## **Ensaio sobre a conceituação, as características e nova concepção de governança corporativa fundamentada no princípio da complexidade**

Conceitualmente, entende-se por governança corporativa “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. ”[[1]](#footnote-1) Assim, tem-se que a governança corporativa se preocupa em “criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa. ” [[2]](#footnote-2)

 Dentro das empresas, a governança corporativa assume o propósito de controle e coordenação, de integração entre unidades (em caso de existência de vários estabelecimentos), suprimento e alinhamento das estratégias empresariais para promover uma boa gestão (material, financeira, de recursos humanos e etc). Assim, para o Instituto Nacional de Governança Corporativa (IBGC), “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinha interesses para preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo, facilita acesso a recursos e contribui para a qualidade, longevidade e o bem comum na gestão. ”[[3]](#footnote-3)

 A doutrina empresarial considera que o sucesso da governança corporativa (GC) depende dos membros responsáveis pela gestão, assim, a GC “tem de ser composta por profissionais que realmente estejam atentos, alinhados e conectados não somente com as questões de micro e macro interesse e não só no Brasil, mas ao menos, no mundo que interessa ao negócio. ”[[4]](#footnote-4)

 Além de lidar com processos decisórios e gerenciais da empresa e/ou organização econômico-empresarial, a governança corporativa se tornou também “o conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. ” [[5]](#footnote-5)

 No Brasil, a governança corporativa possui quatro objetivos primordiais que são seguidos pelas empresas e demais organizações empresariais:

a) *Aprimorar continuamente o processo decisório, de forma a assegurar que as decisões sejam tomadas no melhor interesse de longo prazo da organização*: esteobjetivo diz respeito a atuação dos órgãos de governança como conselho,comitês e diretoria, mecanismos de avaliação de desempenho, sistemade remuneração, fluxo de informações, seleção de pessoas, sucessão delideranças etc.b) *Reduzir a probabilidade de surpresas negativas: contempla os temas relativos à gestão dos riscos, compliance*, controles internos, auditorias interna eindependente, canais de denúncia, ouvidoria, adesão aos princípios éticos e valores da organização, mitigação dos conflitos de interesses etc.c) *Proporcionar elevada transparência para os públicos interno e externo*: abordatemas como transparência das informações financeiras e não financeiras,sustentabilidade e impactos socioambientais, prestação de contas e relacionamento com *stakeholders* etc.d) Promover o exercício efetivo dos direitos de todos os sócios: trata dos procedimentos relativos à assembleia de acionistas, previsões estatutárias, eleição de administradores, canais de comunicação com investidores, mecanismos para resolução de disputas societárias, entre outros. [[6]](#footnote-6)

 A governança corporativa assume traços diferenciados em cada país, mas cada continente possui um foco específico para a gestão empresarial. No caso da América latina há algumas peculiaridades que são inexoravelmente seguidas:

I. mercado de capitais pouco expressivo e reduzido número de companhias abertas; II. gestão exercida por acionistas majoritários; III. o conflito de agência “predominante, associável à concentração do capital, é entre acionistas majoritários e minoritários”; IV. a proteção legal a minoritários é “predominantemente fraca”; V. a composição dos conselhos “é afetada pela sobreposição propriedade-gestão”; VI. a governança corporativa é “embrionária, mas evoluindo com rapidez”; VII. “prevalecem os interesses dos acionistas”. [[7]](#footnote-7)

 Uma das grandes preocupações da governança corporativa é sobre os ativos da empresa. Os ativos devem ser bem gerenciados para poupar gastos e evitar futuras dificuldades financeiras da atividade empresarial. “Além da redução do custo de capital, um sistema de governança eficiente pode gerar um conjunto de benefícios internos, que melhoram as perspectivas de fluxo de caixa das empresas”. [[8]](#footnote-8)Os mencionados benefícios se traduzem, segundo a ciência da administração, na:

Separação mais clara de papéis entre acionistas, conselheiros e executivos, especialmente em empresas de controle familiar; aprimoramento do processo decisório da alta gestão, com definição mais clara dos responsáveis pelas etapas de iniciação (geração de ideias), aprovação, implementação e monitoramento (avaliação dos resultados *vis-à-vis* às metas, com estabelecimento de recompensas ou punições); aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos, incluindo a estruturação de pacotes de remuneração mais adequados; diminuição da probabilidade de fraudes, em decorrência do melhor gerenciamento dos riscos e do aprimoramento dos controles internos; e maior institucionalização (menor dependência de pessoas específicas) e maior transparência perante os *stakeholders* (partes interessadas) da empresa. [[9]](#footnote-9)

 Segundo a Ciência da Administração existem dois benefícios principais acarretados pela governança corporativa nas empresas: “os benefícios externos, associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão. ”[[10]](#footnote-10) Assim, de forma sucinta apresentar-se-á o modelo geral de governança brasileiro no quadro abaixo:

**Quadro 1- Governança corporativa no Brasil**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Premissas do fluxo das atividades de governança.** | **Propósito de governança corporativa no Brasil** | **Cuidados para a implementação da GC** |
| 1. Promover o maior retorno possível dos investimentos.2. Capacidade de otimização do caixa.3.Maior atenção aos acionistas e investidores.4.Avaliação frequente.5.Características sociais e econômicas do Brasil. | 1. Alinhamentos2. Conformidade.3. sustentabilidade4. estruturas.5. Processos.6. Dimensão social.7. Dimensão sistêmica.8. Crises e riscos.9.Fim dos tradicionais e convencionais comportamentos.10. Inovação. | 1. Comitê para proteger a corporação das crises.2. Comitê para monitorar os riscos. |

**Fonte: elaborado pela autora com dados extraídos da obra “matesco, karen. araújo, Luiz César de. *Ações estratégicas. Desafios e caminhos para a gestão contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2004. ”**

 No Brasil, a governança corporativa também se preocupa com a reputação das empresas. É a chamada reputação corporativa que é definida como “a reação afetiva ou emocional líquida (boa ou má, fraca ou forte) de clientes, investidores, fornecedores, empregados e do público em geral diante do nome da empresa. ” [[11]](#footnote-11)

Em síntese, a reputação é um produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno e externo à empresa), tendo como resultante o seu status moral e socioeconômico. Derivado do conceito de reputação corporativa, o capital reputacional é aquela porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção da firma como uma corporação de boa conduta no mercado. [[12]](#footnote-12)

 Para se construir uma boa governança empresarial, ou seja, uma boa governança corporativa é necessário construir, simultaneamente, uma boa reputação e prezar pelos ativos da organização econômica. Assim, surge a necessidade de se reconstruir a concepção de governança corporativa para incluir maior responsabilidade social que é um consectário da reputação corporativa e, simultaneamente, construir um conceito de governança fundamentado no *princípio da complexidade* para abarcar problemas profundos existentes dentro das empresas, principalmente, no que tange aos aspectos de despesas com demandas judiciais.

 Infelizmente, a concepção de governança corporativa adotada no Brasil não engloba os riscos do descumprimento da legislação e dos ACT’s e CCT’s que geram a propositura de demandas judiciais trabalhistas, fator esse que interfere diretamente no ativo da empresa que se vê obrigada, pela legislação nacional, a quitar juros e correção monetária pelo descumprimento.

 Segundo a lei 8. 177 de 01 de março de 1991, que estabelece regras para a desindexação da economia, os juros dos passivos trabalhistas possuem taxa de cálculo baseada em juros diários. A lei adota a taxa referencial de juros diária (TRD):

Art. 39. Os débitos trabalhistas de qualquer natureza, quando não satisfeitos pelo empregador nas épocas próprias assim definidas em lei, acordo ou convenção coletiva, sentença normativa ou cláusula contratual sofrerão juros de mora equivalentes à TRD acumulada no período compreendido entre a data de vencimento da obrigação e o seu efetivo pagamento.

§ 1° Aos débitos trabalhistas constantes de condenação pela Justiça do Trabalho ou decorrentes dos acordos feitos em reclamatória trabalhista, quando não cumpridos nas condições homologadas ou constantes do termo de conciliação, serão acrescidos, nos juros de mora previstos no caput juros de um por cento ao mês, contados do ajuizamento da reclamatória e aplicados *pro rata die*, ainda que não explicitados na sentença ou no termo de conciliação.

§ 2° Na hipótese de a data de vencimento das obrigações de que trata este artigo ser anterior a 1° de fevereiro de 1991, os juros de mora serão calculados pela composição entre a variação acumulada do BTN Fiscal no período compreendido entre a data de vencimento da obrigação e 31 de janeiro de 1991, e a TRD acumulada entre 1° de fevereiro de 1991 e seu efetivo pagamento. [[13]](#footnote-13)

 Dispõe ainda a orientação Jurisprudencial (OJ) de número 300 da Seção de Dissídios Individuais (SDI 1) do TST:

OJ SDI-1- 300. EXECUÇÃO TRABALHISTA. CORREÇÃO MONETÁRIA. JUROS. LEI Nº 8.177/91, ART. 39, E LEI Nº 10.192/01, ART. 15 (nova redação) - DJ 20.04.2005. Não viola norma constitucional (art. 5°, II e XXXVI) a determinação de aplicação da TRD, como fator de correção monetária dos débitos trabalhistas, cumulada com juros de mora, previstos no artigo 39 da Lei nº 8.177/91 e convalidado pelo artigo 15 da Lei nº 10.192/01. [[14]](#footnote-14)

 Ademais, o Tribunal Superior do Trabalho- TST, em seu enunciado de número 200 dispõe que “os juros da mora incidem sobre a importância da condenação já corrigida monetariamente, ”[[15]](#footnote-15) ou seja, gerar passivo trabalhista é sinônimo de prejuízo econômico-financeiro para as empresas.

 Ademais, uma demanda judicial também gera custos e, segundo a própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), os juros de mora são devidos desde a data do ajuizamento da ação:

[Art. 883](http://www.sato.adm.br/guiadp/CLT/clt_art_883.htm) - Não pagando o executado, nem garantindo a execução, seguir-se-á penhora dos bens tantos quantos bastem ao pagamento da importância da condenação, acrescida de custas e juros de mora, sendo estes, em qualquer caso, devidos a partir da data em que for ajuizada a reclamação inicial. [[16]](#footnote-16)

 A atualização monetária, segundo as instruções do Tribunal Regional do Trabalho[[17]](#footnote-17) da Terceira Região compreendem os seguintes procedimentos:

a) correção monetária (CM);

b) juros de mora (JM);

c) utilização das tabelas de correção diária e mensal

d) dedução de valores levantados;

e) moeda e paridades

f) deduções previdenciárias e de imposto de renda;

g) atualização de encargos e despesas processuais (honorários periciais, honorários advocatícios, custas processuais e custas de execução, imprensa oficial, multas de litigante de má-fé e outras, etc.) [[18]](#footnote-18)

 Segundo instruções do TRT3 “a aplicação dos índices de correção monetária ocorre na forma da Súmula nº 381 do TST, ou seja, a correção monetária incide a partir do primeiro dia do mês subsequente ao da prestação dos serviços. ” [[19]](#footnote-19)

 Os juros de mora se caracterizam pela natureza indenizatória que possuem e “não incidem a partir da época própria das parcelas, como ocorre com a correção monetária dos débitos trabalhistas, mas sim desde o ajuizamento da ação e sobre o “principal corrigido”, exceto quando o cálculo abranger parcelas com vencimento posterior à propositura da ação. ”[[20]](#footnote-20) Assim, a orientação estabelecida pelo TRT3 é de que, “os juros observam a época própria da parcela. Quanto à taxa, incidem atualmente à razão de 1% ao mês, simples (sem cumulação) ou 0,0333% ao dia (1 / 30). ”[[21]](#footnote-21)

 Toda regra possui uma exceção, assim, há tratamento diferenciado para os denominados casos especiais. “Os juros não acompanham o “principal corrigido” na hipótese dos débitos trabalhistas das entidades submetidas aos regimes de intervenção ou liquidação extrajudicial, conforme Súmula nº 304/TST. ” [[22]](#footnote-22) Deste modo, no caso de intervenção ou liquidação judicial, “os juros de mora são contados desde a inicial até a data da decretação da intervenção ou liquidação”. [[23]](#footnote-23)

 Outra situação excepcional é a falência que impõe algumas condições elencadas no artigo 124 da lei 10.101 de 2005. “A lei não exime a massa falida do pagamento dos juros, mas apenas condiciona a concretização do pagamento à capacidade do ativo. Tal requisito, porém, somente poderá ser aferido pelo Juízo Falimentar. ” [[24]](#footnote-24) Então, segundo diretrizes traçadas na lei 10.101 “em se tratando de cálculo contra massa falida, o calculista deverá limitar os juros até a data da falência, apenas se houver determinação nos autos. ” [[25]](#footnote-25)

 Há ainda outras despesas para as empresas e/ou organizações, trata-se das custas de execução, que são sempre de responsabilidade do executado. “São regidas pela Lei 10.537/02, de 27/08/2002, que acrescentou o art. 789-A a CLT. É necessário, ainda, considerar o disposto na IN nº 20/2002 do TST e IN nº 001/2002, TRT-3ª Região. ”[[26]](#footnote-26) Ademais, as empresas ainda necessitam arcar com honorários advocatícios mínimos estabelecidos em tabelas anuais divulgadas pela Ordem dos Advogados do Brasil. Assim, prevenir conflitos, evitar passivos trabalhistas e evitar o ajuizamento de demandas deveriam ser itens integrantes da construção do conceito e do sentido da governança corporativa, o que infelizmente não ocorre.

 Do exposto, depreende-se que há a necessidade de se construir um novo conceito de governança corporativa, fundamentado no *princípio da complexidade*[[27]](#footnote-27) para englobar os riscos da despesa proporcionada pela geração de passivos trabalhistas e pelas despesas ocasionadas pelo ajuizamento de demandas. A dificuldade para se estabelecer o pensamento complexo é que ele deve enfrentar o emaranhado, o jogo infinito das inter-retroações, a solidariedade dos fenômenos entre eles, a bruma, a incerteza, a contradição. [[28]](#footnote-28)

O reconhecimento da complexidade da realidade, em lugar da simplicidade, admitida pelo método científico, impõe, uma vez mais, o diálogo social, método de apreensão da realidade em que atuam as instituições do Poder Público. O exercício do Poder Público e a prática jurídica concernente à aplicação da lei são atividades complexas (no sentido paradigmático do termo), dado que a escolha dos fatos jurígenos, a atribuição de sentido a tais fatos, a eleição de norma aplicável à situação de fato considerada, a decifração hermenêutico-jurisprudencial do seu sentido e a definição do modo mais adequado de sua aplicação comportam escolhas epistemológicas e ou meramente volitivas, que são, absolutamente, postas em xeque pela teoria do discurso e pela teoria da complexidade do real.[[29]](#footnote-29)

 O princípio da complexidade pode ser sintetizado a partir de uma compreensão inicial do que seja a complexidade:

O que é complexidade?A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (complexus:o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico. [[30]](#footnote-30)

 Assim, a partir do princípio da complexidade, a governança ganha um novo sentido e uma nova concepção com detalhes complementares aos já existentes na ciência da administração. O novo conceito aduz, simultaneamente, efetividade e economicidade, ou seja, benefícios econômicos advindos do cumprimento da legislação trabalhista vigente. É o que se depreende do quadro de número quinze:

**Quadro 2- nova concepção de governança corporativa fundamentada no *princípio da complexidade***

|  |
| --- |
| **Nova concepção de governança corporativa (GC)** |
| Capacidade ação multifacetária dentro das empresas e/ou dos grupos econômicos para gestão e administração do empreendimento ou atividade empresarial com estudo dos riscos econômico-financeiros advindos do descumprimento de normas positivadas no ordenamento jurídico (trabalhistas, ambientais, de responsabilidade social etc.) e/ nos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho para evitar a geração de passivos trabalhistas e promover a prevenção de conflitos trabalhistas.  |

**Fonte: elaborado pela autora**

 Toda decisão tomada por uma empresa possui implicações financeiras. Assim, quando se opta pela geração de passivo trabalhista, a longo prazo esses valores retornam para pagamento com juros e correção monetária. Ademais, a empresa adquire gastos com honorários advocatícios e despesas de execução, quando for o caso. Desse modo, a prevenção de conflitos e o cumprimento da legislação trabalhista são instrumentos aptos a promover uma economia dos ativos da empresa, que é um dos objetivos da teoria clássica da governança corporativa. “As decisões de financiamento, investimento e dividendos são fundamentais. Essas grandes funções da área financeira desdobram-se em ações operacionais e estratégicas. ”[[31]](#footnote-31) Uma gestão que promova *a good governance* deve começar pela prevenção para construir resultados duradouros.

**Referências Bibliográficas**

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. *Governança Corporativa. Um modelo brasileiro.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

BRASIL. Casa civil. Subchefia para assuntos jurídicos. *Lei 8. 177 de 01 de março de 1991*, artigo de número 39.

IBGC*- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 24 de janeiro de 2016.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. *Resposnsabilidade social e governanaça.* São Paulo: Cengage learning, 2013.

matesco, karen. araújo, Luiz César de. *Ações estratégicas. Desafios e caminhos para a gestão contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

SOUSA NETO, José Antônio de; MARTINS, Henrique Cordeiro (coordenadores). *Finanças e governança corporativa. Práticas e estudos de caso.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016.

VASCONCELOS. Antônio Gomes de. *Pressupostos Filosóficos e Político- Constitucionais do Sistema Núcleo Intersindical de Conciliação Trabalhista.* Teoria e prática da razão dialógica e do pensamento complexo na organização do trabalho e na administração da justiça: democracia integral e ética de responsabilidade social*.* São Paulo: LTr, 2014.

1. IBGC*- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 24 de janeiro de 2016. [↑](#footnote-ref-1)
2. IBGC*- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 24 de janeiro de 2016. [↑](#footnote-ref-2)
3. IBGC*- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 24 de janeiro de 2016. [↑](#footnote-ref-3)
4. matesco, karen. araújo, Luiz César de. *Ações estratégicas. Desafios e caminhos para a gestão contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2004, p.35. [↑](#footnote-ref-4)
5. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010, p. 2. [↑](#footnote-ref-5)
6. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa: o essencial para líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2014, p.5. [↑](#footnote-ref-6)
7. ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. *Governança Corporativa. Um modelo brasileiro.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, *2008,* p.22. [↑](#footnote-ref-7)
8. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010, p.8. [↑](#footnote-ref-8)
9. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010, p.8. [↑](#footnote-ref-9)
10. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010, p.7. [↑](#footnote-ref-10)
11. MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. *Resposnsabilidade social e governanaça.* São Paulo: Cengage learning, 2013, p. 50. [↑](#footnote-ref-11)
12. MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. *Resposnsabilidade social e governanaça.* São Paulo: Cengage learning, 2013, p. 50. [↑](#footnote-ref-12)
13. BRASIL. Casa civil. Subchefia para assuntos jurídicos. *Lei 8. 177 de 01 de março de 1991*, artigo de número 39. [↑](#footnote-ref-13)
14. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO- TST. Orientação Jurisprudencial da Seção de dissídios individuais 1. OJ número 300. [↑](#footnote-ref-14)
15. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO- TST. *Enunciados*. *Súmula de número 200.*  [↑](#footnote-ref-15)
16. BRASIL. Consolidação das leis do Trabalho- CLT, artigo 883. [↑](#footnote-ref-16)
17. Utilizar-se-á o TRT da Terceira Região como referência para não perder o foco teórico metodológico, pois o NINTER das Telecomunicações tem base estadual, conforme preceitua o estatuto. [↑](#footnote-ref-17)
18. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, p.69. [↑](#footnote-ref-18)
19. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, p.69. [↑](#footnote-ref-19)
20. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, p.69. [↑](#footnote-ref-20)
21. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, p.69. [↑](#footnote-ref-21)
22. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, P.70. [↑](#footnote-ref-22)
23. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, P.70 [↑](#footnote-ref-23)
24. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, P.71 [↑](#footnote-ref-24)
25. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016, P.71 [↑](#footnote-ref-25)
26. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA TERCEIRA REGIÃO. *Manual de cálculo Trabalhista*. Disponível em:

< <http://www.trt3.jus.br/download/calculos/manual_calculo_mai_12.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2016,p.87. [↑](#footnote-ref-26)
27. O princípio da complexidade já foi amplamente trabalhado na fundamentação teórica sobre o sistema NINTER, assim, remete-se o leitor para as obras da editora LTr produzidas pelo orientador da presente dissertação, conforme indicação do capítulo número um. [↑](#footnote-ref-27)
28. MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo.* Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005, p.14. [↑](#footnote-ref-28)
29. VASCONCELOS. Antônio Gomes de. *Pressupostos Filosóficos e Político- Constitucionais do Sistema Núcleo Intersindical de Conciliação Trabalhista.* Teoria e prática da razão dialógica e do pensamento complexo na organização do trabalho e na administração da justiça: democracia integral e ética de responsabilidade social*.* São Paulo: LTr, 2014, ps. 418 e 419. [↑](#footnote-ref-29)
30. MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo.* Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005, p.13. [↑](#footnote-ref-30)
31. SOUSA NETO, José Antônio de; MARTINS, Henrique Cordeiro (coordenadores). *Finanças e governança corporativa. Práticas e estudos de caso.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011, p. 6. [↑](#footnote-ref-31)