

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Departamento de Direito

Laura Amâncio da Cruz

**EXPOSIÇÃO PÚBLICA DE RANKING DE METAS E POSSIBILIDADE DE
REPARAÇÃO: análise dos limites ao poder empregatício no controle da produtividade
do empregado.**

Ouro Preto

2024

Laura Amâncio da Cruz

**EXPOSIÇÃO PÚBLICA DE RANKING DE METAS E POSSIBILIDADE DE
REPARAÇÃO: análise dos limites ao poder empregatício no controle da produtividade
do empregado.**

Monografia apresentada ao Departamento de Direito da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Amauri Cesar Alves

Ouro Preto
2024



FOLHA DE APROVAÇÃO

Laura Amâncio da Cruz

EXPOSIÇÃO PÚBLICA DE RANKING DE METAS E POSSIBILIDADE DE REPARAÇÃO: análise dos limites ao poder empregatício no controle da produtividade do empregado

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito

Aprovada em 23 de fevereiro de 2024

Membros da banca

Prof. Dr. Amauri Cesar Alves - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. José Luiz Singe Albuquerque - Universidade Federal de Ouro Preto
Liza Guedes Vilhena Marcachini - PPGD Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. Dr. Amauri Cesar Alves, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 29/02/2024



Documento assinado eletronicamente por **Amauri Cesar Alves, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 29/02/2024, às 09:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0675625** e o código CRC **AF636BB3**.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Caetana e Márcio, e ao meu irmão, João, pelo apoio e por serem meu refúgio durante esta caminhada.

Ao Luís pelo amor e companheirismo fundamentais para que eu vencesse esta etapa.

Aos professores da Universidade Federal de Ouro Preto pelo ensino reflexivo. Em especial, ao Professor Amauri pela excelente orientação e pelo compromisso no ensino do Direito do Trabalho.

RESUMO

O ranking de metas consiste na conduta patronal de exposição dos empregados em listas nominais, de modo a categorizá-los pela produtividade. O objetivo do estudo é verificar se a exposição pública de ranking de metas configura conduta abusiva, apta a ensejar reparação, a partir da investigação dos limites que se impõe ao exercício do poder empregatício. Para tanto, a metodologia adotada foi a pesquisa teórica qualitativa, objetivando responder à pergunta problema a partir da análise da doutrina, legislação e jurisprudência. Abordaram-se aspectos sobre o poder empregatício, especialmente no que se refere ao exercício de controle e fiscalização, realizado a fim de viabilizar a produtividade. Ademais, a pesquisa analisa os limites constitucionais impostos ao exercício do poder empregatício. O trabalho demonstra que, embora robustamente definido na constituição vigente, o contraponto ao poder empregatício encontra obstáculo em condutas patronais ainda muito comuns. No que se refere a exposição de ranking, concluiu-se que estratégia é capaz de gerar danos a subjetividade do empregado, na medida que provoca pressão exagerada, constrangimento ao trabalhador e comparação/competição pouco saudável no ambiente laboral. Ante ao exposto, comprovado o fato que a prática patronal causa o dano, haverá o dever de indenizar.

Palavras-Chave: ranking de metas, poder empregatício, limites.

ABSTRACT

The Goal Achievement Ranking consists of a patronal conduct of employee's exposition through nominal lists focused on categorizing such employees based on their productivity. The objective of this study is to verify if said public exposition can be categorized as an abusive conduct prone to be answered for based on the investigation of the limits that are imposed to the employer's directive power. For such, the adopted methodology is the theoretical qualitative research aiming to answer the question based doctrine analysis, legislation and jurisprudence. The aspects of the employer's directive power were encompassed, especially when referred to the exercise of control and oversight as means of ensuring productivity. Besides, the research broadly analyses the constitutional limits imposed to the exercise of the employer's directive power. This work shows that, although strongly settled by the current constitution, the counterpoint to the employer's directive power faces obstacles in common patronal conducts. As referred to ranking exposition, it is concluded that strategy is capable of damaging employee's well-being through excessive pressure, embarrassment, toxic competition and direct comparisons not fit to the workplace. As exposed, if assured that damage was caused, there will be need for compensation.

Keywords: Goal Achievement Ranking, employer's directive power, limits.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 PODER EMPREGATÍCIO.....	9
2.1. Os poderes do empregador no contrato de emprego e a subordinação jurídica	9
2.2 Poderes regulamentar, fiscalizatório e disciplinar	13
2.3 Limites constitucionais ao poder do empregador.....	20
3 REMUNERAÇÃO E PAGAMENTO INDIVIDUALIZADOS.....	31
3.1 Novas formas de pagamento e remuneração no contrato de emprego.....	31
3.2 Metas, prêmios, gratificações e outras condutas patronais	34
3.3 Jurisprudência sobre metas, prêmios e gratificações.....	37
4 EXTRAPOLAÇÃO DOS LIMITES DO PODER EMPREGATÍCIO E REPARAÇÃO DOS DANOS PATRIMONIAIS E MORAIS: análise da publicação de ranking	46
4.1 O ranking de metas como estratégia fiscalizatória e de pagamentos (remuneratória).....	47
4.2 Reparação por danos no Direito do Trabalho	51
4.3 Reparação por danos causados pela exposição pública de ranking de metas.....	58
5. CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

O objeto deste trabalho de conclusão de curso consiste no estudo dos limites do poder empregatício no âmbito do controle da produtividade do empregado. Dentro desse tema, escolheu-se investigar a possibilidade de reparação pela exposição pública de ranking de metas, à luz dos limites identificados no estudo.

O poder empregatício é um conjunto de prerrogativas conferidas ao empregador para condução a atividade laborativa em torno dos objetivos. No último século, a transição do sistema produtivo taylorista-fordista para o modelo toyotista originou, ainda que de modo inscípiente e localizado, o deslocamento do poder empregatício da subordinação para a onerosidade, cenário em que ganhou relevância a contratação de remuneração e pagamento individualizados.

Nesse contexto, a produtividade individual adquiriu relevância central na gestão da atividade laborativa. Dentro desta perspectiva, a política de metas é adotada muitas vezes como um estímulo à produtividade. Estando a prática amparada no poder empregatício, não configura, por si só, ato ilícito.

Contudo, alguns meios de controle de tais políticas podem gerar intensos aborrecimentos ao empregado. Essa situação é premente no que se refere a exposição pública de ranking de metas, tendo por vezes os Tribunais Regionais do Trabalho (TRT's) e também o Tribunal Superior do Trabalho (TST) sido questionados acerca da legalidade de tal prática. Da controvérsia delineada, surge a relevância de investigar a possibilidade de reparação por danos decorrentes da divulgação de ranking de metas.

Ressalta-se que poder diretivo do empregado não é ilimitado, não podendo seu exercício atingir as garantias mínimas do obreiro na relação de emprego. Diante da importância da proteção do bem jurídico, nos casos em que comprovado o abuso da prerrogativa, será devida reparação. Contudo, através de pesquisa jurisprudencial, foi possível identificar que existe divergência quanto ao que é permitido ou não em termos de práticas de controle no ambiente laboral, inclusive no que se refere a exposição de ranking de metas.

Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa é verificar se a exposição de ranking de metas configura conduta abusiva, apta a ensejar reparação, através do estudo dos limites legais impostos ao exercício do poder empregatício e da compreensão da reparação por danos no direito trabalho,

Vários objetivos específicos se delineiam como, em um primeiro momento, abordar as formas de exteriorização do poder empregatício, apontar sua relação com a subordinação

jurídica e investigar os limites que se impõem ao seu exercício. Também objetiva-se compreender as novas formas de remuneração e pagamento no contrato de emprego e sua relação com a exposição de ranking, bem como analisar a jurisprudência sobre o tema. Pretende-se ainda, estudar a utilização do ranking de metas como estratégia fiscalizatória e de pagamentos, no contexto em que a produtividade individual adquire relevância na gestão da atividade laboral. Além disso, propõe-se pesquisar a reparação por danos no direito do trabalho. Por último, tem-se o objetivo de verificar a possibilidade de reparação pela exposição pública de ranking de metas, à luz das limitações que se impõem ao exercício do poder empregatício.

A presente monografia é dividida em três capítulos, somados à conclusão, às referências bibliográficas e demais elementos exigidos pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

No Capítulo 2, é abordado o poder empregatício e suas manifestações. Na primeira parte do capítulo, é analisada a relação entre os poderes do empregador no contrato de emprego e a subordinação enquanto elemento fático jurídico caracterizador da relação de emprego. Nesta etapa, são apresentadas as formas nas quais a subordinação pode se manifestar na relação de emprego (clássica, objetiva, estrutural, reticular, potencial e algorítmica). No mesmo tópico, é discutido o exercício do poder empregatício em cada forma de subordinação. Na segunda parte do capítulo, são abordadas as dimensões do poder empregatício, o Poder Diretivo (regulamentar e fiscalizatório) e o Poder Disciplinar. Por último, são discutidos os limites do poder empregatício, especialmente através da análise de decisões judiciais que reconheceram o dever de indenizar pelo abuso do poder empregatício.

O Capítulo 3 estuda a crescente associação entre remuneração e produtividade individual no contrato emprego, fenômeno que pode explicar a exposição de ranking de metas. Na primeira seção, são abordadas as novas formas de remuneração e pagamento no contrato de emprego, com enfoque nas transformações no sistema produtivo que as originaram. A segunda seção, por sua vez, trata de condutas patronais de remuneração e pagamento individualizados, as metas, os prêmios e as gratificações. Na terceira seção, é analisada a visão jurisprudencial a respeito do tema.

Por último, o Capítulo 4 explica a exposição de ranking de metas, a fim de finalmente propor a análise sobre sua abusividade, a partir do que foi exposto nos capítulos anteriores. No primeiro tópico, é analisado o ranking de metas como estratégia fiscalizatória e de pagamentos. Nesta etapa, é exemplificada sua utilização através de trechos de acórdãos que descrevem a prática e fontes bibliográficas que tratam do viés sociológico do tema. No segundo tópico, é feita exposição sobre a reparação por danos no direito do trabalho. São abordados na seção os requisitos necessários para a configuração da responsabilidade, as categorias de dano e

elementos a serem seguidos na fixação do valor da indenização. O último capítulo propõe resposta à pergunta central proposta, tratando da possibilidade de reparação por danos causados pela exposição pública de ranking de metas.

2 PODER EMPREGATÍCIO

Dentre os efeitos próprios do contrato de emprego está a prerrogativa do empregador de exercer poder na regulação da atividade laborativa, o que decorre também da assunção dos riscos do empreendimento. Nesse sentido, Maurício Godinho Delgado (2019) define o poder empregatício da seguinte forma:

De maneira geral, o poder empregatício consubstancia um conjunto de prerrogativas colocadas à disposição do empregador para direcionamento concreto e efetivo da prestação de serviço pactuada. Tal poder, portanto, como regra, incide em benefício do empregador, atribuindo ao obreiro a obrigação de uma conduta de acatamento das ordens *lícitas* decorrentes do exercício de tal poder. (Delgado, 2019, p.732).

De tal modo, pelo contrato de emprego o trabalhador vincula-se às ordens do empregador no contexto da prestação laborativa, o que caracteriza a subordinação, um dos elementos que distingue a relação de emprego das demais relações de trabalho nos termos do art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No entanto, o poder empregatício não é absoluto. O exercício dessa prerrogativa deve respeitar os limites constitucionais, isto é, regras e princípios definidos pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88). Assim, como deveria ser óbvio, a relação empregatícia não é exceção aos direitos fundamentais que protegem a dignidade da pessoa humana, pelo que tais prerrogativas não podem ser violadas pela conduta do empregador.

Conforme Alves (2023, p. 295), o poder empregatício se subdivide em Poder Diretivo e Poder Disciplinar. Ainda segundo o autor, o Poder Diretivo se expressa por meio dos poderes Regulamentar e Fiscalizatório. Assim, neste capítulo serão analisadas cada uma das citadas manifestações do poder no contrato de emprego, além de aprofundados os demais aspectos citados nesta introdução de capítulo.

2.1. Os poderes do empregador no contrato de emprego e a subordinação jurídica

O art. 3º da CLT define cinco elementos fático-jurídicos caracterizadores da relação de emprego: trabalho por pessoa natural, pessoalidade, onerosidade, não eventualidade e subordinação. Presentes os cinco elementos existe relação de emprego, o que atrai a incidência das normas trabalhistas, conferindo garantias ao trabalhador.

A subordinação é elemento diretamente associado ao poder empregatício, merecendo abordagem mais detalhada. A ideia de subordinação como pressuposto mais importante na

distinção entre trabalho e emprego se fixou após debate sobre o conceito de dependência, insculpido no art. 3º da CLT. Segundo Alves (2023, p.99), nos primórdios do direito do trabalho discutiu-se a dependência, não a subordinação, como centro da proteção trabalhista. No contexto citado, para alguns autores, a dependência deveria ser entendida como pessoal, subjetiva e teria natureza econômica ou técnica, entre outras concepções.

A dependência econômica era entendida como uma hierarquia que coloca no vértice da pirâmide econômica o empregador e seus representantes. Nesse sentido, seria a relação empregatícia marcada pela desproporção econômica entre empregado e empregador. Já a compreensão dependência técnica, estaria relacionada a desproporção de conhecimento sobre o processo de produção, concentrado nas mãos do empregador.

Ambas as interpretações são reducionistas na descrição do elemento fático jurídico caracterizador da relação de emprego. Com a evolução das relações jurídicas, novas interpretações mais abrangentes surgiram. Alves (2023), cita a compreensão de Márcio Túlio Viana que reconhece que a subordinação não é apenas jurídica. Aponta o autor que os aspectos econômicos, técnicos, sociais, entre outros, são relevantes para a análise das relações de emprego, desde que considerados em uma perspectiva “macro” não “micro”. Assim, assevera, que é possível compreender a subordinação sobre o viés econômico e técnico, conjuntamente. Conforme Alves (2023, p.99):

O empregador detém os meios de produção e esse simples fato não apenas demonstra dependência econômica do empregado (que tem que trabalhar para aquele que os possui como implica necessariamente a dependência técnica, na medida que o empregador tem que organizar e articular aqueles meios, inclusive com os próprios contratos de trabalho, para produzir de forma metódica e racional, já que de outro modo não poderia cumprir seu papel de acumular (Alves, 2023, p.99).

Em sentido amplo, define-se subordinação como termo que “seja em relação às coisas, ou às pessoas, revela sempre a condição, que lhes é imposta para que se submetam a regras ou determinações derivadas ou oriundas do regime que lhes é estabelecido.” (Silva, 2014, p.2009). Já no que se refere a definição do conceito no contexto do Direito do Trabalho, a doutrina brasileira divide-se entre as visões restritiva e ampliativa.

Conforme o primeiro entendimento (restritivo), a subordinação que revela o vínculo empregatício exige a presença de ordens diretas do empregador no que concerne à prestação laborativa, o que se define como subordinação clássica. Assim, a subordinação pode ser identificada pela fixação do horário de trabalho, presença de hierarquia e punições disciplinares, entre outras características.

Já a interpretação ampliativa, surge das transformações sociotrabalhistas da última década, no sentido de albergar novas formas de relação de emprego. Trata-se de uma visão objetiva de subordinação, “sem que o foco seja o empregador e passe a ser o trabalhador no contexto produtivo do tomador de seus serviços” (Alves, 2023, p. 98). Nesse sentido, a doutrina define as teses da subordinação objetiva, integrativa, estrutural, reticular, potencial e algorítmica.

A subordinação objetiva manifesta-se através da vinculação do trabalhador aos objetivos empresariais do empreendimento do tomador de serviços. Segundo Alves (2023, p. 101), o cerne da definição não está nos sujeitos contratantes, mas nas atividades desempenhadas por um e por outro.

Por sua vez, a subordinação estrutural expressa-se pela integração do trabalhador na dinâmica do tomador de serviços. Nos dizeres de Maurício Godinho Delgado (2019):

Nesta dimensão de subordinação, não importa que o trabalhador se harmoniza (ou não) aos objetivos do empreendimento, nem que receba ordens diretas das específicas chefias deste: o fundamental é que estruturalmente vinculado à dinâmica operativa da atividade do tomador de serviços. (Delgado, 2019, p. 353)

Percebe-se que para a fixação da subordinação estrutural, os sujeitos são pouco relevantes, dado ao foco na dinâmica operativa do tomador de serviços.

Há também a subordinação reticular. A respeito do tema Amauri Cesar Alves (2023) cita os esclarecimentos de Luiz Otávio Linhares Renault e Darlén Prietsch Medeiros:

A expressão subordinação reticular foi originalmente proposta por José Eduardo de Resende Chaves Júnior e Marcus Menezes Barberino Mendes. De acordo com ela esse pressuposto não poderia mais ser visto apenas sob o prisma jurídico. Indispensável a sua ampliação para o aspecto econômico, visando-se com ela, a ampliação do alcance das normas trabalhistas. Chaves Junior explica que a nova organização produtiva concebeu a empresa rede que se irradia por meio de um processo de expansão e fragmentação, que, por seu turno, tem necessidade de desenvolver uma nova forma correlata de subordinação a reticular. Ou seja, o modelo atual apresenta empresas interligadas que no final dessa cadeia irão beneficiar uma empregadora. A partir daí, tem-se que havendo subordinação entre a empresa prestadora de serviços e a tomadora esta seria diretamente responsável pelos empregados daquela, configurando subordinação estrutural reticular. (Renault; Medeiros, 2011, p.183 *apud* Alves, 2023, p. 101-102)

Evidencia-se que a subordinação reticular traz o foco para a irradiação de poder econômico entre empresas e seu conseqüente reflexo sobre os empregados, deslocando-o da relação jurídica bilateral entre empregado e empregador.

Conforme Alves (2023, p.102), a ideia de subordinação potencial é trazida por Gonçalves Gaspar em sua obra “Subordinação Potencial: encontrando o verdadeiro sentido da

subordinação jurídica”. O conceito tem por objetivo englobar na proteção trabalhista os trabalhadores autônomos que, trabalhando por conta alheia, ficam potencialmente sujeitos, na prestação de serviços, à direção do tomador. Nestes termos:

Portanto, o novo conceito de subordinação precisa ser capaz de abranger todos os trabalhadores que, não sendo donos de seus próprios negócios (trabalhadores autônomos), trabalham por conta alheia (recebendo até, no máximo 49% do resultado econômico do produto do trabalho), ficando sujeitos, potencialmente, a direção do tomador dos serviços que pode ser exercida individual e diretamente (dimensão subjetiva) ou por meio de ordens genéricas de direção, compreendendo as diretivas que definem a estrutura do processo produtivo, o que se detecta pela integração do trabalhador na estrutura organizacional do prestador de serviços (dimensão objetiva). Nesse sentido, pode afirmar que há subordinação potencial quando o trabalhador, sem possuir controle dos fatores de produção e, portanto, o domínio da atividade econômica, presta serviços por conta alheia, ficando sujeito, potencialmente, à direção do tomador de serviços, recebendo ou não ordens diretas desse, em razão de sua inserção na dinâmica organizacional do tomador. A nota de destaque, portanto, da dimensão potencial de subordinação jurídica se encontra no fato de que, a partir dessa definição, será subordinado, tanto o trabalhador que sofre o exercício direto e intenso do poder diretivo do tomador de serviços (ordens diretas), tanto o trabalhador que, em que pese estar inserido na organização empresarial, possui liberdade na execução de sua atividade, até porque, como visto, isso é resultado de uma nova lógica empresarial inaugurada com o processo de reestruturação produtiva. (Gaspar, 2016, p. 199 *apud* Alves, 2023, p. 102)

Nessa concepção, o trabalhador pode estar, potencialmente, submetido a ordens diretas do tomador de serviço, em contexto de subordinação clássica, ou, inserido na dinâmica empresarial, de maneira semelhante ao abordado em relação à subordinação estrutural.

Por último, temos o conceito de subordinação algorítmica que tem assumido cada vez mais relevância. Neste conceito, a dinâmica da prestação de serviço é definida por ferramentas tecnológicas. Nas palavras de Fincato e Wünsch (2020, p. 51 *apud* Alves 2023, p. 102-103) é a subordinação “ em que o controle do trabalho é definido por uma sequência lógica, finita e definida de instruções e se desenrola via ferramentas tecnológicas, tais como aplicativos. ”

A respeito do debate mencionado, pode-se apontar que diante das transformações sociotrabalhistas ocorridas nas últimas décadas, a ampliação do conceito de subordinação mostra-se adequada a realidade vigente, vez que a definição clássica da subordinação não abarca muitas relações de trabalho desenvolvidas atualmente. Assim, no plano fático, observa-se que a subordinação pode se revelar, além da forma clássica, nas formas objetiva, estrutural, reticular, potencial ou algorítmica.

A subordinação está intrinsecamente ligada ao poder no contrato de emprego, vez que, como visto, é a situação jurídica pela qual o empregado se compromete a acolher o poder

empregatício na realização da prestação laborativa. Nesse sentido, postula Amauri Cesar Alves (2023):

A subordinação é origem e modo de exteriorização do poder diretivo, que por sua vez é manifestação do poder empregatício. A subordinação, assim seria um efeito contratual decorrente de um conjunto de prerrogativas (direitos) posto à disposição do empregador para o bom desenvolvimento do seu empreendimento. A subordinação seria a expressão característica e principal do poder empregatício. (Alves, 2023, p.97)

Assim, a relação de emprego, pautada pela subordinação, caracteriza-se pela atribuição do empregador de dirigir o modo prestação laborativa através dos poderes empregatícios e pela limitação à autonomia da vontade do trabalhador na medida que se vincula a estes comandos.

No que se refere manifestações de subordinação divergentes da clássica, o poder não se manifesta no controle incisivo sobre as atividades diárias do trabalhador. Assim, o empregador pode exercer a regulação da atividade laborativa fixando os objetivos (forma objetiva) ou a dinâmica empresarial (forma estrutural). Pode manifestar-se também o poder econômico sobre empresas vinculadas (forma reticular). Além disso, pode o trabalhador estar potencialmente sujeito ao poder empregatício (subordinação potencial) ou ainda, estar submetido ao controle definido por algoritmos (subordinação algorítmica).

No contexto delineado, a subordinação segue sendo expressão do poder empregatício, porém, existem situações em que não é sua característica principal. É o caso das relações em que a onerosidade adquire centralidade. Neste tipo de relação, importam os resultados finais do trabalho, independente dos meios utilizados. Os instrumentos dessa dinâmica são as condutas patronais de remuneração e pagamento individualizados que serão abordadas em seção própria.

2.2 Poderes regulamentar, fiscalizatório e disciplinar

Conforme o art. 2º da CLT, a figura do empregador concentra a direção da prestação pessoal de serviço. Assim, o poder diretivo consiste em um conjunto de prerrogativas conferidas ao empregador para que exerça a gestão da atividade laborativa. Conforme Alvarenga (2012, p. 53), “por meio deste poder, o empregador organiza a atividade a ser executada pelo empregado da forma que melhor corresponda para a realização dos fins aos quais a empresa se destina”. Ainda conforme a autora, por meio da prerrogativa, o patrão define como será desenvolvida a obrigação do empregado decorrente do contrato, podendo fixar horários, local e modo da prestação laborativa.

Para Paulo Oliveira (2010, p. 135 *apud* Alvarenga, 2012, p. 53) o poder diretivo é a capacidade de determinar a estrutura técnica, econômica e administrativa da empresa, em função dos objetivos propostos. São dimensões do poder diretivo, o poder regulamentar e o poder fiscalizatório.

O poder regulamentar é o conjunto de prerrogativas destinadas à fixação de regras que devem ser seguidas no contexto da prestação laborativa. Conforme Alves (2023, p. 295), o poder regulamentar pode se revelar na fixação das obrigações ordinárias individualmente, bem como na elaboração de regras que se aplicam a todos os empregados. Estes ditames podem vir expressos em regulamentos internos, regimentos e outros instrumentos.

Conforme, Delgado (2019, p. 794), usualmente os dispositivos regulamentares no contexto laboral decorrem da vontade unilateral do empregador, sem participação dos empregados ou de seus representantes. Devido a isso, o autor aponta que tais regulamentos não podem ser compreendidos como normas jurídicas. Pelo contrário, possuem natureza jurídica de cláusulas contratuais. Nas palavras do citado autor:

Examine-se com maior cuidado essa compreensão teórica: é inquestionável que tais diplomas (principalmente o regulamento empresarial) contêm regras gerais, abstratas, impessoais e de cumprimento obrigatório no contexto empregatício (desde que lícitas, evidentemente); é inquestionável, portanto, que tais diplomas têm as qualidades inerentes às normas jurídicas, embora incidentes sobre um universo relativamente restrito — o estabelecimento ou a empresa. Contudo, é inquestionável também que tais diplomas — ao menos em nossa tradição, ainda muito pouco aberta às práticas democráticas — resultam, em geral, do exercício unilateral da vontade do empregador, faltando-lhes, pois, o caráter dialético que tende a caracterizar as normas jurídicas. Fruto de uma vontade unilateral meramente privada, tais dispositivos intraempresariais não podem, por essa fundamental razão, assumir o *status* de norma jurídica, sendo tratados, desse modo, pelo Direito do Trabalho, como simples cláusula contratual. (Delgado, 2019, p.794)

Em consequência da natureza de cláusula contratual, as regras incorporam-se ao contrato de emprego nos termos do art. 468 da CLT. Assim, eventual alteração ou revogação, terá efeitos apenas sobre os empregados admitidos após a mudança (desde que não se trate de situação mais favorável).

A existência do regulamento empresarial não é uma obrigatoriedade no direito brasileiro. Ademais, não existem normas que determinem o que deve ser disciplinado nestes instrumentos. No entanto, Alvarenga (2012, p. 57), afirma que os regulamentos devem conter normas de natureza técnica e administrativa acerca da prestação laborativa. Conforme a autora:

O conteúdo do regulamento empresarial deve conter normas de organização do trabalho, sejam de natureza técnica ou administrativa. Em suma, normas relativas a: proteção à saúde, higiene e segurança do trabalho, com vistas à redução de riscos

inerentes ao trabalho; medidas referentes à prevenção contra acidentes do trabalho e à eliminação ou à neutralização de agentes nocivos, no tocante ao exercício de atividades penosas, insalubres ou perigosas; utilização de ferramentas e aparelhos; uso de vestiários e armários; critérios e periodicidade de pagamento da remuneração; cláusulas relativas à duração da jornada de trabalho, especificamente quanto a disposições sobre fixação de pausas, intervalos e repousos; normas relativas à fixação de quadro de carreira e aos critérios de hierarquia existentes na empresa. Enfatize-se que tais normas se aplicam a todos os empregados – aos atuais e aos futuros. (Alvarenga, 2012, p. 57)

Apona também a autora que os regulamentos devem observar os direitos fundamentais do trabalhador e os princípios da legislação trabalhista. Também não podem contrariar os instrumentos de negociação coletiva, salvo se contiverem cláusulas mais benéficas. Como inexistente exigência de homologação prévia do regulamento, o controle dessa observância fica a cargo do judiciário, quando questionado a respeito da legalidade das condutas patronais.

Também é relevante destacar que as normas internas da empresa devem atuar como limitantes do poder empregatício, de modo a definir o que pode ser exigido, fiscalizado e punido no contexto de prestação laborativa. A respeito disso, Alvarenga (2012) cita as palavras de Nilson Nascimento:

O empregador, ao exercer o seu poder regulamentar, autolimita o seu poder diretivo ao estabelecer normas indicando a maneira como irá exercê-lo. Isso ocorre quando o empregador cria o regulamento empresarial com a finalidade de regular a atividade empresarial e a prestação de serviços dos empregados que, em razão do contrato de trabalho, colocam sua força de trabalho em prol do empregador, visando à consecução dos objetivos empresariais. (Nascimento, 2009, p.77 *apud* Alvarenga, 2012, p. 57)

Além de criar regras, pode o empregador, por meio do poder fiscalizatório, acompanhar continuamente a prestação laborativa, pela vigilância, seja da organização do trabalho estabelecida ou do desempenho das funções confiadas a cada empregado individualmente.

Na visão de Alvarenga (2012):

Tal poder permite ao empregador acompanhar, fiscalizar e controlar a atuação e o desempenho das obrigações e dos deveres do empregado, englobando, por exemplo, situações de controle e de frequência da atividade laboral, horário de entrada e saída (art. 74, da CLT) e medidas de controle em portarias. Isso se justifica, mais uma vez, pelo fato de ser o empregador quem assume o risco de sua atividade (art. 2º, caput, da CLT). Portanto, permite controlar se os fatores de produção estão em regular e correto exercício. (Alvarenga, 2012, p. 61)

Desse modo, o poder fiscalizatório permite ao empregador verificar se os empregados estão cumprindo e respeitando as diretrizes definidas para a prestação laborativa. Para tanto, o empregador utiliza estratégias como controle de horário, revistas, controle de produção, inserção de câmeras no local de trabalho, entre outras técnicas.

Ressalta ainda Alvarenga (2012, p. 62), que, no caso dos empregados que exercem atividades externas, a fiscalização pode ser perfeitamente exercida pelo empregador. Aponta que, para isso, o empregador tem a sua disposição, modernas tecnologias e formas de comunicação. Tais meios podem ser empregados inclusive no teletrabalho, recentemente regulamentado na CLT.

Além do poder diretivo, existe o poder disciplinar que confere ao empregador a possibilidade de, excepcionalmente, empregar punições aos empregados no âmbito do contrato de trabalho. Conforme Alvarenga (2012):

O poder disciplinar compreende a faculdade atribuída ao empregador, destinada à aplicação de penalidades disciplinares aos empregados em situações de descumprimento de regras contidas no contrato de trabalho, no regulamento de empresa, na norma coletiva e na lei. (Alvarenga, p. 63)

Para o exercício dessa prerrogativa, há três possibilidades de punição: advertência, suspensão disciplinar e dispensa por justa causa. No entanto, Amauri Cesar Alves (2023) destaca:

A advertência tecnicamente não deveria ser vista como pena, pois, é mera informação do empregador ao empregado sobre como deve ser o seu agir no contexto da relação empregatícia. Assim, advertir é admoestar, avisar, prevenir. É dizer que o uma determinada conduta não deve ser mantida pelo trabalhador. Ocorre, entretanto, que a advertência é vista e sentida como pena pelo empregado, funcionando como o tal e sendo a sim reconhecida pela doutrina e jurisprudência. (Alves, 2023, p. 300)

Já com relação a suspensão disciplinar, explica o citado autor que se trata da proibição do trabalhador de ir até o local de trabalho e exercer suas atividades, tendo como consequência o não pagamento do salário referente aos dias de punição. Com relação ao limite temporal, tem-se que o art. 474 da CLT estipula que a suspensão não pode ultrapassar a 30 (trinta) dias consecutivos, sob pena de configurar rescisão injusta do contrato.

Explica também Alves (2023, p.300) que a dispensa por justa causa é a punição mais severa possível no contrato de emprego pois, é a decisão do empregador que põe fim ao contrato de emprego por responsabilidade (e ônus) do empregado. As condutas que podem ensejar justa causa estão previstas no art. 482 da CLT.

A legislação ordinária não prevê procedimento para aplicação de punições no contrato de emprego, abrindo brecha para o arbítrio do empregador. Apesar da ausência de regulamentação infraconstitucional, Alves (2023, p. 298) aponta que o empregador deve observar os direitos fundamentais a presunção de inocência, a ampla defesa e ao contraditório.

No entanto, destaca que o posicionamento hegemônico é contrário, permitindo que o empregador aplique punições sem respeitar os preceitos.

Continuando em sua exposição, Alves (2023, p. 299) aponta que os princípios da presunção de inocência, ampla defesa e contraditório possuem centralidade e indisponibilidade em todos os ramos do Direito. Assim, aponta a abusividade da inversão da lógica no posicionamento atual da legislação trabalhista, no que diz respeito à aplicação da dispensa sem justa causa. Nesse contexto de violação dos preceitos constitucionais, primeiro o empregado sofre os efeitos da punição, a exemplo do dano provocado pela dispensa sem justa causa e, depois, deve pleitear a reversão da medida, tendo oportunidade de defesa apenas judicialmente.

Em oposição a essa realidade, o autor argumenta que o empregador deve criar, através do poder regulamentar, procedimentos para aplicação de penalidades que garantam a observância dos princípios constitucionais, sob pena de reconhecimento da ilegalidade da justa causa aplicada.

Ademais, conforme Delgado (2019, p. 828), há limites para aplicação de penalidades, que consistem em critérios para a fixação das punições. Infelizmente, a comprovação da observância aos critérios só exigida no âmbito judicial. Assim, o empregador aplica a sanção unilateralmente e somente caso haja processo judicial deverá comprovar que observou os limites.

Ainda conforme Delgado (2019, p. 828), os critérios para fixação de penalidades no contrato de emprego se dividem em objetivos (tipicidade da conduta, natureza trabalhista da falta e gravidade da falta) e subjetivos (autoria, culpa ou dolo) e circunstanciais (nexo de causalidade entre a falta e a pena, proporcionalidade, imediatividade, ausência de perdão tácito, inalteração da punição, ausência de discriminação, caráter pedagógico, gradação das penas e singularidade da punição).

No que se refere a tipicidade da conduta, o autor descreve que as faltas ensejadoras de punição são as expressamente previstas em lei. Reconhece, no entanto, que a delimitação das condutas na norma trabalhista não é precisa.

Ressalta ainda que o exercício do poder disciplinar é limitado ao âmbito do contrato, pelo que é exigido a natureza trabalhista da falta. Nas palavras do autor, “o que pode ser tido como infração laboral será exclusivamente um comportamento do trabalhador que prejudique o cumprimento de suas obrigações contratuais trabalhistas.” (Delgado, 2019, p. 829). Tal falta, no entanto, não precisa, necessariamente ter ocorrido no ambiente de trabalho. É o caso, por exemplo da violação do segredo da empresa (art. 482, “g”, CLT) e da ofensa contra o empregador (art. 482, “k”, CLT).

Quanto ao critério da gravidade da falta, o autor aponta que serve para a dosagem da pena a ser imposta, com enfoque também no caráter educativo da sanção.

Com relação aos requisitos subjetivos, o que se exige é a participação do trabalhador no ato ou omissão tipificados (autoria). Também deve estar configurado dolo ou culpa (negligência, imperícia ou imprudência). Destaca que a imperícia nem sempre vai ensejar punição, vez que deve ser considerada a responsabilidade do empregador na direção da atividade, inclusive na análise da aptidão do empregado para a tarefa.

Ademais, é exigido o nexo causal entre a conduta e a falta. Por esse critério, não se pode, por exemplo, punir falta anterior através da sanção de conduta atual. O que também implica diretamente no critério da proporcionalidade que consiste na compatibilidade entre a gravidade da falta e a severidade da punição.

Também é exigida a imediaticidade, isto é, que a punição seja aplicada tão logo seja conhecida a conduta faltosa. Conforme, Delgado (2019, p. 831) tal critério evita a pressão contínua sobre o empregado, em virtude de falta cometida. Assim, o silêncio prolongado do empregador implica em perdão, daí a existência do critério de ausência de perdão tácito. No entanto, a legislação não define o prazo máximo para aplicação da punição. Há que se considerar possibilidade de elasticidade do prazo, nos casos de sindicância ou processo administrativo para apuração da falta cometida.

Ademais, em decorrência dos próprios princípios do direito, não pode haver alteração da punição em prejuízo do empregado. A punição também não pode ser aplicada com intuito ou efeitos discriminatórios. Caso mais de um empregado tenha participação de igual gravidade em determinada conduta, deverão estes ser punidos igualmente.

Delgado (2019, p. 833) destaca ainda que o caráter pedagógico da sanção deve nortear o exercício do poder disciplinar. Tendo isso em vista, a punição deve ter o objetivo de criar condições para a adaptação do obreiro as regras da empresa. Nesse sentido, existe também o critério de gradação de penas, o qual favorece o caráter didático da sanção.

Contudo, o critério pedagógico e a gradação de penas não são absolutos. Conforme Garcia (2022), uma falta mais grave pode ensejar desde logo a aplicação de pena mais grave, à luz do critério da proporcionalidade.

Por último, destaca-se a exigência de singularidade da punição, isto é individualização da punição por cada conduta.

Ainda no que diz respeito as penalidades no contexto laboral, aponta Alvarenga (2012) que, segundo pensamento dominante, não pode haver interferência do poder judiciário no momento da aplicação da punição no contrato de trabalho. Nesta seara, pontua-se a exceção

dos casos que a lei exige inquérito de apuração de falta grave. Assim, segundo a autora, não é permitido a justiça do trabalho modificar ou dosar as sanções aplicadas pelo empregador, dada a impossibilidade de transferir para o estado o poder disciplinar na prestação laborativa.

Conforme essa concepção tradicionalista, o papel da justiça do trabalho é apenas decidir se a penalidade deve ser mantida, jamais podendo converter uma pena disciplinar em outra penalidade mais branda ou mais rigorosa.

Neste sentido, deverão ser anuladas as punições quando existir abuso do poder disciplinar. Caracteriza abuso de poder disciplinar a punição aplicada em desconformidade com a dignidade da pessoa humana do trabalhador ou seus direitos fundamentais, o que será aprofundado no próximo tópico. Também configura abuso a penalidade aplicada de forma desproporcional, excessiva ou discriminatória.

No entanto, Delgado (2019, p. 834) faz crítica ao posicionamento que veda a modificação ou dosagem judicial da pena, bem como ao argumento de que se trataria de interferência estatal na direção da empresa. De acordo com o autor, a concepção é incompatível com os princípios e regras da CF/88, os quais devem limitar o poder empregatício. Nas palavras do citado autor:

O fundamento para essa posição jurisprudencial e doutrinária, que se considera dominante no País, centra-se na consideração de que a transferência de tais prerrogativas ao Judiciário consistiria em real transferência ao Estado da *direção empresarial sobre a prestação laborativa*, consumando uma incabível intervenção do Estado na gestão empregatícia. Tal transferência diretiva e intervenção estatal não contariam com qualquer permissivo da ordem jurídica, afrontando, além disso, texto constitucional expresso que coloca a *livre iniciativa* como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito instaurado no Brasil (art. 1º, IV, CF/88). A argumentação acima, contudo, apresenta inquestionáveis dificuldades — ao menos se contraposta aos avanços democratizantes que invadem o Direito do Trabalho e que se encontram contemplados no universo de princípios e regras da própria Constituição de 1988. Na verdade, o Texto Máximo de 88 coloca o *valor social do trabalho* no mesmo plano da *livre iniciativa*, ambos com estatuto de *fundamentos* (ao lado de outros) do Estado Democrático de Direito no País. De par com isso, o *direito de propriedade* é inexoravelmente submetido à sua *função social* (art. 5º, XXII e XXIII, CF/88) e ao respeito pleno à prevalência dos direitos e garantias individuais da pessoa humana, inclusive a pessoa do trabalhador (Preâmbulo da Constituição de 1988; art. 1º, III; art. 3º, I e IV; art. 5º, *caput*, e incisos I, III, X, LIII e LIV, sempre da CF/88).

Nesse sentido, a proteção a princípios como o valor social do trabalho e a função social atenua a unilateralidade do poder disciplinar, permitindo intervenção do estatal na avaliação e gradação da punição a ser aplicada à conduta concreta do obreiro. Ademais, Delgado (2019, p.834) aponta que restringir a atuação da atividade jurisdicional a anular ou manter a punição impede a exata aplicação da norma ao caso concreto.

Percebe-se que a ordem jurídica confere amplos poderes ao empregador. O limite dessas prerrogativas, no entanto, não é definido pela legislação infraconstitucional trabalhista. Assim, os limites serão constitucionais, conforme será abordado no tópico seguinte.

2.3 Limites constitucionais ao poder do empregador

A Constituição de 1988 representou um grande avanço para a garantia de direitos fundamentais e aperfeiçoamento das instituições sob o viés democrático. No campo trabalhista, a ordem constitucional inaugurada robusteceu os direitos fundamentais enquanto contraponto do poder empregatício na relação de emprego, de modo a proteger a dignidade da pessoa do trabalhador.

De tal forma, na ordem vigente, o exercício do poder empregatício deve harmonizar com os princípios e regras constitucionais que asseguram os direitos do obreiro. Limita-se assim as práticas normativas, fiscalizatórias e disciplinares, não sendo lícitas práticas que agridam os citados direitos. A respeito dessa limitação, assevera Delgado (2019):

Nesse quadro, é inquestionável que a Constituição de 1988 rejeitou condutas fiscalizatórias e de controle da prestação de serviços que agridam à liberdade e dignidade básicas da pessoa física do trabalhador. Tais condutas chocam-se, frontalmente, com o universo normativo e de princípios abraçado pela Constituição vigente (Delgado, 2019, p. 793)

Nesse contexto, a dignidade da pessoa humana é considerada como princípio central, vez que dele depreendem-se várias garantias fundamentais. Em consonância com esse princípio, é dever do empregador, proporcionar, no exercício do poder empregatício, um ambiente de trabalho sadio e equilibrado. Nas palavras de Alvarenga (2012):

É dever do empregador respeitar a dignidade humana do trabalhador, por via da preservação de um meio ambiente do trabalho sadio e equilibrado. O trabalho a ser executado pelo trabalhador deve ser digno em todos os sentidos, ou melhor, não só no plano material, mas também no aspecto imaterial, de modo a assegurar-lhe um meio ambiente do trabalho sempre sadio e equilibrado (Alvarenga, 2012, p. 80)

De tal modo, a proteção constitucional à dignidade da pessoa humana representa fronteira ao exercício do poder empregatício, tornando ilegais medidas que venham agredir ou cercear a dignidade do empregado pela lesão de quaisquer direitos fundamentais, conforme será exemplificado neste capítulo.

Outro desses limites ao poder empregatício está expresso no *caput* art. 5º, da Constituição da República que assevera que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.” (Brasil, 1988). Em consonância com as disposições citadas, no âmbito da prestação laborativa, deve-se garantir a proteção do empregado contra tratamentos discriminatórios, o que se impõe frente ao poder de direção do empregador. Nestes termos, decisão do TRT da 3ª região:

DANO MORAL. DISCRIMINAÇÃO. GESTANTE. GRAVIDEZ COMO ÓBICE À ASCENSÃO PROFISSIONAL. INDENIZAÇÃO DEVIDA. Especialmente na sociedade moderna, é notória a ascensão do trabalho feminino, o que aumenta a necessidade de proteção das relações trabalhistas havidas, visando garantir a igualdade constitucional dos gêneros. A CLT de 1943 reservou um capítulo intitulado "Da Proteção ao Trabalho da Mulher" e, na mesma linha de raciocínio, a Constituição Federal de 1988 prevê o princípio da igualdade entre homens e mulheres (artigo 5º, I), a proteção do mercado de trabalho da mulher (artigo 7º, XX), proibição da diferença de salários, exercício de funções e critérios da admissão por motivos de sexo, idade, cor ou estado civil (artigo 7º, XXX). Se já é inconcebível aceitar as diferenciações de salários e oportunidades de ascensão do trabalho da mulher, ainda mais inaceitável é a discriminação, que por vezes é velada, em razão da maternidade. Isso porque é interesse social da coletividade a proteção à maternidade e à família e, por isso, a condição da grávida recebe amparo específico na constituição federal. Não se pode aceitar, portanto, que o estado gravídico cause prejuízos às trabalhadoras, induzindo com que as escolhas do planejamento familiar sejam realizadas com base no sacrifício da carreira feminina, em total afronta ao princípio constitucional da igualdade. No caso em exame, restou cabalmente comprovado que a obreira foi treinada e até mesmo apresentada aos clientes do banco como a "gerente de contas" que assumiria o cargo em razão da licença de sua colega. Também não pairam dúvidas que o motivo explícito de a reclamante não ter sido promovida foi a superveniência de sua gravidez. Preenchidos os requisitos ensejadores do dever de indenizar, cabível a reparação pretendida. (BRASIL, 2021)

No caso em questão, foi reconhecido o dever de indenizar por discriminação em relação ao estado de gravidez da empregada, tratamento que resultou em situações vexatórias e empecilho para obtenção de promoção. Conforme exemplifica a decisão, ainda que o empregador tenha a faculdade de gerir o seu negócio, inclusive decidindo critérios de promoção, são vedadas as práticas discriminatórias. Isso decorre da forte proteção constitucional ao princípio da igualdade, obviamente também aplicável aos contratos de emprego, a exemplo da proteção específica ao trabalho da mulher.

A ementa citada não faz menção aos artigos do Título II-A da CLT (“Dos Danos Extrapatrimoniais”), inserido pela Reforma Trabalhista, em que pese o litígio em questão ser posterior à sua entrada em vigor. Conforme será abordado no Capítulo 4, pretendia o legislador da reforma que os citados artigos fossem a única legislação aplicável ao tratamento de danos

morais/estéticos em âmbito trabalhista, contudo, não se dispensa a interpretação sistemática e constitucional.

Além da proteção já citada, a Lei 9.029/95 é um exemplo de instrumento normativo que visa materializar a igualdade no âmbito trabalhista, vedando práticas discriminatórias de admissão e permanência na relação de emprego.

Outros exemplos de garantias constitucionais que devem ser observadas nas relações trabalhistas são os direitos de personalidade. De acordo com Silva (2014, p. 20), os direitos de personalidade consistem em um conjunto relevante de limites ao poder empregatício. A respeito destes direitos, define Bernardo Gonçalves (2011):

A Constituição consagra no seu artigo 5º, X, uma gama de direitos ligados à proteção da esfera pessoal dos sujeitos, considerando como inviolável: a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas. Em caso de violação prevê o pagamento de indenização por dano material e moral decorrente da violação. (Gonçalves, 2011, p. 326).

Quanto ao direito à intimidade define Motta (2021):

O direito à intimidade representa relevante manifestação dos direitos da personalidade e qualifica-se como expressiva prerrogativa de ordem jurídica que consiste em reconhecer, em favor da pessoa, a existência de um espaço indevassável destinado a protegê-la contra indevidas interferências de terceiros na esfera de sua vida privada. (Motta, 2021, p.247)

Conforme a citada definição, o direito em questão protege o espaço pessoal do indivíduo assegurando que aspectos da sua intimidade, pensamentos e sentimentos não serão revelados. Segundo Edilton Meireles (2005, p. 167 *apud* Alvarenga, 2012, p.127), o direito à intimidade “é o direito de ser deixado em paz, de estar só, de manter segredo de sua intimidade, de proteção ao âmago do ser-indivíduo”.

Alvarenga (2012) aponta também os reflexos da citada proteção no âmbito trabalhista:

No direito à intimidade, o trabalhador, na qualidade de sujeito de direitos, possui a liberdade de escolher as suas convicções religiosas e políticas, as suas tendências sexuais, as suas opções, os seus desejos, e de manifestar livremente seu pensamento ou, da mesma forma, de ocultar ou de guardar segredo acerca das suas ideias e preferências. (Alvarenga, 2012, p.127)

Ferreira Filho (1997, p. 35 *apud* Alvarenga, 2012, p.128), estabelece diferença entre intimidade e vida privada, apontado que a primeira se refere ao que é mais íntimo da pessoa, como relações familiares e de amizade, e a segunda possui maior abrangência envolvendo os relacionamentos de trabalho, comerciais e de estudo.

Nesse sentido, a intimidade é o direito ao segredo de informações cuja a mínima publicidade pode constranger (sentimentos, desejos, preferências, costumes, entre outras). Já a privacidade, está relacionada a aspectos pessoais do convívio do indivíduo com o grupo, mas que não se quer expor ao público, isto é, àqueles que não fazem parte da relação.

Assim, Alvarenga (2012) aponta que constitui violação da privacidade no âmbito trabalhista “o empregador interferir no tipo de amizade nutrida pelo empregado, se é homossexual, se deseja se casar ou se mantém um relacionamento íntimo com colega de trabalho na mesma empresa”.

Diante de todo o exposto, o empregado não é obrigado a responder questões sobre sua vida íntima ou privada. Além disso, o empregador não pode interferir nas escolhas do trabalhador nesta seara, tendo em vista a proteção constitucional que garante a autodeterminação do indivíduo.

Quanto ao direito à honra, Celso Bastos (1989, p. 65, *apud* Alvarenga, p. 146) afirma que “a proteção à honra consiste no direito de não ser ofendido ou lesado na sua dignidade ou consideração social”.

Há diferenciação entre as dimensões subjetiva (interna) e objetiva (externa). Nesse sentido, conforme Motta (2021, p.248), o direito a honra pode referir-se ao juízo positivo que a pessoa tem de si (honra subjetiva) e ao juízo positivo que dela fazem os outros, conferindo-lhe respeitabilidade no meio social (honra objetiva).

Conforme Alvarenga (2012):

A honra objetiva corresponde à imagem ou a reputação da pessoa no plano exterior, compreendendo o seu bom nome e a fama que desfruta no seio da sociedade. A honra subjetiva, por sua vez, diz respeito ao sentimento pessoal, à dignidade e ao decoro que cada um faz de si próprio no plano interior. (Alvarenga, 2012, p. 146)

Nos termos do art.483 da CLT, o ato lesivo da honra praticado pelo empregador ou seus prepostos contra o empregado ou pessoas de sua família enseja justa causa pelo empregado, podendo o obreiro considerar rescindido o contrato e pretear a respectiva indenização.

No que se refere ao direito à imagem existem também duas conotações:

Podendo ser entendido em sentido objetivo, com relação à reprodução gráfica da pessoa, por meio de fotografias, filmagens, desenhos, ou em sentido subjetivo, significando o conjunto de qualidades cultivadas pela pessoa e reconhecidas como suas pelo grupo social (Motta, 2021, p.248).

Portanto, a proteção constitucional ao direito engloba as esferas objetiva e subjetiva. O aspecto objetivo, relativo a reprodução da figura humana, também é chamado por algumas

doutrinas de imagem retrato. Por sua vez, o aspecto subjetivo, correspondente ao conjunto de qualidades cultivadas pela pessoa e reconhecidas socialmente (como habilidade, competência, lealdade pontualidade, entre outros) recebe a denominação de imagem atributo. De acordo, como Nilson Nascimento (2009, p.92 *apud* Alvarenga, 2014, p. 137) a imagem atributo as pessoas consolidam ao longo da vida, como no caso da pessoa que é reconhecida como “bom profissional” ou “um bom pai de família”.

Dessa forma, a norma protege não apenas a imagem que terceiros possam ter da pessoa, mas, também a esfera em si mesmo. Diante disso, Motta (2021, p.246) aponta que qualquer violação a esse domínio, chegue ou não a conhecimento público, pode gerar reparação.

Os danos indenizáveis podem ser de natureza material (que correspondem aos prejuízos monetários e lucros cessantes decorrentes da exposição) e moral (referente a esfera pessoal, psíquica).

Diante da proteção constitucional Alvarenga (2012) assevera que:

Ao empregador, todavia, somente é permitida a utilização da imagem-retrato de seu empregado em informes publicitários mediante o seu consentimento expresso e pagamento de determinada vantagem econômica, por meio da estipulação de um contrato de natureza civil. Caso contrário será admissível a propositura de ação de indenização pelo empregado que teve a sua imagem-retrato indevidamente divulgada pelo empregador, como, por exemplo, em sites e folders. Alvarenga (2012, p. 140)

Nesse sentido, decidiu o Tribunal Superior do Trabalho:

(...)INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. DIREITO DE IMAGEM. UTILIZAÇÃO DE IMAGEM COM FIM DE PROPAGANDA E SEM RETRIBUIÇÃO PERTINENTE. ART. 20 DO CÓDIGO CIVIL. Extrai-se dos autos que houve o uso da imagem do Reclamante sem a sua autorização expressa e com manifesta finalidade comercial, uma vez que "emprestaram suas imagens para ilustrar o site da empresa na web". Esta Corte vem adotando entendimento no sentido de que a utilização de imagem do empregado para fins de divulgação de produtos comercializados pela empresa, sem a anuência expressa do empregado ou compensação pecuniária, fere seu direito de imagem, de forma a configurar abuso do poder diretivo do empregador, ensejando, portanto, o direito à indenização, com esteio nos art. 20 ("direito de imagem"), 187 ("abuso de direito") e 927 ("ato ilícito"), do CCB/2002 .Recurso de revista conhecido e provido. (Brasil, 2022)

No caso em comento, decidiu o tribunal que o uso da imagem do empregado em site da empresa com finalidade comercial, sem a sua autorização expressa e sem compensação pecuniária, fere o seu direito de imagem, ensejando reparação pecuniária.

Ainda sobre a decisão em comento, cabe ressaltar que não faz menção aos artigos do Título II-A da CLT (“Dos Danos Extrapatrimoniais”), inserido pela Reforma Trabalhista, em que pese o litígio em questão ser posterior à sua entrada em vigor. Reforçando a interpretação

sistemática, a ementa citada faz menção aos artigos 187 e 927 do Código Civil de 2002 (CC/02), ao tratar da indenização por danos morais.

Ressalta Alvarenga (2012, p.142) que não se inclui na proibição do uso de imagem do empregado o atleta profissional, tendo em vista o direito de arena definido no art. 42 da Lei nº 12.395/2011. Sendo assim, a autora aponta que a imagem do atleta nos jogos pode ser utilizada mesmo sem sua anuência por ser inerente a profissão. Pode ainda o atleta ceder o uso de sua imagem ao clube através de um contrato de natureza civil.

Ademais, com relação a proteção dada à imagem atributo cita Leda Silva (2005):

O respeito à imagem-atributo do empregado proíbe ao empregador valer-se de instrumentos, como colocar seus ex-empregados em listas sujas, divulgar que são pouco rentáveis ou desidiosos, ou até mesmo colocar seus retratos no ambiente de trabalho sem a devida autorização. (Silva, 2005, p. 62 *apud* Alvarenga, 2012, p.140)

Assim, se o empregador incorrer nas condutas descritas, fazendo uso indevido da imagem retrato do empregado sem o seu consentimento ou ofendendo sua imagem atributo, restará configurado o abuso do poder empregatício.

Os procedimentos de prevenção de danos ao patrimônio do empregador são exemplo de condutas patronais que podem gerar colisão com os direitos de personalidade do empregado. A respeito de tais práticas fiscalizatórias, decidiu a primeira turma do TRT da 3º região:

INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL - Os direitos da personalidade tutelam a dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, da Constituição Federal). Entre eles está a proteção à integridade moral, que abrange a imagem, o segredo, a boa fama, a honra, a intimidade, a privacidade e a liberdade civil, política e religiosa. Como é cediço, o conceito de privacidade é mais amplo que o de intimidade. Esta se refere às relações subjetivas, de trato íntimo, como as travadas com familiares e amigos. Aquela, por sua vez, protege o ser humano das investidas invasivas ao seu patrimônio moral e pessoal, nas relações comerciais, sociais e trabalhistas. Em outras palavras, a privacidade estabelece um núcleo de proteção, além do qual ninguém pode passar sem a permissão da pessoa. Dentro dele estão bens materiais e imateriais que, ao crivo de seu titular, simbolizem ou guardem sentimentos, pensamentos, desejos, fraquezas e toda sorte de emoções. A proteção é transferida para onde quer que tais objetos se encontrem, como nas residências, cômodos, armários, gavetas, bolsas, mochilas etc. A privacidade é reconhecida como um direito humano, constando do art. XII, da Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948): "Ninguém será sujeito a interferências na sua vida privada, na sua família, no seu lar ou na sua correspondência, nem a ataques à sua honra e reputação. Toda pessoa tem direito à proteção da lei contra tais interferências ou ataques". É também direito fundamental, tutelado pelo art. 5º, V e X, da Constituição Federal: "Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: ... X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação". As citadas normas também têm aplicabilidade nas relações privadas, entre particulares, porque os direitos fundamentais têm eficácia horizontal. Dessa forma, ao celebrar um

contrato, o trabalhador não se despe dessa proteção jurídica, porque a sua privacidade não é uma coisa ou mercadoria, mas decorre na natureza humana (art. I, a, da Declaração da Filadélfia, de 1944). Por mais que a proteção ao patrimônio do empregador esteja em risco e necessite de proteção, é preciso levar em conta que no Estado Democrático de Direito existe a presunção de inocência em favor dos suspeitos (art. 5º, LVII, da CF) e o monopólio estatal do poder de polícia (art. 21, XIV, da CF). Não obstante, o poder empregatício, no uso de suas faculdades de fiscalização (e não de polícia, friso), permite que o empregador institua procedimento de prevenção de danos ao seu patrimônio, desde que seja o último recurso disponível para tanto, seja feito de forma impessoal e que não exponha a privacidade do empregado ao público. (BRASIL, 2016)

Cabe ressaltar que o litígio em questão é anterior à entrada da Reforma Trabalhista em vigor em 11 de novembro de 2017, sendo aplicável, por conseguinte, a regra antecedente à reforma.

Em seu conteúdo, a decisão evidencia que, embora a proteção do patrimônio seja direito do empregador, as condutas empregadas para salvaguardá-lo não podem lesar os direitos de personalidade do empregado. Assim, são proibidas revistas íntimas e outras práticas que exponham o trabalhador a situações vexatórias. Veja-se:

VISTORIA EM PARTES DO CORPO - ABUSO DE DIREITO - DANOS MORAIS CONFIGURADOS - A revista aos pertences dos empregados, por si só, não constitui violação à intimidade e à honra. Trata-se de faculdade do empregador o controle e a fiscalização, estando inserida em seu poder diretivo, não configurando prática excessiva a revista de bolsas, sem qualquer contato físico ou exposição dos empregados a situações constrangedoras. Situação diversa é verificada nos autos, já que realizada em partes do corpo previamente cobertas, constrangendo a empregada levantar parte de suas vestes, situação em que configura abuso de direito (art. 187 do Código Civil - CC) por violar o direito à intimidade do empregado. O poder empregatício, de acordo com a melhor doutrina, encontra fundamento no contrato de trabalho, que propicia a subordinação do empregado à observância das normas internas da empresa, estabelecendo o dever de colaboração para o sucesso da atividade. Esse poder subdivide-se nos poderes hierárquico, disciplinar e fiscalizatório. Tal prerrogativa, contudo, não é ilimitada e deve ser balizada com outros valores de igual ou superior importância, ainda que realizada de forma impessoal, representa abuso de direito do empregador. Ainda que se reconheça que o empregador esteja exercendo a autotutela de sua propriedade (art. 5º, XXII, da Constituição da República), deve ser ressaltado que tal direito é excepcional (art. 1210, §1º, do CC) e, portanto, deve ser exercido com moderação. Não pode ser olvidado ainda que a proteção à propriedade se trata de um direito real, de caráter patrimonial ou pecuniário que, numa ponderação de valores, deve ceder frente ao direito fundamental à reserva da intimidade do empregado, até porque os direitos de personalidade são irrenunciáveis e não podem sofrer limitações voluntárias, a teor do art. 11 do CC. Ademais, numa análise dos requisitos da proporcionalidade (adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito) da revista realizada pela reclamada, tal medida não passaria pelo crivo da necessidade, porque existem outras formas de proteção da propriedade menos invasivas à intimidade do trabalhador como a utilização de câmeras, etiquetas magnéticas, controle de estoque e outros. Métodos esses que são utilizados de forma eficiente para evitar furtos frente a clientes, razão pela qual não vislumbro a necessidade de proceder de forma diversa com os trabalhadores, mormente se considerarmos que a reclamada não é entidade policial para se valer dos poderes investigatórios próprios da autoridade policial. (Brasil, 2018)

Nos termos da decisão, está inserida no poder fiscalizatório do empregador a prerrogativa de realizar revista a pessoal nos pertences dos empregados, desde que sem contato físico ou exposição dos trabalhadores. Contudo, revistas que impliquem em exposição de partes do corpo previamente cobertas configuram abuso de direito do empregador (art. 187 do CC/02) por violar a intimidade do empregado. Aponta ainda o *decisum* inadequação da medida fiscalizatória frente ao princípio da proporcionalidade, considerando a existência de meios menos gravosos de proteção do patrimônio.

No que se refere ao julgado comentado, é importante ressaltar que, embora a decisão seja posterior à reforma, o ajuizamento do processo deu-se em data anterior a sua vigência, sendo aplicável a regra antecedente à Reforma.

Muito se discute também sobre a possibilidade de verificação de e-mail pelo empregador. A esse respeito, Garcia (2022, p. 194) aponta que o e-mail pessoal do empregado (não corporativo) está protegido pelo sigilo de dados e comunicação, não cabendo a verificação pelo empregador. Contudo, autoriza-se a verificação do e-mail corporativo, exclusivo de uso profissional. Nesses termos, decidiu a 3ª Turma do TST:

AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA. JUSTA CAUSA. PROVA ILÍCITA. Nenhum dos dispositivos declinados como violados, incluindo-se o art. 5º, XII, da CF, disciplina a matéria inerente à ilicitude da prova para que se possa reputar violado. Além disso, a ilicitude da obtenção da prova pressupõe inobservância de norma disciplinadora, o que não sucedeu. Sob o prisma de violabilidade do sigilo dos e-mails, tampouco há falar em violação do art. 5º, XII, da CF, por se tratar de e-mail corporativo e não privado, meio de comunicação disponibilizado pelo empregador apenas para uso profissional conforme normas internas de conhecimento do empregado e com "expressa previsão de gravação e monitoramento do correio eletrônico, ficando alertado que o colaborador não deve ter expectativa de privacidade na sua utilização. (Brasil, 2015)

Em relação a decisão, importante destacar que o litígio em questão é anterior à entrada da Reforma Trabalhista em vigor em 11 de novembro de 2017, sendo aplicável, por conseguinte, a regra antecedente à reforma.

Conforme Garcia (2022, 194), na questão da verificação de e-mail corporativo tem-se a aplicação do princípio da proporcionalidade, ponderando-se a prerrogativa de fiscalização e o direito à intimidade, o que não significa negar a vigência do outro princípio jurídico. Assim, permite-se excepcionalmente a verificação do e-mail, quando precedida de medidas menos lesivas a intimidade do empregado.

Os tribunais também já foram provocados com questões relacionadas aos uniformes utilizados no ambiente laboral. Nesta temática, a Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) trouxe modificação ao permitir expressamente a inclusão no uniforme de logomarcas da própria

empresa ou de empresas parceiras (art. 456 A, CLT). No entanto, em contratos nos quais não se aplica a Lei 13.467/201, posto que findos antes do início de sua vigência em 11/11/2017, o TST posiciona-se no sentido de que o uso de logomarcas dos produtos comercializados pelo empregador no uniforme, sem autorização do empregado e sem a devida recompensa pecuniária, configura violação do direito de imagem do trabalhador (art. 5º, X, CF/88). Nesses termos:

RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017 E DA IN 40 DO TST. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. USO DE UNIFORME COM LOGOMARCAS DE PRODUTOS COMERCIALIZADOS. USO DE IMAGEM. CONTRATO DE TRABALHO FINALIZADO ANTES DA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. TRANSCENDÊNCIA POLÍTICA. A jurisprudência desta Sexta Turma é no sentido de reconhecer a transcendência política quando verificada a dissonância da decisão recorrida com a jurisprudência reiterada desta Corte. O exame prévio dos critérios de transcendência do recurso de revista revela a existência da transcendência política a possibilitar o exame do apelo no TST. Transcendência reconhecida. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. USO DE UNIFORME COM LOGOMARCAS DE PRODUTOS COMERCIALIZADOS. USO DE IMAGEM. CONTRATO DE TRABALHO FINALIZADO ANTES DA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. REQUISITOS DO ARTIGO 896, § 1º-A, DA CLT, ATENDIDOS. Em contrato de trabalho não regido pela Lei 13.467/2017, não está o empregador autorizado, na conta da subordinação, a usar, do empregado, o corpo ou sua projeção social - se o faz, expõe-se ao dever de reparação civil. Em princípio, o dano moral resultante do uso indevido da imagem não é daqueles que invariavelmente se verificam *in re ipsa*, dado que a apresentação do corpo humano ou de suas possíveis manifestações no mundo sensível, a sua aparição em público ou mesmo midiática nem sempre se sujeitam a absoluto controle de quem circunstancialmente promove essa divulgação. A regra geral de proteção contra a exploração da imagem de outrem para fins comerciais não é de indisponibilidade absoluta, pois o art. 20 do Código Civil consente sua excepcional relativização. Enquanto não sobreveio o permissivo legal, contudo, a utilização de indumentária com apelo ou fins comerciais, imposta pelo empregador ao empregado, implica vulneração de direito da personalidade, podendo dar causa à tutela inibitória e mesmo reparatória. Precedentes da SBDI-1. Nesse contexto, a imposição de uso de uniforme com logomarcas de produtos comercializados pela empresa, sem autorização do reclamante, constitui inobservância da garantia à preservação da imagem e personalidade, direitos assegurados no art. 5º, incisos V e X, da Constituição Federal. Precedentes de Turmas e da SBDI-1. Recurso de revista conhecido e provido. (Brasil, 2023a)

Em que pese o permissivo legal trazido pela Lei 13.467/201, verifica-se que inserção de logomarcas dos produtos comercializados pelo empregador no uniforme extrapola os limites do poder empregatício. Isso porque a subordinação não autoriza o empregador a dispor da proteção contra exploração econômica do direito de imagem do empregado, direito constitucional. Ressalta-se que, ainda que seja possível utilização econômica da imagem de outrem, não sendo absoluta a proteção, esta utilização deve ser autorizada pelo titular do direito.

As pausas do empregado para ir ao banheiro, também são frequentemente objeto de práticas de controle no ambiente laboral. Nessa seara, é bastante claro que métodos como a fiscalização do tempo utilizado são excessivos e absurdos. Felizmente, os tribunais têm

habitualmente rechaçado tais práticas quando são questionados acerca de sua legalidade. Como exemplo, cita-se decisão do TST:

(...) REPARAÇÃO DE DANOS MORAIS. LIMITAÇÃO DE USO DO BANHEIRO. Conforme consignado no trecho do acórdão do TRT transcrito no recurso de revista, a política de metas atrela o tempo de uso do banheiro à remuneração do atendente. O poder diretivo autoriza o empregador a introduzir técnicas de incentivo à produção e fiscalização dos empregados, no entanto, tais mecanismos não podem violar a dignidade humana e os direitos mínimos trabalhistas. A restrição ao uso de banheiro é abusiva quando é considerada na aferição do desempenho para o fim de remuneração do trabalhador. Ressalta-se que a restrição ao uso de banheiro, e não apenas a proibição, configura lesão à integridade do empregado e ofensa à sua dignidade, visto que não se pode objetivamente controlar a periodicidade, os horários e o tempo para a satisfação de necessidades fisiológicas, as quais se apresentam em diferentes níveis em cada indivíduo. No caso dos autos, o dano mostra-se ainda maior, pois, além da limitação de ida e tempo ao banheiro, cada intervalo, ainda que justificado, interferiria no cálculo do PIV, em direta violação da NR-17, anexo II, item 5.7, do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. (...) (Brasil, 2023b)

Nos moldes do decidido, é abusivo que a restrição do uso ao banheiro seja considerada para aferição do desempenho com impactos na remuneração do trabalhador. Ademais, a prática em questão configura lesão a integridade do empregado traduzindo violação do art. 5º, X da CF/88 bem como, ao art. 15 da CLT. Neste caso, o litígio e a decisão são posteriores à Reforma Trabalhista.

Outra conduta patronal que gera controvérsias desta ordem é a instituição de política de metas. A respeito disso, cumpre salientar que o exercício de controle e fiscalização a fim de viabilizar a produtividade, decorre do exercício do poder diretivo do empregador, não sendo considerada abusiva a definição de metas a serem cumpridas pelo empregado. No entanto, nos casos em que a cobrança desses objetivos é realizada de modo vexatório os tribunais regionais têm reconhecido o dever de indenizar. Nesse sentido, decisões dos Tribunais Regionais da 1º e 15º Regiões:

ESTIPULAÇÃO DE METAS. DANO MORAL. EXISTÊNCIA. A simples estipulação de metas não gera ofensa moral, tratando-se de um direito decorrente do poder diretivo do empregador. Demonstrado, no entanto, o abuso de direito, causando humilhações e constrangimentos, resta configurada ofensa à personalidade da trabalhadora. (Brasil, 2023c)

Indenização por dano moral. Cobrança excessiva de metas. Obrigação de mentir a clientes. Senha bloqueada. Ficou evidente que a primeira reclamada expôs o reclamante a tratamento degradante e constrangedor e, ainda, a pressão psicológica, podendo-se concluir que as cobranças extrapolaram o poder diretivo do empregador, como pode ser inferido do teor das provas emprestadas, utilizadas nestes autos a pedido das partes. (Brasil, 2018b)

RECURSO ORDINÁRIO. ASSÉDIO MORAL. DANO MORAL. CONFIGURAÇÃO. INDENIZAÇÃO DEVIDA. A cobrança de metas constitui fator

de estresse para o empregado, capaz de lhe causar dor íntima. Pior é quando a cobrança destas metas vem acompanhada de ameaças de dispensa, agressões e ofensas. Assim, tem-se que a reprovável conduta do réu, indubitavelmente, caracteriza abuso, porque configura exercício de direito contra sua normal finalidade, não admitido no nosso ordenamento jurídico nem mesmo para direito potestativo, constituindo-se em ato ilícito, violando os direitos do empregado, provocando evidente constrangimento, humilhação, dor e sofrimento, por subjugar o mais fraco e hipossuficiente, pela força econômica e pela força decorrente do poder diretivo patronal indevida e ilegalmente utilizadas. (Brasil, 2023d)

Mais uma vez em relação aos acórdãos citados, salienta-se que, embora as decisões sejam posteriores à Reforma Trabalhista, os litígios são anteriores, sendo aplicável a regra antecedente à Reforma.

Conforme citado nas decisões analisadas, os direitos de personalidade devem limitar os as normas emanadas do poder empregatício, bem como a fiscalização e a punição ao âmbito do contrato de emprego. Assim, são vedadas práticas que atinjam a vida privada do trabalhador. Também são presumidamente ilícitos comportamentos que imponham ao trabalhador situações vexatórias, implicando em dano à imagem ou à honra.

Diante do exposto, evidencia-se que a ordem constitucional estabeleceu robustos limites que devem garantir a proteção do empregado contra o arbítrio do empregador. No entanto, conforme exemplificado neste tópico, a efetivação desse contraponto demanda a discussão sobre condutas patronais ainda muito comuns.

3 REMUNERAÇÃO E PAGAMENTO INDIVIDUALIZADOS

No último século, a transição entre o sistema produtivo taylorista-fordista, para o modelo toyotista gerou impactos sobre remuneração e pagamento nas relações de trabalho. Como resultados dessas mudanças, tem havido, de modo incipiente e localizado, um deslocamento do poder empregatício da subordinação, exercida a partir de controle e regulamentos, para a onerosidade, com metas e prêmios que devem condicionar o trabalhador a cumprir suas obrigações do contratuais. Assim, assume relevância a contratação de remuneração e pagamento individualizados.

É fato que tal cenário não afasta a exigência da subordinação como elemento caracterizador da relação de emprego. Ademais, a maior parte das relações contratuais empregatícias, ainda é marcada pela subordinação clássica.

No que se refere ao elemento fático jurídico da onerosidade, o que se propõe nesse capítulo é a análise a crescente associação entre produtividade e remuneração no cenário atual, fenômeno que pode explicar a conduta patronal de exposição de ranking de metas.

3.1 Novas formas de pagamento e remuneração no contrato de emprego

O modelo taylorista-fordista de produção é marcado pelas grandes fabricas de produção em massa. Segundo tal organização, a produção se dá de modo homogêneo, sem levar em conta as demandas específicas do consumidor. A respeito do sistema produtivo, leciona Alves (2022, p.49):

No contexto da organização do trabalho o padrão produtivo mais exitoso no século XX era o taylorista-fordista, que se estruturava no controle integral da produção nas mãos do industrial, que como regra geral retirava do trabalhador o seu saber-fazer e sua individualidade, mas que retribuía com direitos e um pouco de dinheiro para uma vida digna. No fordismo havia produção em larga escala, de produtos homogêneos, em certa medida sem considerar demandas específicas dos consumidores. O modelo é de grandes fábricas, que reúnem muitos trabalhadores homogeneizados, relativamente estáveis, com um contraponto sindical que também pretendia ser grande e abrangente. (Alves, 2022, p.49)

Como elucidado pelo autor, outra característica marcante deste sistema é que o trabalhador não detém o saber fazer. Nesse contexto, as decisões são tomadas pela gerência que controla o ritmo e o modo do trabalho. De tal modo, há uma preservação do centro do poder empregatício no âmbito da subordinação. Assim, define Alves (2014, p. 170):

Nas relações jurídicas de emprego marcadas pelo *fordismo* o que se percebe é a preservação do centro do Poder Empregatício no âmbito da *subordinação* (dependência, CLT, artigo 3º), em que são comuns as chefias, os controles de tempos e movimentos, as punições por faltas, indisciplina ou insubordinação. Neste contexto também é comum a identificação estanque de função, dividida claramente em tarefas preordenadas e fiscalizadas. O controle patronal quanto ao modo da prestação laborativa se percebe facilmente e o trabalhador cumpre as ordens dos prepostos do empregador como modo elementar de manutenção de seu emprego. Neste contexto a subordinação (observância às ordens e comandos patronais) resulta direta e imediatamente em contraprestação (onerosidade), de modo que o empregado sabe que se cumprir fielmente com suas obrigações, observando seu horário de trabalho e suas atribuições, receberá, no final do mês, seu pagamento (normalmente em valor fixo). (Alves, 2014, p. 170)

Nesse contexto, segundo Alves (2022, p. 54), no que diz respeito a onerosidade, tal modelo de produção “consagrou anteriormente um contrato de emprego relativamente estável, com remuneração fixa, previsível, homogênea e padronizada”.

Por outro lado, no sistema produtivo toyotista, o controle rigoroso e a produção em massa são substituídos por novos padrões de busca por produtividade e produção especializada e flexibilizada. Este modelo surgiu a partir da reestruturação produtiva da segunda metade do século XX, gerada pela ascensão do modelo neoliberal. Neste contexto político e econômico, “o estado mínimo acabou se refletindo, dada a confluência de diversos fatores, em uma fábrica mínima, com contratos de emprego também reduzidos, com a proteção estatal restrita ao patamar de subsistência.” (Alves, 2022, p.50).

Além da produção flexível, o sistema produtivo é marcado pela exigência de mão de obra polivalente, caracterizada pela assunção de múltiplas tarefas por cada trabalhador, além de qualificação dos empregados. Esta força de trabalho é organizada em equipes e cada trabalhador desempenha várias funções. Alves (2022, p. 51) descreve as características centrais do sistema:

O Toyotismo se sustenta basicamente em tecnologias da informação e da comunicação, incentiva a redução de desperdícios (inclusive de trabalho), o trabalho em equipe, a fixação de objetivos claramente estabelecidos, o treinamento e a capacitação do trabalhador, que agora deve ser “multitarefa”. (Alves, 2022, p. 51)

A organização de trabalho descrita, baseada no trabalho em equipe e na força de trabalho polivalente, é importante também para tornar variável, flexível e individualizável o salário. Neste contexto, nas relações marcadas pelo toyotismo, a onerosidade toma a centralidade do exercício do poder empregatício. Assim, são dispensáveis os controles rígidos sobre o modo da prestação laborativa, como horários, locais fixos. O que importa são os números, a produtividade do trabalhador que irá refletir diretamente sobre a remuneração. Nesses termos:

Ocorre que em diversas relações em que se destaca o *toyotismo* ou *pós-fordismo*, no contexto da *reestruturação produtiva*, o centro de Poder Empregatício tem se deslocado da subordinação para a *onerosidade* (salário, CLT, artigo 3º). São dispensáveis as chefias, os controles patronais diretos sobre tempos e movimentos, bem como as punições disciplinares, sendo cada vez mais destacada a responsabilidade individual do empregado pela (melhor) composição de sua remuneração mensal (caracterizada pela variabilidade) e pela manutenção de seu emprego (metas a cumprir). São dispensáveis, em tal perspectiva, as chefias, os controles, os horários, os locais fixos e determinados de prestação laborativa, as tarefas claramente definidas e ordenadas, bem como as punições como elemento dissuasor de comportamentos em desconformidade com o que se espera do trabalhador. O que vale, para inúmeros empregadores (e conseqüentemente para seus empregados) é o resultado final do trabalho desenvolvido, pouco importando os métodos, os meios e os meandros da prestação laborativa. (Alves, 2014, p. 171)

Nesta conjuntura, conforme Alves (2022, p. 52 - 53), o salário depende da colaboração individual de cada trabalhador, não mais de tarefas estanques ou do tempo de trabalho. Afirma também o autor que a polivalência permite reduzir o número de empregados, na medida que várias tarefas podem ser desempenhadas por um único trabalhador. Destaca ainda que, com a polivalência, ainda que os trabalhadores realizem mais tarefas, o salário não aumenta na mesma proporção, o que gera redução de custos para o empregador.

Assim, com esse sistema surgem novas formas de remuneração no contrato de trabalho, que tem por objetivo reduzir os custos de mão de obra. Com essa característica, a organização toyotista tem hoje grande aplicação na indústria ao redor no mundo. Neste contexto, a remuneração variável é utilizada como ferramenta de gestão.

Inclusive no Brasil é possível perceber notória influência do toyotismo. A ideia de atrelar produtividade à remuneração, de modo a reduzir custos, por exemplo, pode ser percebida no documento publicado pela Confederação Nacional da Indústria em 2012, intitulado “101 Propostas para a Modernização Trabalhista”. O documento aponta que a regulamentação trabalhista quanto à equivalência e desvio de função, bem como a ideia de salário igual por igual função diminuem a competitividade da indústria brasileira. Nessa linha de raciocínio, afirmam que a inexistência variação da remuneração de acordo com a atuação individual é um desestímulo a produtividade. Nos termos da publicação:

O crescimento da produtividade está estreitamente associado a três elementos decisivos: inovação; qualificação de recursos humanos; e regulação trabalhista. No Brasil, embora as discussões sobre produtividade privilegiem os dois primeiros aspectos, é a regulação trabalhista que tem sido decisiva para manter a produtividade estagnada. A insegurança jurídica associada a questões de equivalências e desvios de função, por exemplo, limitam o estabelecimento de sistemas de remuneração estratégicas coerentes com suas novas realidades e desafios. Onde quem faz muito e melhor tem remuneração semelhante à de quem faz menos e pior, há um severo desestímulo aos ganhos de produtividade. (CNI, 2012)

Do teor do que aqui foi reproduzido, é possível extrair a intenção de criar uma dinâmica em que os empregados assumam mais funções, ideia amoldável à concepção toyotista de polivalência. Para tanto, apontam como solução a implantação de sistemas de remuneração estratégica que seguem critérios de mérito. O teor do documento faz apologia ao retrocesso dos direitos do trabalhador, ao culpar a regulamentação trabalhista pelo atraso na indústria.

O documento citado e as ideias abordadas pela Confederação Nacional da Indústria são parte de projeto político que deu origem a Reforma Trabalhista. Notadamente, a reforma afetou a concepção de remuneração nos contratos de emprego. Até a Reforma Trabalhista, a remuneração tinha efeito expansionista circular, definido por Delgado (2020, p. 856) como “aptidão de produzir repercussões sobre outras parcelas de cunho trabalhista e, até mesmo, de outra natureza, como, ilustrativamente, previdenciária”. Assim, as parcelas remuneratórias têm outros efeitos econômicos importantes, como repercutir em FGTS, décimo terceiro salário e direitos trabalhistas.

Conforme Alves (2022, p. 55), em sentido contrário ao efeito expansionista circular, próprio do fordismo, está a “dessalarização”, baseada em fundamentos toyotistas, entre outros. Para explicar o fenômeno o autor cita Márcio Túlio Viana:

O Direito do Trabalho começa a fazer o caminho de volta, excluindo o que havia incluído. No caso do salário, que é o que nos interessa, várias parcelas migram de seu campo em direção ao Direito Civil. Em geral, os economistas falam em “dessalarização” quando querem indicar o processo que leva ao desemprego. No entanto, podemos usar a palavra também nesse outro sentido. Um exemplo é a participação nos lucros e resultados, antes tida como salário e hoje dessalarizada (CF, art. 7º, inciso XI). Esse fenômeno não surge apenas pelas mãos do legislador – mas através de convenções coletivas e mesmo decisões judiciais. ” (Alves, 2022, p. 55 *apud* Viana, 2014, p. 30).

Conforme demonstrado, ideias como remuneração pautada na produtividade, redução de custos e mão de obra multitarefa, nos moldes toyotistas, têm ganhado destaque no Brasil. Com a Reforma Trabalhista, isso também impulsionou o movimento de “dessalarização” de parcelas que antes integravam remuneração do empregado, a exemplo de prêmios habitualmente pagos e gratificações entregues como liberalidade patronal, como será abordado nos tópicos seguintes.

3.2 Metas, prêmios, gratificações e outras condutas patronais

A fixação de metas a serem observadas pelos trabalhadores no curso da relação de emprego é prática cada vez mais comum no contexto trabalhista. Normalmente, estão atreladas

a consequências contratuais nocivas, atuando tanto no âmbito da subordinação, quanto da onerosidade. A respeito dessa conduta patronal, aponta Alves (2014, p.181):

A fixação de metas é, na prática, instrumento de exercício do Poder Empregatício (regulamentar, fiscalizatório e, impropriamente, disciplinar), pois em regra o insucesso do trabalhador em relação ao seu cumprimento resulta em consequências contratuais nocivas, lícitas ou ilícitas: perda de oportunidade de aumento de remuneração/salário, preterição para desenvolvimento funcional, dispensa e, em alguns casos concretos, punição, constrangimento e assédio moral, dentre outras. (Alves,2014, p.13)

Portanto, as metas são instrumento do poder empregatício no contrato de emprego. Ademais, podem ser utilizadas na fixação da remuneração do empregado, sendo acrescentada parcela a mais pelo cumprimento dos objetivos definidos.

Com intuito de estimular uma atitude esperada de seus empregados, pode também o empregador, pagar ou entregar prêmios. De acordo com Alves (2023, p. 445), os prêmios “ são definidos como parcelas pagas ou utilidades entregues ao empregado em decorrência de um agir deste e que é destacado e reconhecido pelo patrão”.

Destaca o citado ao autor que antes da Reforma Trabalhista a natureza remuneratória dos prêmios era pacificada. Com base nesse entendimento, as parcelas eram consideradas remuneração quando habitualmente ofertadas.

Contudo, a Reforma Trabalhista alterou a configuração normativa do prêmio. Com base na definição legal, posterior a Reforma Trabalhista, prêmios são liberalidades concedidas a empregador por desempenho superior ao ordinariamente esperado. A respeito desta conduta patronal, estabelece o art. 457, §§2º e 4º, da CLT, com a redação dada pela Lei 13.467/2017

Art. 457 (...)

§ 2º As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado seu pagamento em dinheiro, diárias para viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.

§ 4º Consideram-se prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades.

Com base nos dispositivos citados, Delgado (2020, p. 921), aponta que os prêmios não têm natureza remuneratória e, em consequência disso, não integram o cálculo das verbas contratuais e rescisórias, bem como da contribuição previdenciária. É o que se infere também

do art. 28, §9º, “z”, da Lei n. 13.467/2017, também com redação dada pela Reforma Trabalhista, o qual estabelece que os prêmios “não integram o salário-contribuição”.

Contudo, os prêmios devem ser pagos de acordo com a tipicidade legal expressa no já citado § 4º do art. 457 da CLT. Isso significa que os valores devem ser pagos com base em circunstância que constitua efetivamente desempenho acima do ordinariamente esperado, não podendo servir como mero instrumento para retirar o caráter salarial/remuneratório de valor pago ao trabalhador. Nesse sentido, de acordo com Delgado (2020, p.921), a concessão de parcela denominada prêmio que inobservada a tipicidade legal, configura fraude previdenciária e trabalhista, com conseqüente integração da parcela ao salário (art.9º, CLT).

A despeito da intenção do legislador da Reforma, em retirar o caráter remuneratório dos prêmios, Alves (2023, p. 447) expõe entendimento diverso. O autor rememora a Convenção 100 da OIT, art. 1º, alínea a: “ o termo ‘remuneração’ compreende o salário ou o tratamento ordinário, de base, ou mínimo, e todas as outras vantagens, pagas direta ou indiretamente, em espécie ou in natura pelo empregador ou trabalhador em razão do emprego deste último; ”.

A partir disso, o autor endossa que os prêmios terão natureza jurídica remuneratória, quando habitualmente pagos, com o objetivo de destacar uma atitude valorizada pelo empregador, em caráter contraprestativo. Caso não premie uma atitude pessoal, terá caráter salarial.

Outra parcela que pode existir nos contratos de emprego é a gratificação. As gratificações podem ser definidas como parcelas pagas em decorrência de evento tido pelo empregador como relevante ou instituídas por norma jurídica (gratificação legal). O fato ensejador da gratificação não depende de conduta do empregado ou do setor. São exemplos as gratificações de fim de ano, de aniversário da empresa, gratificação anual, entre outras.

Nos termos do art. 457 da CLT, com a redação dada pela Reforma Trabalhista, “as gratificações legais integram a remuneração”. Nesse tema, a Reforma inovou pretendendo afastar o caráter remuneratório das gratificações entregues como liberalidade patronal.

Entretanto, Alves (2023, p.444), com base na Convenção 100 da OIT, defende o entendimento de que as gratificações pagas ou entregues pelo empregador, habitualmente, como liberalidade, em caráter contraprestativo, tem natureza jurídica remuneratória e conseqüente efeito expansionista.

As comissões, por sua vez, são parcelas contraprestativo calculadas variavelmente a partir da produção alcançada pelo obreiro no contexto de trabalho. O sistema comissional pode corresponder a única fonte de remuneração do empregado, o que é denominado

comissionamento puro. Contudo, pode haver também o pagamento de salário fixo mensal (comissionamento misto).

Ao empregado comissionista puro é resguardado o direito de receber repouso semanal remunerado, horas extras e outras verbas. No caso do repouso semanal remunerado (Súmula 27 do TST), o valor pago será correspondente a divisão por seis do total de comissões recebidas na semana (art. 7º, alíneas “c” e “d”, Lei n. 605 de 1949).

Embora o montante recebido a título de comissões possa variar, em razão da regra da irredutibilidade (art. 7º, VI, CF/88), não poderá o empregador, em princípio, diminuir o parâmetro de cálculo da verba. Porém, conforme Delgado (2020, p. 915), ocorrendo situação que exija a diminuição de parâmetro, como a mudança total de produtos vendidos, de mercadorias baratas para sofisticadas, o empregador deve garantir que a média apurada ao final não traduza efetiva diminuição na remuneração dos obreiros.

A parcela em questão possui efeito expansionista circular, gerando, além dos já citados reflexos sobre horas extras e repouso semanal remunerado, repercussão em férias, FGTS, décimo terceiro, aviso prévio, etc. Além disso, estão abarcadas na proteção de salário não inferior ao mínimo.

Parcelas variáveis com outras denominações podem ser criadas (bônus, bonificação). Conforme Delgado (2020, p. 920), os prêmios são usualmente chamados de bônus. Nesse sentido, a natureza jurídica deverá ser analisada conforme a definição legal.

A partir dessas parcelas variáveis, é conduta comum do empregador a remuneração por resultado. Tal prática consiste no pagamento de prêmios/gratificações, vinculados ao alcance de resultados (produtividade), a exemplo das chamadas bonificações para equipes de vendas.

3.3 Jurisprudência sobre metas, prêmios e gratificações

Quanto à jurisprudência a respeito do tema, percebe-se que em relação aos prêmios é refletida a alteração de sua natureza jurídica, após a Reforma Trabalhista, conforme já tratado no capítulo anterior. Nos termos das decisões dos TRT's da segunda e terceira regiões:

PRÊMIOS "PHEX" - HABITUALIDADE - NATUREZA SALARIAL CONFIGURADA - INTEGRAÇÃO SALARIAL DEVIDA Os "prêmios", conforme leciona Maurício Godinho Delgado, "consistem em parcelas contraprestativas pagas pelo empregador em decorrência de um evento ou circunstância tida como relevante pelo empregador e vinculada à conduta individual do obreiro ou coletiva dos trabalhadores da empresa". Instituída referida parcela para remunerar o empregado pelas metas alcançadas, condição necessariamente realizável e, portanto, praticamente certa, prevalece o caráter de figura salarial típica. O pagamento mensal e de forma

habitual, ademais, desvirtua a finalidade do instituto, revestindo-se de natureza salarial, nos termos do parágrafo;1º do artigo 457 da CLT. Recurso ordinário da ré conhecido e não provido. (Brasil, 2020)

PRÊMIO - NATUREZA INDENIZATÓRIA. Após a Lei 13.467/17, as importâncias pagas a título de prêmios não integram mais a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário (art. 457, §2º, da CLT). Além disso, nos termos do parágrafo quarto do mesmo dispositivo legal, inserem-se no conceito de prêmio as "liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades". (Brasil, 2022b)

O primeiro acórdão endossa que os prêmios terão natureza jurídica salarial, quando habitualmente pagos. Ainda que a decisão em comento, publicada em setembro de 2020, seja posterior à entrada da Reforma Trabalhista em vigor, considerando que o litígio em questão foi ajuizado em 2015, momento anterior à vigência da nova regra, aplica-se a norma anterior.

O segundo julgado, publicado em 2022 e referente a litígio posterior à Reforma Trabalhista, repete a redação literal do § 2º do artigo 457, excluindo a natureza jurídica remuneratória dos prêmios, ainda que habitualmente pagos.

Considerando o disposto na Convenção 100 da OIT, ratificada pelo Brasil, é mais acertado o entendimento de que os prêmios terão a natureza jurídica remuneratória, quando habitualmente pagos, com o objetivo de destacar uma atitude valorizada pelo empregador, em caráter contraprestativo. Caso não premie uma atitude pessoal, terá caráter salarial.

Outro aspecto interessante, a respeito de parcelas pagas pelo atingimento de objetivos definidos pelo empregador é a apuração do preenchimento das condicionantes. Nestes termos, decisão sobre o tema:

RECURSO ORDINÁRIO. PRÊMIOS POR OBJETIVOS. ALTERAÇÃO DE METAS. CRITÉRIOS NÃO APRESENTADOS PELO EMPREGADOR. DIFERENÇAS RECONHECIDAS. Somente através dos recibos de pagamento, dos relatórios de vendas e da comunicação das metas e prêmios mensais é que se poderia verificar a correção no pagamento dos prêmios e a licitude da majoração das metas. Não vindo aos autos tal documentação deve a parte ré suportar o ônus de sua inércia, inexistindo um delineamento preciso de como a empresa chegou à definição do valor da premiação paga. E não obstante o estabelecimento dos parâmetros e metas para pagamento de prêmios estarem vinculado ao poder diretivo do empregador, deve haver transparência no procedimento que deseja ser utilizado, estabelecendo critérios possíveis e claros, de maneira que seja possível verificar o correto adimplemento do título, bem como quanto à alteração das regras, no caso de majoração das metas mensais, sob pena de violar o disposto no arts. 468, da CLT e 422 (boa-fé objetiva), do CCB, de aplicação subsidiária (art. 8º, parágrafo único, da CLT). Uma vez instituído através de norma interna, tal condição se integra ao contrato de trabalho do autor, de modo que não pode mais a reclamada simplesmente deixar de pagar ao seu mero prazer. Não sendo apresentada nenhuma prova de que o empregado não teria atingido os critérios estabelecidos para o recebimento dos prêmios, ante a ausência da documentação necessária à identificação da eventual satisfação dos referidos critérios fixados e aqueles atingidos, para fins de se verificar

os parâmetros dos cálculos e pagamento dos prêmios. (art. 818 da CLT c/c art. 373, II, do CPC), deve-se condenar o empregador ao pagamento da diferença da premiação por objetivo para o valor máximo por mês, bem como quanto ao pagamento da diferença de premiação extra até o valor base. Recurso do reclamante a que se dá provimento, no ponto. (Brasil, 2020b)

A respeito da decisão em comento cumpre salientar que embora seja posterior à entrada da Reforma Trabalhista em vigor, vez que publicada em julho de 2020, foi proferida em um litígio anterior à vigência da referida alteração legislativa.

Já o conteúdo do acórdão citado expõe que, embora a possibilidade de estabelecer parâmetros e metas para o recebimento de prêmios decorra do poder diretivo do empregador, deve haver transparência no procedimento utilizado e escolha de critérios possíveis e claros.

Aponta ainda o *decisum* que as condições para o recebimento de prêmio, uma vez instituídas por norma interna, passam a integrar o contrato de trabalho. Assim, não pode o empregador deixar de pagar a parcela conforme seu arbítrio. Percebe-se que as normas emanadas do poder empregatício também devem atuar como limitantes desse poder, conferindo segurança ao trabalhador na relação de emprego.

Ademais, o tribunal julgou que o empregador deveria pagar as diferenças referentes a prêmio por objetivo para o valor máximo por mês, uma vez que não havia nenhuma prova de que o empregado não teria atingido os critérios estabelecidos para o recebimento dos prêmios, pela ausência de documentos de permitissem verificar os parâmetros e cálculos.

Conforme infere-se da decisão, nos casos em que apuração das condicionantes é questionada perante os tribunais, muitas vezes o ônus da prova é o que determina a decisão. No mesmo sentido, apontam decisões do TRT da 3^o Região:

EMENTA: PAGAMENTO DO PRÊMIO DE PRODUÇÃO. Os prêmios vinculados à produtividade dos empregados constituem modalidade de salário-condição, pagos em virtude do cumprimento de metas preestabelecidas. Considerando o princípio da aptidão para a prova, incumbe ao empregador demonstrar, satisfatoriamente, o não preenchimento das condicionantes para pagamento do prêmio de produção ao reclamante, por se tratar de fato extintivo do direito do reclamante (art. 373, II, do CPC). (Brasil, 2023e)

Conforme o inteiro teor do acórdão em questão, o reclamante alegou que recebia parcela denominada “prêmio produção” em valores variáveis de acordo com a produção, cujo valor mensal oscilava entre R\$ 811,45 e R\$ 1.640,00. No entanto, afirmou que a forma de apuração da produtividade que determinava a gradação do valor não era exposta pela empregadora. Por sua vez, a reclamada argumentou que o reclamante era premiado pelas metas atingidas e recebia prêmio pelo volume de trabalho, conhecendo o critério para o recebimento.

Nesse cenário, a decisão de 1º instância questionada, julgou procedente o pedido para condenar a reclamada ao pagamento das diferenças relativas os valores pagos a título de prêmio produção, calculadas considerando-se o valor mensal médio de R\$ 1.640,00. Na decisão do recurso, o tribunal julgou que incumbia ao empregador comprovar o não preenchimento das condicionantes para o recebimento de prêmio (atingimento de metas, por exemplo), por ser fato extintivo do direito do reclamante. Como a reclamada não trouxe aos autos documentos necessários para a apuração das diferenças de produção, o tribunal reconheceu como verdadeira a tese contida na inicial, mantendo a decisão do juízo *a quo*.

Em sentido semelhante, decidiu décima primeira turma do TRT da 3º Região, mantendo sentença que condenou a reclamada ao pagamento de diferenças referentes a Sistema de Remuneração Variável, nos patamares máximos indicados no laudo pericial. Veja-se:

BANCO SANTANDER. SRV. ÔNUS DE PROVA. O reclamado não se desonerou do ônus que lhe competia de comprovar o correto pagamento dos valores referentes ao SRV - Sistema de Remuneração Variável. Recurso improvido. (Brasil, 2022c)

Conforme o inteiro teor do acordão citado, a empregadora definiu sistema de remuneração variável, condicionado ao cumprimento individual de metas e resultados propostos. As metas, por sua vez, eram “obtidas através de cálculos complexos através do extrato de produção da agência, podendo auferir os denominados aceleradores e multiplicadores de acordo com a evolução do negócio e resultado da regional, conforme porte da agência”. Diante disso, o Tribunal decidiu que competia ao reclamado comprovar a metodologia utilizada na contabilização e os indicadores, de modo a comprovar a correta quitação da parcela variável. Não tendo o réu se desincumbido do encargo probatório, foi mantido o cálculo pelo patamar máximo.

Destaca-se que as duas últimas decisões comentadas, são referentes a litígios posteriores à Reforma Trabalhista, aplicando-se a norma reformada.

Com relação aos prêmios vinculados ao atingimento de metas foi questionado perante ao TST, acordão regional que aplicava a Súmula 340. Conforme a súmula citada, é devido ao empregado comissionista adicional de 50% em relação as horas trabalhadas em sobrejornada. Caso o empregado comissionista preste hora extra, o que receber pelas comissões remunera a hora simples em sobrejornada, devendo o empregador pagar apenas o respectivo adicional. Contudo, o TST decidiu que a Súmula 340 não se aplica aos prêmios por atingimento de metas:

I. AGRAVO. AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA. REGIDO PELA LEI 13.015/2014. PRÊMIO. PARCELA VARIÁVEL.

ATINGIMENTO DE METAS. SÚMULA 340/TST. INAPLICABILIDADE. Dá-se provimento ao agravo para melhor exame do agravo de instrumento. Agravo provido. II. AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA. REGIDO PELA LEI 13.015/2014. PRÊMIO. PARCELA VARIÁVEL. ATINGIMENTO DE METAS. SÚMULA 340/TST. INAPLICABILIDADE. Deve ser provido o agravo de instrumento para melhor exame da discussão acerca da inaplicabilidade da Súmula 340 e da OJ 297/TST, nas hipóteses em que o empregado recebe remuneração mista (parte fixa e variável) e há pagamento de prêmio condicionado ao cumprimento de metas. Agravo de instrumento conhecido e provido. III. RECURSO DE REVISTA. REGIDO PELA LEI 13.015/2014. PRÊMIO. PARCELA VARIÁVEL. ATINGIMENTO DE METAS. SÚMULA 340/TST. INAPLICABILIDADE. O Tribunal Regional, ao condenar a Reclamada ao pagamento de horas extras, registrou que sobre a parte variável do salário (prêmios), deveria ser aplicado somente o adicional, nos termos da Súmula 340/TST. A análise das premissas fáticas consignadas no acórdão regional revela que os prêmios eram pagos em razão do atingimento de metas estipuladas pela Reclamada. A SBDI-1 desta Corte firmou entendimento no sentido de que os "prêmios" por atingimento de metas possuem natureza jurídica diversa das "comissões", não se aplicando a Súmula 340/TST, tampouco a OJ 397 da SBDI-1/TST, mas a Súmula 264/TST. Recurso de revista conhecido por má-aplicação da Súmula 340/TST. Recurso de revista conhecido e provido. (Brasil, 2020c)

No referido, acórdão o Tribunal reformou decisão de Tribunal Regional que, ao condenar a reclamada a pagar horas extras, julgou que, em relação à parte variável do salário, deveria ser pago apenas o respectivo adicional, vez que as horas trabalhadas além da jornada de trabalho já estariam pagas pelo prêmio. Conforme, o TST os prêmios por atingimento de metas possuem natureza jurídica diversa das comissões, pelo que não se aplica a Súmula 340 do TST. Nesse sentido, é aplicável a Súmula 264 do TST, devendo ser pago o valor da hora normal, acrescido do adicional.

A controvérsia suscitada acima leva à reflexão de que a vinculação de remuneração ou pagamento ao cumprimento de metas, pode ser utilizada como artifício para que trabalhador trabalhe além de sua jornada, sem que receba o valor correspondente. Assim, a questão deve ser analisada com cautela pelos aplicadores do direito, a fim de evitar interpretações desfavoráveis ao trabalhador como a má aplicação da Súmula 340 do TST.

Em relação à decisão acima citada, cumpre mais uma vez ressaltar que, embora seja posterior à Reforma Trabalhista, foi proferida em relação a litígio anterior à nova regra, sendo aplicável a regra antecedente à alteração da CLT.

No que se refere as metas, muito se discute a respeito dos seus limites. Nesse sentido, já considerou o TST que a fixação de metas demasiadamente altas impõe o dever de indenizar:

INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. COBRANÇA EXCESSIVA DE METAS. Trata-se de pedido de indenização por danos morais, fundado na cobrança excessiva de metas. O Tribunal a quo, com fundamento na prova oral, concluiu que as metas fixadas pelo empregador eram inatingíveis, de modo a revelar a conduta excessiva na cobrança de um patamar praticamente impossível de ser alcançado pela

trabalhadora. Rever a conclusão do Tribunal de origem demandaria o revolvimento do conjunto probatório, providência não permitida nesta instância recursal de natureza extraordinária, nos termos da Súmula nº 126 do Tribunal Superior do Trabalho. Tendo em vista a premissa fática consignada no acórdão regional, a respeito da cobrança de metas demasiadamente altas e praticamente inatingíveis, impõe-se o dever de indenizar, em razão do constrangimento causado à trabalhadora, diante da pressão excessiva no ambiente de trabalho. Incólumes os artigos 186 e 927 do Código Civil e 5º, inciso X, da Constituição da República. (Brasil, 2017)

Sobre a decisão em comento, esclarece se que é referente a litígio anterior à Reforma Trabalhista, aplicável a regra antecedente à alteração da CLT. Quanto ao seu conteúdo, postula que embora a fixação de metas seja uma resposta a crescente competitividade do mercado e possa estimular a produtividade, sua cobrança deve ser sopesada pelo dever do empregador em proporcionar um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. De tal modo, a cobrança excessiva de metas também configura abuso do poder diretivo:

INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. COBRANÇA EXCESSIVA DE METAS. ABUSO DO PODER DIRETIVO. A cobrança de metas de produtividade, por si só, não se revela suficiente à caracterização do dano moral. Por outro lado, caracteriza-se assédio moral a conduta abusiva do empregador ao exercer, direta ou indiretamente, o seu poder diretivo ou disciplinar, atentando contra a dignidade ou integridade física ou psíquica de um empregado, ameaçando o seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho, expondo o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, de forma reiterada ou sistematizada. Na hipótese em tela, ficou comprovado o assédio moral do reclamado, que extrapolava inegavelmente seu poder diretivo na cobrança de metas, sendo devida a indenização por danos morais arbitrada na origem. (Brasil, 2022d)

Portanto, em que pese a cobrança de metas ser prerrogativa do empregador, considera-se abuso do poder empregatício condutas que degradem o ambiente de trabalho, atentando contra a integridade física e psíquica do trabalhador ou expondo-o a situações vexatórias.

Outro exemplo do abuso na cobrança de produtividade:

(...) RECURSO DE REVISTA. PROCESSO SOB A ÉGIDE DAS LEIS 13.015/2014 E 13.467/2017. LIMITAÇÃO AO USO DE BANHEIRO. INFLUÊNCIA NO CÁLCULO DO PIV. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS A conquista e a afirmação da dignidade da pessoa humana não mais podem se restringir à sua liberdade e intangibilidade física e psíquica, envolvendo, naturalmente, também a conquista e afirmação de sua individualidade no meio econômico e social, com repercussões positivas conexas no plano cultural - o que se faz, de maneira geral, considerado o conjunto mais amplo e diversificado das pessoas, mediante o trabalho e, particularmente, o emprego. O direito à indenização por dano moral encontra amparo no art. 5º, V e X, da Constituição da República, e no art. 186 do CCB/2002, bem como nos princípios basilares da nova ordem constitucional, mormente naqueles que dizem respeito à proteção da dignidade humana, da inviolabilidade (física e psíquica) do direito à vida, do bem-estar individual (e social), da segurança física e psíquica do indivíduo, além da valorização do trabalho humano. O patrimônio moral da pessoa humana envolve

todos esses bens imateriais, consubstanciados, pela Constituição, em princípios fundamentais. Afrontado esse patrimônio moral, em seu conjunto ou em parte relevante, cabe a indenização por dano moral, deflagrada pela Constituição de 1988. Não se olvide, a propósito, que o exercício do poder empregatício deve se amoldar aos princípios e regras constitucionais que estabelecem o respeito à dignidade da pessoa humana, ao bem-estar individual e social e à subordinação da propriedade à sua função socioambiental. No caso concreto, diante do contexto fático delineado pela Corte de origem, extrai-se que as pausas do trabalhador para ida ao banheiro influenciavam no valor do cálculo do seu PIV (Prêmio de Incentivo Variável), bem como impactavam no valor do PIV a ser recebido pelo seu supervisor, restando evidenciada a vinculação das idas ao banheiro à remuneração do empregado. Com efeito, a referida vinculação configura um controle indireto do uso do banheiro, conduta que ofende a dignidade do trabalhador e viola o disposto na NR-17, anexo II, item 5.7, do Ministério do Trabalho e Emprego, configurando abuso do poder diretivo do empregador passível de indenização por danos morais. Assim, constata-se que a situação vivenciada pelo Reclamante ensejou a restrição no uso do banheiro durante a jornada de trabalho, atentando contra a sua dignidade, a sua integridade psíquica e o seu bem-estar individual - bens imateriais que compõem seu patrimônio moral protegido pela Constituição -, ensejando a reparação moral, conforme autorizam os incisos V e X do art. 5º da Constituição Federal e os arts. 186 e 927, caput, do CCB/2002. Recurso de revista conhecido e provido. (Brasil, 2023f)

No caso em comento, as pausas para ir ao banheiro, influenciavam no cálculo de parcela variável do pagamento denominada PIV (prêmio de incentivo variável). O Tribunal considerou que a prática consistia em controle indireto do uso do banheiro. Como já abordado anteriormente, a conduta consiste em abuso do poder diretivo do empregador, diante da violação da integridade física e psíquica do empregado. Apesar disso, a partir da pesquisa jurisprudencial é possível constatar que é uma estratégia fiscalizatória e remuneratória comum, em especial no ramo de telemarketing. Não há dúvida que trata de critério absurdo e ilícito de pagamento, pelo que *in casu* foi acertadamente reconhecido o dever de indenizar.

Cumprido salientar que as duas últimas decisões comentadas são referentes a litígios posteriores à Reforma Trabalhista, sendo aplicável a nova regra.

Outro exemplo, de abuso na cobrança de metas, é a fiscalização que imponha situações ofensivas ou humilhantes:

RECURSO DE REVISTA. ASSÉDIO MORAL. CUMPRIMENTO DE METAS. EXIGÊNCIA. EMPREGADOR. PODER DIRETIVO. ABUSO. DANO MORAL. CONFIGURAÇÃO 1. A cobrança de metas pelo empregador, caso extrapole os limites da razoabilidade e afronte a dignidade da pessoa humana, configura a prática de assédio moral. Precedentes. 2. Caracteriza assédio moral, porque ofensiva à intimidade e à dignidade da pessoa humana, a prática sistemática e reiterada de o gerente da empresa ofender verbalmente, impingir castigos e expor a constrangimentos e humilhações os vendedores que não logram atingir as metas preestabelecidas. 3. Recurso de revista da Reclamada de que não se conhece. (Brasil, 2017b)

Nos termos da decisão, considera-se assédio moral, a prática reiterada de ofensas verbais, castigos, constrangimentos e humilhações aos vendedores pelo não atingimento de metas. A conduta em questão ultrapassa a razoabilidade na cobrança de metas, configurando ofensa à dignidade da pessoa humana. Com relação ao *decisum*, destaca-se que trata de litígio anterior à Reforma Trabalhista, pelo que é aplicável a regra anterior à Reforma.

No mesmo sentido, a pressão excessiva pelo atingimento de metas também pode configurar lesão à dignidade:

RECURSO ORDINÁRIO DA PRIMEIRA DEMANDADA (ABS BRASIL SOLUÇÕES EM RELACIONAMENTO EIRELI), ADICIONAL DE INSALUBRIDADE. OPERADORA DE TELEMARKETING. A Súmula 66 deste Tribunal Regional assegura a percepção do adicional de insalubridade aos operadores de telemarketing, em decorrência da utilização constante de fones de ouvido, estando enquadrada a atividade no Anexo 13 da NR 15 da Portaria 3.214/78 do Ministério do Trabalho e Emprego. Negado provimento. COBRANÇA DE METAS. CONSTRANGIMENTO. DANO MORAL. Se por um lado a prerrogativa do jus variandi autoriza o empregador a exigir o cumprimento de metas de trabalho, por outro, a prova oral confirma as alegações da inicial no sentido de que o labor ocorria sujeito a pressões constantes, ambiente nada saudável e capaz, sem dúvidas, de ofender a dignidade da reclamante. O desempenho de forma excessiva do direito de impor a satisfação dos objetivos do empreendimento implica o seu abuso e ato ilícito, nos termos do artigo 187 do Código Civil ["Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes"]. Hipótese em que a autora era constrangida ao atingimento das metas estipuladas em razão da publicação de seus resultados aos colegas de trabalho. Provimento negado. (Brasil, 2017c)

Na decisão em questão, o tribunal considerou que a pressão constante imposta à reclamante pela publicação de seus resultados aos colegas de trabalho, configurou abuso do direito de impor a satisfação dos objetivos do empreendimento. De tal modo, foi reconhecido o dano moral passível de indenização. Aqui mais uma vez cabe a ressalva de que o litígio em questão é anterior à Reforma Trabalhista.

Ainda a respeito do tratamento degradante na cobrança de metas, já decidiu o TST, em litígio anterior à Reforma Trabalhista, que o fato da fiscalização abusiva ser dirigida a todos os empregados não exclui a possibilidade de violação individual dos direitos do empregado:

CONFIGURAÇÃO. VIOLAÇÃO DO ARTIGO 5º, X, DA CF/88. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. DEVIDA. Caso em que o Tribunal Regional destacou que a cobrança de metas, por si só, não enseja reparação por dano moral. Consignou que a testemunha indicada pelo Autor " embora tenha confirmado que o Sr. Flávio cobrava resultados de forma grosseira, inclusive com uso de palavrões, reconheceu que esse comportamento era dispensado a todos.". Concluiu que não houve conduta abusiva na cobrança das metas, sendo indevida a indenização por danos morais. No entanto, o quadro fático delineado pelo acórdão regional aponta que os empregados eram tratados de forma vexatória e grosseira pelo superior hierárquico quando da

cobrança por metas de produção. Ficou registrado o uso de palavrões e o tratamento ríspido pelo superior hierárquico do Reclamante. Nesse contexto, resta evidenciado que o Reclamante foi submetido a tratamento vexatório ofensivo a sua honra e a sua imagem. Destaca-se que o fato de as cobranças abusivas serem dirigidas a todos os empregados não afasta a possibilidade de violação individual dos direitos da personalidade do empregado. Precedentes desta Corte Superior. Recurso de revista conhecido por ofensa ao artigo 5º, X, da Constituição Federal, e provido para condenar a Reclamada ao pagamento de indenização por danos morais no importe de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (Brasil, 2018c)

De tal modo, comprovado o abuso do poder empregatício na cobrança de metas, por condutas vexatórias ou humilhantes, ainda que direcionadas a todos os empregados, será devida a indenização por danos morais.

4 EXTRAPOLAÇÃO DOS LIMITES DO PODER EMPREGATÍCIO E REPARAÇÃO DOS DANOS PATRIMONIAIS E MORAIS: análise da publicação de ranking

Como visto no capítulo sobre remuneração e pagamento individualizados, há relações de emprego em que a onerosidade ocupa o centro do exercício do poder empregatício. No contexto delineado, a remuneração variável, vinculada a produtividade, deve condicionar o trabalhador a cumprir suas obrigações contratuais. Nesse cenário, em que o que mais importa são os números, isto é, a produtividade individual, uma das estratégias possíveis, é a definição de metas empresariais, cujo o não cumprimento é vinculado a consequências contratuais nocivas, como o não recebimento de parcela variável do pagamento, por exemplo.

Como já explicitado, essa prática está amparada no poder empregatício e, portanto, não configura, por si só, ato ilícito. Contudo, alguns meios de controle de tais políticas podem gerar intensos aborrecimentos ao empregado. Essa situação é premente no que se refere a exposição pública de ranking de metas, tendo por vezes os TRT's e também o TST sido questionados acerca da legalidade de tal prática.

O ranking de metas consiste na conduta patronal de exposição dos empregados em listas nominais, de modo a categorizá-los pela produtividade. A utilização da prática pode ser visualizada em trechos de acórdãos dos TRT's que fazem referência a prova oral produzida no juízo de origem:

No caso específico dos autos, a leitura dos depoimentos não deixa dúvidas quanto à existência de um ranking de metas, com a divulgação do nome dos melhores e piores vendedores, acessível a diversos empregados. (Brasil, 2023g)

No ranking citado havia destaque para os empregados de maior produtividade e para os de menor produção, a exemplo do que ocorria nos grupos de WhatsApp. (Brasil, 2023h)

Também em trechos de acórdãos do TST há descrições da prática, destacando a exposição pública da classificação e o constrangimento gerado àqueles que figuram nas posições mais baixas:

Procedia a divulgação de ranking de vendedores fixando os resultados junto ao sistema de marcação de ponto, prática que, evidentemente, constrangia os vendedores que realizassem um número inferior de vendas ou que eventualmente não cumprissem as metas. (Brasil, 2017d)

O Banco Reclamado divulgava os resultados das metas dos gerentes, por meio de um ranking, contendo três cores (verde, amarelo e vermelho), com a exposição indevida de fotos dos gerentes, obrigando-os a justificarem acerca de "eventuais más colocações perante os demais colegas. (Brasil, 2016b)

Entendido o funcionamento na prática, será abordado nos tópicos seguintes a utilização do ranking de metas como estratégia fiscalizatória e de pagamentos, bem como possibilidade de reparação pela exposição pública destas listas.

4.1 O ranking de metas como estratégia fiscalizatória e de pagamentos (remuneratória)

No contexto em que a remuneração variável assume relevância na gestão empresarial, são necessárias estratégias fiscalizadoras do desempenho, a fim de orientar a política remuneratória. Nesse sentido, Carvalho (2001, p. 46), ao falar sobre remuneração variável em sua dissertação de mestrado em organização e recursos humanos, cita Wood e Picarelli (1999):

Os indicadores de desempenho são os tradutores das ações pessoais e seu impacto na organização podem ser quantitativos, qualitativos ou comportamentais. Os indicadores quantitativos traduzem os resultados em números. Já os qualitativos retratam resultados subjetivos, feitos por comparações. Os indicadores comportamentais analisam o desempenho dos indivíduos e grupos. (Wood; Picarelli, 1999 *apud* Carvalho, 2001, p. 46)

A partir disso, o autor aponta que cada pessoa deve conhecer sua contribuição individual bem como a do grupo, para o alcance de metas. É possível apontar o ranking de metas como estratégia fiscalizatória e de pagamentos vinculada a esta ideia de gestão empresarial.

No que se refere a fiscalização, é possível extrair de trechos de acórdãos sobre o tema que a exposição de ranking é utilizada como estratégia para acompanhar continuamente a prestação laborativa, a fim de possibilitar cobranças em relação ao desempenho individual.

A partir do depoimento da testemunha da parte autora, nota-se que havia acesso de todos os empregados a planilhas que registravam a venda dos demais e era formado um ranking, o qual era mencionado nas cobranças. (Brasil, 20223d)

Que haviam cobranças rigorosas de metas, apresentavam resultados mensais, tendo que ter volume de vendas e receita em cada venda; que no que toca a assédio se refere à exposição mensal de ranking em videoconferência com todos os vendedores. (Brasil, 2018d)

Além da fiscalização dos superiores, a própria competição entre os empregados funciona como um mecanismo de controle. Dias, Santos e Perrone (2018, p. 59), levantam discussão neste sentido, ao apontar como efeito da fixação de metas, o aumento da competitividade entre os colegas. Os autores reproduzem depoimento de empregada do setor bancário a respeito da competitividade para alcance de metas no setor, o qual aponta “Fica

aquela coisa... E fica falando, já te olham meio atravessado: ‘ah, fulana não trabalha’. Essas coisas assim bem de colegas mesmo... E ficam discriminando a pessoa” (Dias; Santos; Perrone, 2018, p. 59). Não é difícil supor que a dinâmica descrita é potencializada pela exposição pública da produtividade do empregado através de ranking de metas, possibilitando que o controle se dê entre os pares, de forma nem sempre saudável como exemplificado pelo depoimento transcrito.

Já a utilização do ranking de metas como estratégia de pagamento pode ser extraída de trechos de acórdãos que fazem menção a prova oral produzida no juízo de origem:

Aduziu também que o Sr. Ronaldo esporadicamente enviava metas gerais a serem cumpridas pelos representantes e que isso ocorreu durante um curto período em que havia uma campanha que chamava ranking de vendas que premiava boas vendas, na qual consistia em um objetivo/uma cota a serem enviados pela empresa, que, se cumprisse, ao final do ano, o funcionário ganhava um bônus, mas não se cumprisse não perdia nada. (Brasil, 2023i)

Conforme o trecho, no caso dos autos, existia campanha denominada ranking de vendas que premiava boas vendas. Por meio da prática, o empregado que cumprisse as metas enviadas pelo supervisor receberia bônus ao final do ano.

Também existe registro da utilização de ranking como critério para o recebimento de parcela denominada comissão:

A testemunha Ingrid da Mota Moises disse que "era acirrada a cobrança de metas; exibida a imagem de celular da autora denominado" BIG BROTHER ATUALIZADO! "(mencionada anteriormente), reconhece como documento da reclamada, que fica disponível para todos os atendentes nas suas respectivas pastas; esclarece que a referida tabela era dividida em 4" quartis "classificando todos os atendentes de acordo com a quantidade de" clientes recuperados "; que só recebiam comissões os empregados do 1º quartil"

(...)

somente os cinco primeiros do ranking recebiam comissões, ainda que os demais tivessem atingido a meta. (Brasil, 2019)

No caso em questão, era divulgado ranking dos recuperadores de crédito, classificando os atendentes conforme a quantidade de clientes recuperados. Afirma ainda que apenas primeiros colocados do ranking recebiam comissões, ainda que os demais tivessem atingido a meta.

A utilização de ranking de metas como estratégia fiscalizatória e de pagamento pode ser extraída de relato de trabalhadora bancária, transcrito por Montanher *et al.* (2015) em seu artigo “Gestão violenta e patologia organizacional: reflexões para uma intervenção articulada entre academia, serviços e movimento sindical”. No texto, é narrado a percepção de vantagens em

decorrência de posições altas em ranking. Conta que “após conseguir recuperar uma pequena agência de apenas quatro funcionários, subindo algumas posições no *ranking* de metas, foi premiada com a possibilidade de gerenciar o posto de atendimento bancário de uma grande multinacional” (Montanher *et al.*, 2015, p. 37).

A fonte não especifica se o ranking expunha apenas as agências por ordem de produtividade ou se as metas individuais do empregado eram citadas. Contudo, é possível extrair que os superintendentes das agências eram avaliados pelo alcance das metas e auferiam vantagens conforme a classificação. Conforme trechos da narrativa:

Na verdade, quando você é promovida você fica no auge, mas junto com isto vem o pacote: notebook e um BlackBerry. Com eles, eu me achava a toda poderosa, né? Eu acabei de ganhar um presente do banco, mas eu não sabia o que era esse presente, porque, por várias vezes, eu me peguei acordando às cinco horas da manhã, no banheiro, despachando e-mail, ou às 11h, meia-noite, duas horas da manhã eu estava traçando as metas para o dia seguinte para que a equipe pudesse caminhar. Então, eu acho que este presente foi um presente de grego, mas no início não caiu a ficha.

(...)

Eu fui atrás das premiações e sou uma pessoa muito determinada. O que me Mandavam fazer, eu estava ali e fazia, né? Eu fui primeiro lugar como superintendente por três vezes, em três anos consecutivos. (Montanher *et al.*, 2015, p. 37)

Prosseguindo a narrativa, conta a trabalhadora que o que os autores chamam de “campeonato por metas”, apesar de estimular a produtividade, acabou por exigir um ritmo de trabalho que a levou ao esgotamento físico e mental.

Conclusão semelhante foi apontada Barbosa *et al.* (2014) em sua investigação sobre assédio moral realizada com trabalhadores acometidos por Lesões por Esforços Repetitivos/Doença Osteomuscular Relacionada ao Trabalho (LER/DORT), realizada durante perícia judicial de uma ação coletiva de trabalhadores de instituição bancária.

Analisando o programa de produtividade do banco em questão, os autores indicaram a existência de diversos indicadores de desempenho que estimulavam a competição/comparação entre os empregados, inclusive exposição de ranking produtividade, de que trata especificamente nesse capítulo. Os autores citando Hirigoyen (2002), apontam que, mesmo que tais práticas não tenham como alvo alguém específico, convergem em assédio moral, uma vez que objetivo é colocar os indivíduos sob domínio, a fim de submetê-los.

Para os autores a prática caracteriza gestão por estresse que tem por objetivo melhorar a produtividade e a eficiência no trabalho, mas, pode ter consequências desastrosas na saúde pelos exageros da pressão imposta. “Este tipo de ambiente de trabalho é altamente propício ao assédio moral. É preciso compreender que estas novas formas de organização não conduzem

necessariamente ao assédio moral, mas tornam seu terreno fértil” (Soares,2002, *apud* Barbosa *et al.*, 2014, p. 4 de 5).

No que se refere especificamente ao ranking de metas, é evidente que a prática pode causar alteração psíquica, íntimo pesar ao empregado. Muitas vezes os citados abalos podem ser inclusive percebidos por testemunhas, conforme exemplifica o seguinte trecho de acórdão do TST:

Verifica-se, porém, que o Regional transcreveu trecho da r. sentença, onde restou demonstrado, em prova testemunhal: -que no mural das metas constava o nome da autora em vermelho e que ela não estava batendo as metas; que nas reuniões a autora também era cobrada por não estar cumprindo as metas; chegou a presenciar a autora chorando uma vez que ela veio de uma reunião com Ismael e outros empregados do setor; que o cumprimento das metas era cobrado através do feedback, bem como eram passadas folhas com o nome de todos e o percentual de cada um. (Brasil, 2019b)

Notadamente, a situação se agrava ainda mais nos casos em que além da exposição de ranking, a cobrança se dá de modo agressivo e desrespeitoso:

DANO MORAL. CUMPRIMENTO DE METAS. SÚMULA 42 DO TRT-1ª REGIÃO. A fixação de ranking de metas nas instalações da loja com utilização de expressões que desrespeitem e desqualificam os empregados que eventualmente não consigam cumpri-las, enseja dano moral, ainda que não sejam direcionadas especificamente ao reclamante. (Brasil, 2023j)

No caso em questão, além da exposição de ranking, os empregados eram cobrados com expressões ofensivas e vexatórias, condutas que o tribunal caracterizou como ensejadoras de dano moral. Em sentido semelhante, decisão do TST:

I - AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI N.º 13.015/2014. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. COBRANÇA DE METAS. ASSÉDIO MORAL. Ante possível violação do art. 5º, V e X, da Constituição Federal, dá-se provimento ao agravo de instrumento. II - RECURSO DE REVISTA. PRESCRIÇÃO. HORAS EXTRAS. CONTROLE DE JORNADA. INTERVALO INTRAJORNADA. INTERVALO PREVISTO NO ART. 384 DA CLT. ART. 896, § 1º - A DA CLT. Não há transcrição do trecho do acórdão recorrido no qual teria havido o prequestionamento das matérias em análise, estando desatendida a exigência do art. 896, § 1º-A, da CLT. Recurso de revista não conhecido. HORAS EXTRAS. CARGO DE CONFIANÇA. O TRT, amparado por todo o acervo probatório dos autos, concluiu que a autora, como coordenadora de atendimento, exercia cargo de confiança bancário de que trata o art. 224, § 2º, da CLT. Nesse contexto, para se chegar a conclusão diversa daquela adotada pela Corte de origem, seria necessário o reexame de fatos e provas, procedimento vedado nesta instância recursal, à luz das Súmulas n.ºs 102, I, e 126 do TST. Recurso de revista não conhecido. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. COBRANÇA DE METAS. ASSÉDIO MORAL. CONFIGURAÇÃO. Embora o TRT tenha registrado que o abuso de direito não restou demonstrado, é certo que consta da decisão Regional que o Banco adotava a prática do ranking de

metas. **O só fato de o Banco instituir um ranking de metas já seria suficiente para a configuração da prática de assédio moral. Além disso, restou transcrito na decisão regional o depoimento das testemunhas que confirmaram que a cobrança de metas era ríspida e grosseira**, destacando-se o fato de o gerente geral da agência, Sr. Francisco, falar nas reuniões diárias que "aqui não é lugar para vagabundo, antes o seu filho que o meu passar fome" (fl. 1308), de modo que as metas eram condição para a manutenção do emprego, com a divulgação mensal do ranking de cada funcionário. Portanto, do acórdão recorrido é plenamente possível extrair que havia prática de assédio moral consistente na existência de um ranking de metas, cuja cobrança se dava de forma agressiva. Esta Corte Superior entende que a hipótese traduz ofensa à dignidade da pessoa do trabalhador (art. 5º, X, da Constituição Federal), configurando ato ilícito do empregador (arts. 186 e 187 do Código Civil) e o consequente dever de indenizar, na medida em que a exigência (de forma excessiva) no cumprimento de metas configura abuso do poder diretivo do empregador, impondo ao reclamante um constrangimento direto, além de submetê-lo à constante pressão psicológica e ameaças, situação que submete o trabalhador a um desgaste de cunho emocional, afetando coletivamente a saúde mental dos trabalhadores. A situação se afigura como conduta lesiva a bem integrante da personalidade do reclamante, sendo pertinente a condenação por danos morais. Ressalte-se que a jurisprudência desta Corte Superior considera abuso de direito a cobrança excessiva de metas (especificamente em Bancos). Precedentes. Incontestável, na hipótese, a violação aos valores protegidos no art. 5º, X, da Constituição Federal (honra, imagem e dignidade), sendo desnecessária a comprovação explícita de sua ocorrência, tendo em vista o quadro apresentado (dano in re ipsa). Por conseguinte, condena-se o Banco ao pagamento de indenização por danos morais, no valor de R\$10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS. A decisão foi proferida em consonância com a jurisprudência desta Corte, consubstanciada nas Súmulas 219, I e 329, no sentido de ser indevida a condenação quando ausente a credencial sindical. Recurso de revista não conhecido. (Brasil, 2019c)

A decisão em questão, destacou que a exposição de ranking por si só já configuraria assédio moral. No caso, também foi verificado que a cobrança relacionada a classificação dos empregados era agressiva, com ameaças de dispensa. Assim, a corte decidiu que a situação de afigurava como conduta lesiva aos valores protegidos no art. 5º, X, da Constituição Federal (honra, imagem e dignidade), sendo pertinente a condenação por danos morais.

Sobre as duas últimas decisões citadas esclarece-se que se referem a litígios anteriores a Reforma Trabalhista, aplicável a regra anterior a Reforma.

Ante ao exposto no capítulo, é possível concluir que embora as novas práticas organizacionais exijam indicadores de desempenho, o ranking de metas é uma conduta patronal que, antes de estimular a produtividade, acaba por constranger o trabalhador e impor pressão exacerbada.

4.2 Reparação por danos no Direito do Trabalho

Como efeito conexo do contrato de trabalho e de sua execução, o empregado pode sofrer danos materiais e morais. Com o advento da Constituição de 1988 e o fortalecimento da

proteção aos direitos fundamentais do obreiro na relação de emprego, ampliou-se o reconhecimento de indenizações pelos danos conexos ao contrato de emprego. Nas palavras de Delgado (2020, p. 737):

Note-se, a propósito, que uma das principais inovações constitucionais de 1988 foi a inserção, no ápice da pirâmide normativa, da pessoa humana e do universo de sua personalidade, de maneira a conferir efetividade aos princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e da centralidade do ser humano no ordenamento jurídico e na vida socioeconômica. E com essa perspectiva é que o tema dos danos morais, inclusive estéticos, com suas indenizações correlatas, ingressou no campo das relações trabalhistas, tornando-se uma das searas mais importantes do novo Direito do Trabalho constitucionalizado do País. (Delgado, 2020, p. 737).

Tradicionalmente, a indenização por danos será devida quando verificados os requisitos da responsabilidade civil subjetiva, isto é, prova do dano, da culpa (ou dolo) do empregador e do nexo de causalidade entre a conduta do empregador e o prejuízo suportado pelo empregado (art. 186 e art. 927 CC/02). O tema, embora recentemente transformado pela Reforma, possui sistemática próxima a do Direito Civil.

Portanto, para a caracterização da responsabilidade devem haver os requisitos citados. Nos termos da decisão do TRT da 3^o Região:

EMENTA: DOENÇA DO TRABALHO. RESPONSABILIDADE SUBJETIVA. AUSÊNCIA DE NEXO CAUSAL. INDENIZAÇÕES INDEVIDAS. Observadas as disposições dos arts. 186, 927, 949 e 950, do Código Civil, as indenizações por danos morais e por danos materiais decorrentes de doença laboral ou de acidente de trabalho, exigem a concomitância de dano à saúde do empregado, nexo de causalidade, concausalidade ou agravamento, além de culpa patronal. Trata-se, pois, de responsabilidade subjetiva a ser verificada em cada caso concreto. À míngua de nexo causal, concausal ou de agravamento entre a patologia de que a reclamante padece e o trabalho por ela realizado na reclamada e, portanto, sem culpa do empregador, não existe obrigação de indenizar, sendo indevidos os pleitos decorrentes de doença do trabalho. Recurso ordinário da laborista a que se nega provimento. (Brasil, 2023k)

No julgado em questão, o tribunal decidiu que inexistia dever de indenizar, com base nos já citados artigos do Código Civil, tendo em vista que o dano não foi ocasionado pela conduta da requerida, estando ausente o nexo causal e a culpa.

No entanto, uma tendência à objetivação da responsabilidade na seara trabalhista pode ser verificada na jurisprudência recente. Por essa teoria, basta a ocorrência do dano e a existência de nexo causal com a conduta do empregador para que exista dever de indenizar, dispensando a comprovação da culpa. Nesse ponto, a jurisprudência é influenciada por outras legislações já existentes, a respeito da responsabilidade objetiva. Como exemplo disto, podemos citar também a responsabilidade por danos provocados ao meio ambiente (art. 225, §

3º, CF/8), relacionada à noção de *meio ambiente do trabalho* (art. 200, VIII, CF/88). Há também a legislação consumerista que prevê responsabilidade objetiva do fornecedor (art. 14, do Código de Defesa do Consumidor).

Ademais, o parágrafo único art. 927 do CC/02 estabelece, como exceção à regra, que “haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem”. Na seara trabalhista, o STF, pacificou o entendimento de que é constitucional a responsabilização objetiva do empregador por danos decorrentes de acidente de trabalho nos termos do citado artigo.

Conforme aponta Tartuce (2022, p. 705), citando a doutrina especializada trabalhista, o Direito Civil acabou por inspirar a concepção de excludente de responsabilidade em âmbito trabalhista. São destacadas três excludentes 1) culpa ou fato exclusivo da vítima 2) culpa ou fato exclusivo de terceiro 3) caso fortuito ou força maior. As causas citadas são excludentes do nexo de causalidade.

No que se refere a primeira causa, comprovada a culpa exclusiva do empregado pelo dano, não incide a responsabilidade do empregador ante ao rompimento do nexo de causalidade. Desse modo, nos casos em que o dano for causado por culpa exclusiva do empregado, não há direito a indenização, vez que o patrão não praticou ato ilícito. Como exemplo, é possível citar o dano causado por acidente provocado pela não utilização de EPI pelo trabalhador, desde que o empregador tenha fornecido o equipamento, fixado regras e fiscalizado sua utilização, excluindo a possibilidade de culpa concorrente.

A segunda excludente é a culpa de terceiro, estranho à relação jurídica. O terceiro, nesses casos, não pode ter qualquer relação com a atividade do empregador.

Por fim, não há nexo causal quando comprovado que o dano foi causado por caso fortuito ou força maior. Contudo, conforme Tartuce (2022, p. 710), caso fortuito e força maior devem ser analisados de acordo com os riscos da atividade, só sendo considerados se forem externos.

Com relação as categorias de reparação por danos no contrato de emprego, aponta Delgado (2020, p. 737) que há em primeiro plano as indenizações por dano moral e dano à imagem que não tenham vinculação com o campo da saúde e segurança laborativas. De outro lado, estariam as indenizações pelos danos à saúde e à segurança do empregado (lesões acidentárias). Com relação a estas últimas, pode haver reparação por danos morais, materiais ou estéticos.

Os danos morais são aqueles que atingem a subjetividade da pessoa, representando lesões aos direitos personalidade. Tomando como referência a decisão do STF no RE STF, RE

116.381, Theodoro (2016, p. 1) afirma que danos morais “traduzem-se em ‘um sentimento de pesar íntimo da pessoa ofendida’ capaz de gerar ‘alterações psíquicas’ ou ‘prejuízo à parte social ou afetiva do patrimônio moral’ do ofendido”.

Danos morais decorrentes da violação da intimidade, da vida privada, honra e imagem das pessoas podem ocorrer na relação de emprego, especialmente em situações conexas ao exercício do poder empregatício. Como já abordado no tópico 2.3, tais lesões ao direito de personalidade podem decorrer de tratamento fiscalizatório ou disciplinar vexatório, a exemplo da restrição de idas ao banheiro e realização de revistas íntimas.

Quanto a comprovação dos danos morais, afirma Delgado (2020, p. 743) que não cabe exigir a prova específica do dano, mas, a demonstração do fato que o provocou. Assim, deve ser evidenciada a conduta/fator lesivo, como doença, condições de trabalho degradantes, ofensa moral, assalto sofrido em decorrência da função, entre outros.

De outro lado, conforme Delgado (2020, p. 739), as lesões acidentárias são danos à saúde e à segurança do empregado que podem ser ocasionadas por condições do ambiente laboral ou postura na execução dos serviços (doenças ocupacionais) ou do contato com agentes tóxicos no exercício de um ofício específico (doenças profissionais). Podem também decorrer de um único fato que agride a integridade física ou mental do trabalhador (acidente de trabalho).

No que diz respeito à verificação do nexo causal, dos acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e profissionais Delgado (2020, p. 744), ressalta que podem ser encontradas diversas causas, algumas fora da alçada do empregador. Conforme o autor, a concausalidade citada não afasta o nexo causal, por si só, desde que fatores próprios do ambiente de trabalho tenham contribuído para causar o dano. Assim, por exemplo, se o local de trabalho é poluído, podendo causar ou agravar doença, resta confirmado o nexo causal, ainda que outras causas tenham contribuído. No entanto, a existência de outras causas concorrentes pode atenuar o valor da indenização.

Evidentemente, tais ocorrências podem gerar danos materiais consideráveis ao trabalhador, no que se refere a valores gastos na sua convalescência e eventual perda da capacidade laborativa. Conforme o art. 949 do CC/02, no caso de lesão ou outra ofensa à saúde, o ofensor indenizará o ofendido das despesas do tratamento e dos lucros cessantes até ao fim da convalescença, além de algum outro prejuízo que o ofendido prove haver sofrido. Nesse sentido, os danos materiais podem ser divididos em danos emergentes e lucros cessantes. Os danos emergentes são aquilo que se perdeu efetivamente, a exemplo de valores gastos com tratamentos ou remédios. Já os lucros cessantes, correspondem ao que razoavelmente se deixou de ganhar.

Ademais, nos termos do art. 950 CC/02, a indenização pode depender de pensionamento nos casos de acidente de trabalho que acarrete perda parcial ou total da capacidade laborativa ou impossibilite o ofendido de exercer seu ofício ou profissão. O mesmo artigo estabelece que a pensão corresponderá à renda obtida com o trabalho para qual o ofendido se inabilitou ou, proporcional a depreciação sofrida nos casos de perda parcial da capacidade laborativa.

A comprovação dos danos materiais exige além da prova do fato que os originou a comprovação dos valores efetivamente perdidos, dos lucros cessantes ou do valor do trabalho para o qual o ofendido se inabilitou ou sua depreciação, no caso de pensionamento. Porém, dependendo do caso concreto, não sendo possível a comprovação da materialidade do dano material é possível fixar o valor por arbitramento.

As lesões acidentárias também podem causar danos morais. Ademais, nos termos da súmula 37 do STJ danos materiais e morais oriundos do mesmo fato são cumuláveis, vez que tutelam bens jurídicos diversos. A respeito do tema assevera Delgado (2023, p. 741):

As lesões acidentárias também podem causar *dano moral* ao trabalhador. Este, conforme visto, consiste em *toda dor física ou psicológica injustamente provocada em uma pessoa humana*. Nesse quadro, a doença ocupacional, a doença profissional e o acidente do trabalho podem, segundo sua gravidade, provocar substanciais dores físicas e psicológicas no indivíduo, com intensidade imediata ou até mesmo permanente, ensejando a possibilidade jurídica de reparação. Ressalte-se que *tanto a higidez física, como a mental, inclusive emocional, do ser humano são bens fundamentais de sua vida, privada e pública, de sua intimidade, de sua autoestima e afirmação social e, nesta medida, também de sua honra*. São bens, portanto, inquestionavelmente tutelados, regra geral, pela Constituição (art. 5º, V e X). Agredidos em face de circunstâncias laborativas, passam a merecer tutela ainda mais forte e específica da Constituição Federal, que se agrega à genérica anterior (art. 7º, XXVIII, CF/88). (Delgado, 2023, p. 741).

Assim, dada a tutela constitucional à higidez corporal e mental do indivíduo, nos casos em que as lesões acidentárias provocarem dores físicas e psicológicas substanciais, haverá a possibilidade jurídica de reparação.

As lesões acidentárias podem ainda causar danos estéticos, quando atingirem a “harmonia física” do indivíduo, ocasionando alteração negativa e duradoura de sua aparência. Para a configuração desse tipo de dano deve haver deformidade física e corporal, capaz de gerar prejuízo a imagem ou situação que vexatória que prejudique o convívio social. A respeito do tema, decidiu o TRT da 3º Região:

DANO ESTÉTICO. NÃO CONFIGURADO. Para a configuração do dano estético deve haver a presença de deformidade física e corporal, capaz de causar má impressão ou mesmo um leve desagrado ao seu observador, capaz de gerar

constrangimentos e prejuízos no convívio social daquele que sofreu a lesão. (Brasil, 2021b)

Conforme se extrai do inteiro teor do acórdão, no caso em questão, o empregado preteava indenização por danos estéticos por lesão ocular decorrente de acidente de trabalho. No entanto, o perito do juízo informou que a lesão somente poderia ser vista através de microscópio. Por esta razão, o TRT julgou improcedente o dano estético, ao argumento de que a estética do reclamante estava preservada. Nesse caso, embora o ocorrido tenha gerado reparação por danos materiais e morais, a indenização por dano estético é indevida vez que não houve alteração externa.

Cabe ainda salientar que é possível cumular indenizações por danos morais, materiais e estéticos, ainda que ocasionados pelo mesmo fato. Para tanto, Delgado (2020, p. 742) aponta que os danos devem ser passíveis de apuração em separado, com causas inconfundíveis. O autor salienta que a quantia indenizatória por dano estético também deve ser fixada por juízo de equidade.

Com relação a quantificação das indenizações por danos morais ou estéticos, oriundos ou não de lesão acidentária, há um desafio, vez que esses tipos de prejuízos não podem ser objetivamente comprovados como o dano material. Nesse caso, Delgado (2020, p. 741) menciona a fixação por juízo de equidade do julgador. Nesses termos, também decidiu a 4^o Turma do TRT da 4^a região:

DANO MORAL QUANTUM INDENIZATÓRIO O montante da indenização por dano moral deve ser arbitrado pelo juiz segundo critérios de equidade e de razoabilidade, a fim de atender ao seu caráter compensatório, pedagógico e preventivo. (TRT da 4^a Região, 4^a Turma, 0020210-81.2017.5.04.0732 ROT, Data da Publicação, Desembargador Joao Paulo Lucena)

De tal modo, ante a ausência de parâmetro objetivo e impossibilidade de reduzir o cálculo a uma operação matemática, o juiz deve arbitrar as indenizações por danos morais com base nos critérios da equidade e da razoabilidade, de modo que a indenização tenha caráter compensatório, pedagógico e preventivo. Assim, a compensação ao ofendido não poder ser meramente simbólica ou irrisória, sob pena de representar incentivo ao ofensor.

Ademais, Delgado (2020, p. 751) aponta que a fixação da indenização por danos morais e estéticos deve ser norteadas por elementos objetivos (referentes ao próprio dano), elementos subjetivos (os referentes aos sujeitos envolvidos, vítima/ofensor) e circunstanciais (referentes a própria indenização).

Como elementos objetivos, o autor aponta a gravidade da lesão, sua permanência no tempo (quanto maior a duração, mais gravosa), a natureza do ato danoso e a relevância do bem jurídico atingido. Também devem ser analisadas as circunstâncias influentes quanto a produção do dano, se agravantes, ou, atenuantes.

No tocante, aos elementos subjetivos, com relação à pessoa da vítima, a fonte citada destaca a intensidade do sofrimento ou desgaste. Este elemento demonstra ser de difícil elucidação, embora algumas vezes possa ser descrito na prova oral, nos casos em que o sofrimento é exteriorizado e percebido por testemunhas.

Ainda nos elementos subjetivos, cabe analisar se há alguma circunstância pessoal que exacerbe a ofensa, como exemplo Delgado (2020, p 751) cita a situação familiar do ofendido. Ademais, aponta que devem ser analisadas circunstâncias agravantes, como o fato do ofendido ser menor, além das atenuantes, como a vítima ter contribuído para o evento danoso.

Por outro lado, conforme o autor, também é necessário sopesar os elementos do lado do ofensor. Assim, considera-se a situação socioeconômica, a circunstância de ser ou não empregador pessoa física, se a ofensa é reiterada, a intensidade do dolo e/ou culpa do praticante do ato e a existência de circunstâncias agravantes ou atenuantes em relação ao ofensor.

Com relação aos elementos circunstanciais, o citado professor afirma que há que se destacar as dimensões reparadora, pedagógica e de política judiciária. No que se refere ao caráter reparador, a indenização deve proporcionar alívio e conforto a vítima. Em relação ao caráter pedagógico, o autor aponta que a compensação deve servir como advertência para que o ofensor perceba a necessidade de ajustar sua conduta ou a conduta do estabelecimento. Por último, pela dimensão de política judiciária, não pode ser a indenização muito reduzida, pois não cumpriria quaisquer de seus objetivos. Também não pode ser excessivamente alta a ponto de gerar enriquecimento sem causa. Para o autor, tanto os valores módicos, quanto os exorbitantes ocasionariam o desprestígio do judiciário e do instituto dos danos morais.

Outro tópico importante na seara da reparação por danos no direito do trabalho, é a regulamentação recente da reforma trabalhista que inseriu o Título II-A na CLT (“Do Dano Extrapatrimonial”), composto pelos artigos 223-A até 223-G.

Entre as inovações está a determinação do art. 223-A que estabelece que se aplica à reparação por danos extrapatrimoniais do Direito Trabalho apenas os dispositivos do Título II-A da CLT. Há que se destacar também o art. 223-B que define que causa dano existencial ação ou omissão que ofenda a esfera moral ou existencial da pessoa física ou jurídica. Ademais, o art. 223-C estipula que “honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a

sexualidade, a saúde, o lazer e a integridade física são os bens juridicamente tutelados inerentes à pessoa física”.

Diversas críticas a disciplina são tecidas por Delgado (2020, p. 785) que aponta a regulamentação é uma tentativa de enfraquecer a proteção constitucional na tutela dos direitos da personalidade. Aponta ainda que conceitos diversos como dano moral e dano estético foram equalizados na nomenclatura de danos extrapatrimoniais

O autor aponta ainda que os dispositivos citados não podem ser interpretados isoladamente e que devem ser observados os métodos científicos de interpretação jurídica, tais como o lógico racional, o sistemático e o teleológico. O objetivo disso, é harmonizar o capítulo inserido na CLT com o conjunto do ordenamento jurídico, especialmente a proteção constitucional, os diplomas internacionais sobre direitos humanos sobscritos pelo Brasil e os demais instrumentos normativos que regulam a matéria, como o Código Civil de 2002.

Nessa perspectiva, em que pese a pretensão do 223-A, a regulamentação do Título II-A não é a única aplicável à reparação por danos extrapatrimoniais no direito do trabalho, pois, tendo em vista a interpretação sistemática, não é possível negar a vigência do Código Civil de 2002, no que se refere a reparação de danos morais e estéticos. Principalmente, não é possível perder de vista, na interpretação dos novos dispositivos da CLT, a proteção conferida aos direitos de personalidade pela Constituição de 1988 e pelos Tratados Internacionais sobre Direitos Humanos dos quais o Brasil é signatário.

Nesse sentido, a análise aqui proposta não se limita aos dispositivos da CLT sobre o tema, observando a regulamentação do CF/88 e do CC/02.

4.3 Reparação por danos causados pela exposição pública de ranking de metas.

Como visto, o exercício de controle e fiscalização a fim de viabilizar a produtividade, decorre do exercício do poder diretivo do empregador, não sendo considerada abusiva a definição de metas a serem cumpridas pelo empregado. Pode ainda o empregador, definir pagamento variável, conforme a produtividade individual, como abordado do capítulo sobre remuneração e pagamento individualizados. Ambas as prerrogativas estão inseridas na faculdade do empregador de organizar a prestação laborativa em torno dos seus objetivos. Como visto, o empregado está vinculado a tais comandos, pela subordinação que caracteriza a relação de emprego.

No entanto, o poder empregatício não é absoluto. A Constituição Federal de 1988 coloca a proteção à dignidade da pessoa humana em posição central, garantia da qual o indivíduo não

se despe na relação de emprego, por óbvio. Assim, são consideradas abusivas condutas fiscalizadoras que quegridam os direitos fundamentais do trabalhador, a exemplo de práticas que exponham o empregado a situações vexatórias, causando lesão à dignidade, à honra e à imagem (art. 5º, X, CF/ 88).

No que se refere a exposição de ranking de metas, conforme exemplificado no tópico 4.1, a estratégia é capaz de atingir a subjetividade do trabalhador, na medida que provoca pressão exagerada e constrangimentos ao empregado.

Ademais, verificou-se que a pratica é característica da gestão por estresse, marcada pela pressão excessiva e, não raras vezes, pelo assédio moral. No contexto, o controle da produtividade por meio de ranking estimula um ritmo de trabalho cada vez mais acentuado, o que apesar de possibilitar melhores classificações e obtenção de vantagens, leva ao desgaste físico e mental, com consequências drásticas para a saúde do trabalhador.

Também restou assente, a partir da análise do tópico citado, que a pratica estimula competição pouco saudável no ambiente de trabalho, tendo os empregados de lidar com a pressão extra dos possíveis juízos depreciativos dos demais colegas. Dizendo isso, não se pretende excluir a utilização de indicadores de rendimento individual na gestão empresarial, vez que pode ser importante para o aumento da produtividade e monitoramento da atividade laborativa. Contudo, estes indicadores devem ser conhecidos apenas pelo supervisor e pelo empregado, vez que a exposição em ranking é capaz de provocar alterações psíquicas e prejuízo à parte social/ afetiva do patrimônio moral.

Premente que a pratica analisada não se harmoniza com a proteção constitucional aos direitos fundamentais. Como abordado anteriormente, é dever do empregador respeitar a dignidade humana do trabalhador, por via da preservação de um meio ambiente do trabalho sadio e equilibrado. A prática aqui analisada viola a citada garantia, na medida em que cria um ambiente de trabalho caracterizado por pressão excessiva e constrangimento.

Ademais, a luz dos limites constitucionais, a exposição pública de ranking conduz à ofensa à honra objetiva, na medida em que figurar nas posições inferiores traduz em mácula ao juízo que fazem do empregado no meio social, sua reputação, ainda que apenas entre os empregados do mesmo estabelecimento. Não se olvide também que, a hierarquização dos empregados promovida pela estratégia em questão, tem impactos negativos sobre a honra subjetiva do trabalhador, sua autoestima.

Neste sentido, também é possível identificar o dano à imagem, em sentido subjetivo, constituindo o conjunto de qualidades cultivadas pela pessoa e reconhecidas como suas pelo grupo social. Isso significa que há ofensa à imagem atributo do empregado, na medida em que

a prática afeta o modo como o obreiro é reconhecido pelo grupo, taxando-o como “mal-empregado”, “incompetente”, “desidioso”.

Desse modo, a exposição pública de ranking de metas consiste em comparação vexatória entre os empregados, extrapolando os limites do poder empregatício. Assim, caracteriza conduta ensejadora de danos morais passíveis de indenização.

Neste sentido, inclusive já decidiu a 2ª Turma do TST:

[...] INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. COBRANÇA ABUSIVA POR METAS. ASSÉDIO MORAL CONFIGURADO. Extrai-se do acórdão a prática do assédio moral consistente na existência de um ranking de metas, com divulgação dos resultados da produção de todos os funcionários em quadro geral do reclamado. Esta Corte Superior entende que a hipótese traduz ofensa à dignidade da pessoa do trabalhador (art. 5º, X, da Constituição Federal), configurando ato ilícito do empregador (arts. 186 e 187 do Código Civil) e o consequente dever de indenizar, na medida em que a exigência (de forma excessiva) no cumprimento de metas configura abuso do poder diretivo do empregador, impondo ao reclamante um constrangimento direto, além de submetê-lo a constante pressão psicológica e ameaças, situação que submete o trabalhador a um desgaste de cunho emocional, afetando coletivamente a saúde mental dos trabalhadores. A situação se afigura como conduta lesiva a bem integrante da personalidade do reclamante, sendo pertinente a condenação por danos morais. Incontestável, na hipótese, a violação aos valores protegidos no art. 5º, X, da Constituição Federal (honra, imagem e dignidade), sendo desnecessária a comprovação explícita de sua ocorrência, tendo em vista o quadro apresentado (dano in re ipsa). Precedentes. Recurso de revista conhecido e provido. (Brasil, 20231)

Conforme extrai-se do acórdão citado, considera-se assédio moral a existência de um ranking de metas com divulgação dos resultados da produção de todos os funcionários, uma vez que a prática submete o empregado a constrangimento direto e pressão psicológica. Nos termos da decisão, a hipótese traduz ofensa à dignidade, à honra e à imagem do trabalhador (art. 5º, X, da Constituição Federal), configurando ato ilícito do empregador (arts. 186 e 187 do Código Civil), com consequente dever de indenizar, ante ao abuso do poder diretivo.

Assim, no sentido em que se argumenta, a exposição de ranking, por si só, configura abuso do poder diretivo, tendo em vista a promoção de comparação vexatória entre os empregados que gera constrangimento e pressão psicológica. Notadamente, a situação é agravada quando existe cobrança agressiva, situação que não é incomum, conforme demonstrou-se através da jurisprudência sobre o tema citada nas seções anteriores.

Portanto, a conduta de exposição em ranking configura abuso do poder empregatício, tendo em vista a lesão a subjetividade do empregado, através da violação de direitos de personalidade protegidos constitucionalmente (dignidade, honra, imagem). No que se refere a

regulamentação específica da CLT, conforme infere-se do art. 223 “B” e “C”, a prática caracteriza dano de natureza extrapatrimonial decorrente da relação de emprego.

De tal modo, a conduta configura ato ilícito, nos termos dos artigos 186 e 187 CC/02. Ante ao exposto, haverá o dever de indenizar (art. 927 CC/02), comprovados os requisitos da responsabilidade civil subjetiva. Como visto anteriormente, por se tratar de dano moral, não cabe exigir a prova específica do dano, mas, a demonstração do fato que o provocou (exposição de ranking).

Quanto ao montante da indenização, é importante que observe os critérios de razoabilidade e da equidade. Neste sentido, a compensação não pode ser irrisória, sob pena de representar estímulo a perpetuação desse tipo de conduta na gestão empresarial. Também não deve ser exacerbada a ponto de representar enriquecimento ilícito.

Ademais, os elementos objetivos, subjetivos e circunstanciais, aqui considerados conforme definição de Delgado (2020) abordada na seção anterior, devem ser analisados no caso concreto. Quanto aos aspectos objetivos, a gravidade da lesão, poderá ser acentuada por recursos visuais utilizados no ranking como destaques em vermelho ou divisão em setores com denominações pejorativas. A permanência no tempo também assume relevância, conforme a prática configure conduta permanente ou sazonal na dinâmica empresarial.

No que se refere, a relevância do bem jurídico atingido, não se pode menosprezar a gravidade da ofensa. Isso porque, como discutido anteriormente, a Constituição da República de 1988 representou um grande avanço para a garantia de direitos fundamentais e aperfeiçoamento das instituições sob o viés democrático. Assim, a constituição insere no ápice da pirâmide normativa a pessoa humana e o universo de sua personalidade, de modo a materializar o princípio da dignidade da pessoa humana. De tal forma, na ordem vigente é fundamental que o exercício do poder empregatício harmonize com os princípios e regras constitucionais que asseguram os direitos do obreiro. Nesse sentido, a prática aqui discutida, viola garantias centrais em nosso ordenamento jurídico.

Podem haver também circunstâncias agravantes, levando em consideração a forma de cobrança em relação as posições do ranking. Conforme ilustra a jurisprudência sobre o tema, abordada nas seções anteriores, a utilização do ranking normalmente se dá em um contexto maior de gestão por estresse em que são comuns as cobranças agressivas e o assédio moral. Nos citados casos, a necessidade de reparação é acentuada, o que deve refletir no valor da indenização.

5. CONCLUSÃO

A subordinação é a origem e o modo de exteriorização do poder diretivo, o qual, por sua vez, é uma manifestação do poder empregatício. Assim, a relação de emprego, pautada pela subordinação, caracteriza-se pela atribuição do empregador de dirigir o modo prestação laborativa através dos poderes empregatícios e pela limitação à autonomia da vontade do trabalhador na medida que se vincula a estes comandos.

O poder empregatício divide-se em poder diretivo, prerrogativa que permite ao empregador dirigir a obrigação a ser executada pelo empregado em torno dos objetivos do negócio, e poder disciplinar, o qual confere ao patrão a prerrogativa de, excepcionalmente, aplicar punições no contrato de emprego. O poder diretivo por sua vez, compreende o poder regulamentar (fixação de normas) e fiscalizatório (exercer controle sobre a atividade).

De tal modo, a ordem jurídica confere amplos poderes ao empregador. O limite dessas prerrogativas, no entanto, não é definido pela legislação infraconstitucional trabalhista. Contudo, o poder empregatício não é absoluto. A ordem inaugurada pela Constituição de 1988, robusteceu os direitos fundamentais enquanto contraponto ao poder empregatício na relação de emprego. De tal forma, o exercício do poder empregatício deve harmonizar com os princípios e regras constitucionais.

Nesse contexto, a dignidade da pessoa humana representa fronteira ao exercício do poder empregatício, pelo que é dever do empregador proporcionar um ambiente de trabalho sadio e equilibrado. Ademais, em consequência do direito à igualdade (art. 5º, *caput*, CF/88), no âmbito da prestação laborativa, deve-se garantir a proteção do empregado contra tratamentos discriminatórios. Os direitos de personalidade (art. 5º, X, CF/88) também limitam o poder empregatício, sendo vedadas as práticas normativas, disciplinares e fiscalizatórias que ofendam à intimidade, à vida privada, à honra ou à imagem do trabalhador.

Com base nesta fundamentação, os tribunais em reconhecido indenização por danos morais, nos casos de condutas como revistas íntimas (ofensa à intimidade), limitação do uso de banheiro (lesão à dignidade e integridade) e discriminação no ambiente laboral (violação da igualdade). Incontroverso que tais condutas representam abuso do poder empregatício.

No que se refere a política de metas, a proteção constitucional à personalidade torna ilícita a cobrança vexatória, agressiva ou acompanhada de ameaças de dispensa. Nesse sentido, os tribunais têm reconhecido o dever de indenizar nos casos de abuso relativo à exigência de metas.

No tocante ao direito à honra, a proteção constitucional engloba a perspectiva subjetiva, significando o juízo positivo que a pessoa faz de si mesma, bem como o viés objetivo, compreendendo o seu bom nome e a fama que desfruta na sociedade. O direito de imagem, por sua vez, possui dimensão objetiva (imagem retrato), a qual representa a reprodução da figura humana por meio de desenhos, fotos e filmagens. Possui também o sentido subjetivo, também chamado de imagem atributo, significando o conjunto de qualidades cultivadas pela pessoa e reconhecidas como suas pelo grupo social.

Assim, se o empregador fizer uso indevido da imagem retrato do empregado sem o seu consentimento ou ofender sua imagem atributo, restará configurado o abuso do poder empregatício.

Como resultado da transição entre o modelo taylorista-fordista, para o modelo toyotista, tem ocorrido, de modo incipiente e localizado, um deslocamento do cerne do poder empregatício da subordinação para onerosidade. Nesse sentido, a remuneração deixa de ser fixa e são dispensados os controles rígidos sobre o modo da prestação laborativa. No lugar disso, assume relevância a contratação de remuneração variável, através de metas, prêmios e gratificações, por exemplo. Nesse sentido, a produtividade individual, terá impactos sobre a remuneração do empregado, o que deve condicionar o cumprimento das obrigações contratuais.

No contexto em que a remuneração variável adquire relevância na gestão empresarial são necessários indicadores de desempenho, a fim de orientar a política remuneratória. Conforme ilustra a jurisprudência, o ranking de metas é utilizado como estratégia fiscalizatória e de pagamentos (remuneratória).

Como extrai-se dos acórdãos sobre o tema, o ranking de metas consiste na conduta patronal de exposição dos empregados em listas nominais, de modo a categorizá-los pela produtividade. Assim, as posições do ranking são utilizadas para cobrança de resultados individuais, com exposição dos resultados. Comum também que as boas colocações no ranking estejam atreladas ao recebimento de parcela variável do salário.

Contudo, a análise da jurisprudência e de outras fontes sobre o tema demonstrou que a estratégia é capaz de gerar danos a subjetividade do trabalhador, na medida que provoca pressão exagerada, constrangimento ao trabalhador e comparação/competição pouco saudável no ambiente laboral. Assim, a conduta descrita é uma típica prática de gestão por estresse.

Como já amplamente ressaltado, o exercício do poder empregatício deve harmonizar com os princípios e regras constitucionais. A prática em questão, no entanto, é incompatível com os citados limites.

Em primeiro lugar, é dever do empregador respeitar a dignidade humana do trabalhador, por via da preservação de um meio ambiente do trabalho sadio e equilibrado. A prática aqui analisada viola a citada garantia, na medida em que cria um ambiente de trabalho caracterizado por pressão excessiva e constrangimento.

Ademais, a exposição de ranking de metas conduz a ofensa à honra objetiva do empregado, na medida em que figurar nas posições inferiores afeta o juízo que o grupo faz do empregado. Além de atingir a honra subjetiva, isto é, o sentimento pessoal ou juízo que cada empregado faz de si mesmo no plano interior.

Também é possível identificar o dano à imagem em sentido subjetivo (imagem atributo), considerando que a prática afeta o modo como o indivíduo é reconhecido no meio social, taxando-o como “mal-empregado”, “incompetente”, “desidioso”.

Desse modo, embora a possibilidade de fixar e fiscalizar o cumprimento de metas, decorra do poder diretivo do empregador, a exposição de ranking de metas extrapola os limites da prerrogativa, vez que se trata de comparação vexatória entre os empregados que se traduz em pressão exagerada e constrangimento. A situação é agravada, nos casos em que a cobrança em relação a posição no ranking ocorre de maneira agressiva, em um contexto maior de gestão por estresse, conforme verificado na jurisprudência sobre o tema.

Portanto, tendo em vista a violação dos já citados direitos constitucionais, a conduta de exposição de ranking, categorizando os empregados pelo atingimento de metas, configura ato ilícito do empregador nos termos dos artigos 186 e 187 do CC/02.

Ante ao exposto, haverá o dever de indenizar (art. 927 CC/02), comprovados os requisitos da responsabilidade civil subjetiva. Por se tratar de dano moral, não cabe exigir a prova específica do dano, mas, a demonstração do fato que o provocou (exposição de ranking).

Em suma, para analisar a possibilidade de reparação pela exposição de ranking, o presente trabalho, abordou aspectos sobre o poder empregatício, especialmente no que se refere ao exercício de controle e fiscalização, realizado a fim de viabilizar a produtividade. A partir disso, foi possível concluir que é prerrogativa do empregador definir metas a serem observadas na prestação laborativa. É facultado também ao patrão definir critérios de remuneração variável, de acordo com a produtividade individual. Os empregados estão vinculados a tais diretrizes emanadas do poder empregatício, o que se define por subordinação, elemento caracterizador da relação de emprego.

No entanto, a pesquisa abordou longamente os limites impostos ao exercício do poder empregatício no âmbito da política de metas. Por meio da análise, foi possível demonstrar que, na fiscalização dessa dinâmica, não pode empregador ou seus prepostos usarem práticas lesivas

aos direitos do empregado. Assim, embora a fixação de metas seja uma resposta a crescente competitividade do mercado e possa estimular a produtividade, sua cobrança deve ser sopesada pelo dever do empregador em proporcionar um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. Nesse sentido, são vedadas condutas que degradem o ambiente de trabalho, a exemplo de cobranças vexatórias e agressivas que impliquem em ofensa à honra e à imagem do empregado.

No entanto, a pesquisa jurisprudencial, mostrou que, na prática, embora robustamente definidos na CF/88, os limites citados não são respeitados. O contraponto do poder empregatício, encontra obstáculo em condutas patronais ainda muito comuns, a exemplo da exposição de ranking.

Desse modo, a reparação pelos danos causados pelo abuso do poder empregatício, deve cumprir, além do papel compensatório, especialmente as funções pedagógica e preventiva, a fim de materializar a proteção constitucional no âmbito trabalhista.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **Direitos de Personalidade do trabalhador e poder empregatício**. 2012. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

ALVES, Amauri Cesar. Deslocamento do Centro do Poder Empregatício e o Salário-Resultado. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região**, v. 20, p. 170-187, 2014.

ALVES, Amauri Cesar. Novo perfil da onerosidade na relação de emprego: releitura do requisito do artigo 3.º da CLT para a efetivação de direitos fundamentais do trabalho. **Revista Internacional de Direito do Trabalho**, [S.l.]. v. Ano II, n.º3, p. 35-77, 2022.

ALVES, Amauri Cesar. Sistemas produtivos, direito do trabalho e contratação de pessoas via plataformas digitais: análise de momentos de afirmação e de negação do direito fundamental ao trabalho digno. **Rjlb - revista jurídica luso-brasileira**, [S.l.], v. Xxxiii, p. 43-87, 2022.

ALVES, Amauri Cesar. **Manual de Direito do Trabalho**. 2º ed. Belo Horizonte: RTM, 2023.

BARBOSA, Cristiane Maria Galvão; LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro; MENDES, Renata Wey Berti, PATTA, Cesar Augusto. Assédio moral e violências no trabalho: caracterização em perícia judicial. Relato de experiência no setor bancário. **Revista Brasil Saúde Ocupacional**, [S.l.], v. 39, n.º 129, p. 101-110.

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 1.ª Região - ROT: 00012076920135010246, Relator: Angelo Galvao Zamorano, Data de Julgamento: 18/04/2023, Sexta Turma, Data de Publicação: DEJT 2023-04-25.

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 1.ª Região. 0001715-77.2012.5.01.0075, Relator: Paulo Marcelo de Miranda Serrano, Sexta Turma, Data publicação: 16/06/2023d

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 1.ª Região. 0100107-32.2016.5.01.0004, Relator: José Monteiro Lopes, Sétima Turma, Data da Publicação: 15/03/2023c

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 15.ª Região 0011188-19.2015.5.15.0067(AP), Relator: Jorge Luiz Costa, Terceira Turma, Data da publicação: 14/05/2018b

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 2.ª Região. Processo: 1000327-22.2022.5.02.0471, Data: 21-07-2023, Órgão Julgador: 1ª Turma - Cadeira 2 - 1ª Turma, Relator (a): Maria Jose Bighetti Ordonó

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. 73ª Vara do Trabalho do Rio de Janeiro, Ação trabalhista 0101770-66.2017.5.01.0073, Juiz do Trabalho Titular Mauricio Paes Barreto Pizarro Drummond, Data de Julgamento 05/10/2018d

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.ª Região - RO: 00104185120205030013 MG 0010418-51.2020.5.03.0013, Relator: Anemar Pereira Amaral, Data de Julgamento: 18/03/2021, Sexta Turma, Data de Publicação: 18/03/2021a

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região - ROT: 00105244120225030078, Relator: Anemar Pereira Amaral, Data de Julgamento: 07/02/2023, Sexta Turma, Data da Publicação: 10/02/2023i

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região - ROT: 00105627820195030039 MG 0010562-78.2019.5.03.0039, Relator: Des. Antonio Gomes de Vasconcelos, Data de Julgamento: 11/08/2022, Decima Primeira Turma, Data de Publicação: 16/08/2022e

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região Região; PJe: 0010625-15.2019.5.03.0036 (ROT); Disponibilização: 12/11/2021; Órgão Julgador: Decima Primeira Turma; Relator (a) /Redator (a): Marcos Penido de Oliveira)

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região PJe: 0010129-45.2023.5.03.0165 (ROPS); Disponibilização: 06/07/2023; Órgão Julgador: Sexta Turma; Relator (a) Redator (a) Jose Murilo de Moraes

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região, PJe: 0011321-36.2016.5.03.0075 (ROT), Relator: Rodrigo Ribeiro Bueno, Segunda Turma, Data da publicação: 09/02/2018a

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região. Pje 0010692-49.2021.5.03.0152 (ROT), Relator (a) / Redator (a) Sebastião Geraldo de Oliveira, Segunda Turma, Disponibilização: 10/10/2023e

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região. PJe: 0011052-12.2015.5.01.0261, Relator (a) / Redator (a): Antônio Paes Araujo, Segunda Turma, Disponibilização: 16/09/2020a

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região. PJe: 0010884-75.2021.5.03.0024 (ROT), Relator (a) /Redator (a): Ricardo Marcelo Silva, Décima Turma, Disponibilização: 11/07/2022d

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região. PJe: 0011028-77.2022.5.03.0068 (ROPS); Disponibilização: 28/04/2023; Órgão Julgador: Decima Primeira Turma; Relator (a) /Redator (a) Marco Antônio Paulinelli Carvalho)

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 3.^a Região; PJe: 0010624-86.2015.5.03.0095 (ROT), Relator: Luiz Otávio Linhares Renault, Primeira Turma, Data da Publicação: 23/06/2016a

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 4.^a Região. RO: 00214571620145040017, Relator: Carlos Henrique Selbach, Data de Julgamento: 02/05/2017c, 2.^a Turma)

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 6.^a Região. Processo: ROT - 0001837-69.2017.5.06.0142, Redator: Paulo Alcantara, Data de julgamento: 07/07/2020, Segunda Turma, Data da assinatura: 07/07/2020b

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 9.^a Região - RO: 00002991520185090084, Relator: Paulo Ricardo Pozzolo, Data de Julgamento: 27/03/2019, 6.^a Turma, Data de Publicação: 09/04/2019a

Brasil. Tribunal Regional do Trabalho da 9.^a Região - ROT: 00008458720205090670, Relator: Aramis de Souza Silveira, Data de Julgamento: 14/10/2022, 3^a Turma, Data de Publicação: 17/10/2022f

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho - E-RR: 9439320125090010, Relator: José Roberto Freire Pimenta, Segunda Turma, Data de Publicação: DEJT 08/05/2019b

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho - RR: 00011617220135090015, Relator: Maria Helena Mallmann, Data de Julgamento: 26/06/2019, 2^a Turma, Data de Publicação: 28/06/2019c

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho - RR: 5734320205120013, Relator: Mauricio Godinho Delgado, Data de Julgamento: 23/03/2022, 3^a Turma, Data de Publicação: 25/03/2022c

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho - RR: 7470320155090016, Relator: Douglas Alencar Rodrigues, Data de Julgamento: 29/08/2018, 5^a Turma, Data de Publicação: DEJT 06/09/2018c

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho - RR-10765-69.2017.5.03.0052, Relatora Ministra Maria Helena Mallmann, 2^a Turma, Data de Publicação 10/02/2023l

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. AIRR - 1461- 48.2010.5.10.0003 Data de Julgamento: 25/02/2015, Relator Ministro: Alexandre de Souza Agra Belmonte, 3^a Turma, Data de Publicação: DEJT 27/02/2015.

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. AIRR - 1000107-19.2013.5.02.0316, Relator Ministro: José Roberto Freire Pimenta, Data de Julgamento: 29/11/2017, 2^a Turma, Data de Publicação: DEJT 01/12/2017d.

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. RR - 14155920145080008, Relator: José Roberto Freire Pimenta, Data de Julgamento: 03/05/2017, 2^a Turma, Data de Publicação: DEJT 05/05/2017a

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. RR - 683008920095090012, Relator: João Oreste Dalazen, Data de Julgamento: 22/03/2017, 4^a Turma, Data de Publicação: DEJT 25/08/2017b

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. RR - 11393-48.2014.5.15.0046, Relator Ministro: Mauricio Godinho Delgado, Data de Julgamento: 30/11/2016, 3^a Turma, Data de Publicação: DEJT 02/12/2016b

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. RR-1136-85.2017.5.13.0022, 6^a Turma, Relator Ministro Augusto Cesar Leite de Carvalho, DEJT 10/03/2023a

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. RR-1301-98.2019.5.09.0661, 6^a Turma, Relatora Ministra Katia Magalhaes Arruda, DEJT 13/06/2023b

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. RR-21402-98.2014.5.04.0006, 5^a Turma, Relator Ministro Douglas Alencar Rodrigues, DEJT 13/11/2020c

Brasil. Tribunal Superior do Trabalho. RRAg: 00012356720205090020, Relator: Mauricio Godinho Delgado, Data de Julgamento: 20/06/2023, 3ª Turma, Data de Publicação: 23/06/2023f

CARVALHO, Márcia Valéria Ferreira de. **Rumo a Remuneração Variável: Um estudo de caso de Participação nos resultados em uma Empresa de Comunicações Capixaba**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **101 propostas para Modernização Trabalhista**. Emerson Casali (Coord.). Brasília. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2013/2/101-propostas-para-modernizacao-trabalhista/>. Acesso em: 28/10/2023.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 19. ed. São Paulo: LTr., 2019.

DIAS, Ana Cristina Garcia; SANTOS, Anelise Schaurich dos; PERRONE, Claudia Maria. As cobranças são pesadas, a gente sofre muita Pressão”: As metas na vida de bancários. **Revista Trabalho (En) Cena**, [S.l.], v. 3, n°2, p. 44 – 64, 2018.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 17° ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

GONÇALVES, Bernardo. **Curso de Direito Constitucional**. 3° ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris Ltda., 2011.

MONTANHER Paulo José da Silva; SILVA, Alessandro José Nunes da; TAKAHASHI, Maria Alice Batista Conti, VILELA, Rodolfo Andrade de Gouveia. Gestão Violenta e Patologia Organizacional: Reflexões para uma intervenção articulada entre academia, serviços e movimento social. **Revista Ciências do Trabalho**, [S.l.], n° 4, 27 – 47, jun. 2015.

MOTTA, Sylvio. **Direito constitucional: Teoria, Jurisprudência e Questões**. 29° ed. Rio de Janeiro: Forense; Método, 2021.

Rio de Janeiro, 73ª Vara do Trabalho, **Ação trabalhista 0101770-66.2017.5.01.0073**, Juiz do Trabalho Titular Mauricio Paes Barreto Pizarro Drummond, Data de Julgamento 05/10/2018.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

SILVA, Eraldo Gurjão da. **Limites Constitucionais ao Poder Diretivo do Empregador**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, Paraíba.