia e cultura. Sem visão estratégica, a tecnologia tende a ser tratada como custo ou mero instrumento de controle, perdendo seu potencial de humanizar as relações de trabalho. Paes de Paula (2008) adverte para os riscos de um gerencialismo estrito, focado apenas em eficiência e resultados; o caminho mais robusto combina rigor operacional com centralidade humana, reconhecendo que produtividade sustentável decorre de confiança, equidade e aprendizado organizacional.

A liderança modela símbolos e práticas: quando utiliza dados para promover justiça, e não vigilância punitiva, estabelece rituais de transparência e aprende com indicadores de risco (horas extras recorrentes, contestações salariais, incidentes de jornada), a cultura se alinha, na prática, à conformidade e ao cuidado.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu confirmar a hipótese de que a tecnologia, quando operacionalizada como elemento estratégico de governança, possui a capacidade de transmutar a cultura organizacional em todos os seus estratos, funcionando como o mecanismo mais eficaz para a mitigação sustentável do passivo trabalhista. Conclui-se que a conformidade deixa de ser uma resposta episódica e reativa a incidentes judiciais para se tornar um elemento intrínseco à rotina corporativa.

A originalidade deste estudo reside na constatação de que a integração tecnológica alcança os três níveis da cultura propostos por Schein: no nível dos artefatos, institui rastros auditáveis e transparência documental; no nível dos valores, converte princípios abstratos de justiça e equidade em métricas e práticas observáveis; e, fundamentalmente, no nível dos pressupostos básicos, é capaz de deslocar crenças históricas de antagonismo e desconfiança para um paradigma de confiança responsável e colaboração.

Do ponto de vista jurídico-operacional, a adoção de sistemas baseados em evidências garante a previsibilidade das relações laborais, reduzindo a assimetria informativa que alimenta a litigiosidade. A redução do passivo trabalhista, portanto, transcende o ganho financeiro imediato da organização: ela contribui para a segurança jurídica e para a redução do congestionamento do Poder Judiciário, promovendo uma pacificação social que nasce dentro do ambiente de trabalho.

Entretanto, ressalta-se que essa transformação não é automática. Ela exige um arranjo de governança de dados ético, pautado pela LGPD, e um patrocínio ativo da liderança que priorize a dignidade do trabalhador. Em última análise, quando a tecnologia é utilizada para clarear regras e proteger direitos, os artefatos tornam-se hábitos e a conformidade legal evolui para uma cultura de integridade. O resultado final é a conciliação entre a eficiência operacional e a valorização do capital humano, consolidando relações de trabalho horizontais, sustentáveis e em estrita harmonia com o ordenamento jurídico pátrio.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2018.

DELOITTE. *Global Human Capital Trends* 2024. [S.l.]: Deloitte, 2024. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

GARTNER. *Research Note on HR/People Analytics*. Stamford, CT: Gartner, 2022. Disponível em: <https://www.gartner.com/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

McKINSEY & COMPANY. *Insights on People & Organizational Performance*. [S.l.]: McKinsey & Company, 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NASSIF, Vânia Maria Jorge et al. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: Atlas, 2019.

PAES DE PAULA, Ana P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 1, p. 36–49, jan./mar. 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda; WOOD, Gregory R. **Tecnologia da informação para gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.