

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**GLAUBER QUIRINO FALCÃO**

**CONTROLES GERENCIAIS NA ÁREA TRABALHISTA:**  
**UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR**

**RECIFE**

**2018**

**GLAUBER QUIRINO FALCÃO**

**CONTROLES GERENCIAIS NA ÁREA TRABALHISTA:  
UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Yumara Lúcia Vasconcelos

**RECIFE**

**2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

F185c Falcão, Glauber Quirino  
Controles gerenciais na área trabalhista: uma análise  
interdisciplinar / Glauber Quirino Falcão. – 2018.  
264 f. : il.

Orientadora: Yumara Lúcia Vasconcelos.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de  
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria,  
Recife, BR-PE, 2018.  
Inclui referências, anexo(s) e apêndice(s).

1. Controle gerencial 2. Área trabalhista 3. Controladoria  
4. Interdisciplinaridade I. Vasconcelos, Yumara Lúcia, orient.  
II. Título

CDD 657

**GLAUBER QUIRINO FALCÃO**

**CONTROLES GERENCIAIS NA ÁREA TRABALHISTA:  
UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Linha de Pesquisa:** Planejamento, Controle e Análise Financeira

Aprovada em: 26 de fevereiro de 2018

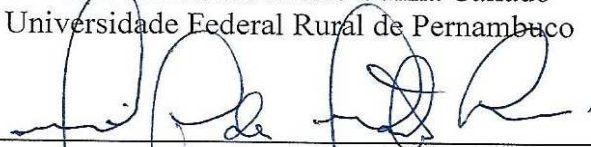
**BANCA EXAMINADORA**



Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Yumara Lúcia Vasconcelos – Orientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado  
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria José de Matos Luna  
Universidade Federal de Pernambuco



Prof. Dr. Mariano Yoshitake  
Universidade CEUMA

Aos meus pais, Edilson e Teresinha,  
por toda dedicação e por me ensinarem  
que a educação é a base de tudo.

À minha esposa, Cecília, por todo  
amor, incentivo e cumplicidade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por guiar sempre os meus passos e por me dar forças nos momentos difíceis.

Agradeço a meus pais pelo exemplo de vida e dedicação, por todo apoio e por entenderem minhas ausências ao longo da jornada do Mestrado.

Agradeço à minha esposa Cecília, por toda paciência e abdicção e por ter dividido comigo as alegrias, angústias e os momentos mais tensos dessa trajetória acadêmica.

Agradeço aos meus irmãos (Edilson e Tarcísio), minhas cunhadas (Nadja e Rita), meus sobrinhos (Isaac e Clara), minha avó Edite, tios e tias por compreenderem as minhas ausências e por estarem sempre me apoiando.

À minha sogra, D. Penha, pelas palavras de conforto e torcida, a Armando por compartilharmos as experiências vividas em relação ao Mestrado e tia Bia por toda oração.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Yumara, por toda confiança depositada no meu trabalho, por todos os ensinamentos, dedicação, incentivo e amizade.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco e ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria pelo acolhimento e oportunidade.

A todos os meus amigos de infância e de faculdade que me escutaram nos momentos de desabafo, por todo incentivo e por entenderem as minhas ausências.

A todos os mestrandos do PPGC 2016 pelas conquistas e angústias compartilhadas.

Às minhas afilhadas Ana Louise, Isabelle e Clarinha por toda felicidade trazida em minha vida.

A Elias Bispo e Ana Maria por escutarem minhas conversas sobre o Mestrado e todo incentivo dado.

E a todos os meus colegas de trabalho da UFPE e do CRCN por estarem sempre ao meu lado ao longo dessa trajetória.

“O SENHOR é o meu pastor, nada me faltará.  
Deitar-me faz em verdes pastos, guia-me mansamente a águas tranquilas.  
Refrigera a minha alma; guia-me pelas veredas da justiça, por amor do seu nome”.

Bíblia, Salmos 23:1-3

## RESUMO

Naturalmente, os estudos relacionados à Contabilidade Gerencial e à prática do ambiente de controle nas organizações voltam-se primordialmente para a dimensão financeira das empresas, focando em resultados econômicos. Porém, na visão da Controladoria, como fica posicionada a dimensão não financeira, especificamente a base humana das organizações? A própria definição de controle gerencial é pautada no aspecto comportamental das pessoas envolvidas nos processos organizacionais. Sendo assim, a proposta central desse estudo foi analisar a realidade dos controles gerenciais aplicados à área trabalhista das organizações. Para conhecer tal realidade, nessa pesquisa qualitativa, com objetivos exploratório-descritivos, aplicou-se o método da análise de conteúdo de acórdãos judiciais trabalhistas, com o intuito de identificar nas narrativas aspectos da realidade de controle gerencial das demandadas. Assim, foram resgatados os significados ínsitos às alegações trabalhistas em torno dos motivos da ação e fragilidades gerenciais, o que permitiu relacionar as rotinas trabalhistas observadas com os controles organizacionais envolvidos. O fruto de todos os achados permitiu o desenvolvimento de sete teorias substantivas atreladas aos controles gerenciais trabalhistas das situações investigadas.

**Palavras-Chave:** Controle gerencial. Área trabalhista. Controladoria. Interdisciplinaridade



## **ABSTRACT**

Certainly, the studies related to Management Accounting and the practice of the control environment in organizations primarily turn to the financial dimension of companies, focusing on economic results. However, in the view of the Controllership, how does the non-financial dimension stand, specifically the human base of organizations? The definition of management control itself is based on the behavior of the people involved in the organizational processes. Thus, the main proposition of this study was to analyze the reality of the management controls applied to the labor area of the organizations. To know this reality, in this qualitative study, with exploratory-descriptive objectives, the method of content analysis of labor judgments was applied, in order to identify in the narratives aspects of the reality of management control of the defendants. Thus, the meanings inherent to the labor claims about the reasons of the action and management weaknesses were recovered, which allowed to connect the observed labor routines to the organizational controls involved. The results of all findings allowed the development of seven substantive theories linked to the labor management controls of the investigated situations.

**Keywords:** Management control. Labor area. Controllership. Interdisciplinarity

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Assuntos mais demandados na Justiça do Trabalho – 2015.....	17
<b>Figura 2</b> – Taxonomia da pesquisa em contabilidade.....	22
<b>Figura 3</b> – Relações gerais entre as funções de planejamento e controle.....	39
<b>Figura 4</b> – Relacionamentos da Controladoria.....	41
<b>Figura 5</b> – Mapa do enquadramento da pesquisa.....	50
<b>Figura 6</b> – Triangulação intermétodos sequencial.....	53
<b>Figura 7</b> – Categorias temáticas.....	57
<b>Figura 8</b> – Da análise de conteúdo.....	58
<b>Figura 9</b> – Pré-análise documental.....	59
<b>Figura 10</b> – Levantamento sistemático.....	64
<b>Figura 11</b> – Do processo de sondagem na base.....	65
<b>Figura 12</b> – Interface entre a codificação e a teoria fundamentada.....	70
<b>Figura 13</b> – Codificação indutiva.....	71
<b>Figura 14</b> – Ferramenta adaptada para uso do <i>focus group online</i> .....	79
<b>Figura 15</b> – Quadro de validação das categorias.....	82
<b>Figura 16</b> – Mapa de procedimentos.....	84
<b>Figura 17</b> – Relacionamento entre as tipologias de controle.....	86

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Respostas do grupo focal e <i>Ranking</i> médio encontrado.....	82
<b>Tabela 2</b> – Temas trabalhistas analisados nos casos investigados.....	87

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Analogia entre controle gerencial e de tarefas.....	27
<b>Quadro 2</b> – Elementos dos sistemas de controle gerencial como pacote.....	28
<b>Quadro 3</b> – Formas dos sistemas de controle gerencial.....	30
<b>Quadro 4</b> – Características dos modelos de controle.....	32
<b>Quadro 5</b> – Mecanismos de controle formal e informal.....	33
<b>Quadro 6</b> – Classificação de acordo com a ação dos controles.....	37
<b>Quadro 7</b> – Conceitos de Controladoria.....	40
<b>Quadro 8</b> – Relação das funções básicas da controladoria.....	42
<b>Quadro 9</b> – Fatores ambientais de risco.....	44
<b>Quadro 10</b> – Roteiro de levantamento.....	66
<b>Quadro 11</b> – Códigos e categorias utilizados.....	74
<b>Quadro 12</b> – Fontes de vieses.....	77
<b>Quadro 13</b> – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas.....	89
<b>Quadro 14</b> – <i>Design</i> geral do controle gerencial na área trabalhista.....	99

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1 ESTRUTURANTES METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	17
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	17
1.2 QUESTÕES COMPLEMENTARES .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 OBJETIVOS .....	23
<b>1.4.1 Geral</b> .....	23
<b>1.4.2 Específicos</b> .....	23
1.5 PREMISSAS DA INVESTIGAÇÃO .....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
2.1 CONCEITO E TIPOLOGIA DE CONTROLES GERENCIAIS .....	25
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS CONTROLES GERENCIAIS .....	34
<b>2.2.1 Ambiente dos controles gerenciais</b> .....	34
<b>2.2.2 Eficácia dos controles gerenciais</b> .....	36
<b>2.2.3 Ação dos controles gerenciais</b> .....	37
<b>2.2.4 Estrutura dos controles gerenciais</b> .....	38
<b>2.2.5 Escopo do controle gerencial</b> .....	38
2.3 CONTROLADORIA: CONCEITO E FUNÇÕES .....	39
2.4 RISCOS EMPRESARIAIS E CONTROLE .....	43
2.5 CONTROLE E RELAÇÃO DE TRABALHO .....	46
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	48
3.1 ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO .....	49
<b>3.1.1 Classificação da investigação quanto à natureza dos dados</b> .....	50
<b>3.1.2 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos da pesquisa</b> .....	51
<b>3.1.3 Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos metodológicos</b> .....	52
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	63
<b>3.2.1 Levantamento bibliográfico sistematizado</b> .....	64
<b>3.2.2 Amostragem não probabilística (intencional)</b> .....	67
<b>3.2.3 Codificação</b> .....	69
<b>3.2.4 Validação interna e externa</b> .....	76
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	85
4.1 TEORIA FUNDAMENTADA .....	85

4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS ADOTADOS NA ANÁLISE...	85
4.3 REALIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS NA ÁREA TRABALHISTA DOS CASOS ANALISADOS.....	87
4.4 TEORIAS SUBSTANTIVAS EMERGENTES DA REALIDADE INVESTIGADA ....	100
<b>4.4.1 Teoria da origem das demandas trabalhistas .....</b>	<b>100</b>
4.4.1.1 Caso 04 .....	100
4.4.1.2 Caso 12 .....	102
4.4.1.3 Caso 17 .....	102
4.4.1.4 Caso 38 .....	104
4.4.1.5 Caso 79 .....	104
4.4.1.6 Comentários sobre a teoria e casos relacionados.....	105
<b>4.4.2 Teoria da complexidade .....</b>	<b>106</b>
4.4.2.1 Caso 23 .....	107
4.4.2.2 Caso 25 .....	109
4.4.2.3 Caso 55 .....	111
4.4.2.4 Comentários sobre a teoria e casos relacionados.....	112
<b>4.4.3 Teoria da efetividade dos meios de controle .....</b>	<b>113</b>
4.4.3.1 Caso 08 .....	113
4.4.3.2 Caso 10 .....	115
4.4.3.3 Caso 19 .....	116
4.4.3.4 Caso 60 .....	117
4.4.3.5 Comentários sobre a teoria e casos relacionados.....	118
<b>4.4.4 Teoria do escopo .....</b>	<b>119</b>
4.4.4.1 Caso 1 .....	119
4.4.4.2 Casos 07, 15 e 18.....	120
4.4.4.3 Caso 96 .....	122
4.4.4.4 Comentários sobre a teoria e casos relacionados.....	123
<b>4.4.5 Teoria da sanção pedagógica .....</b>	<b>124</b>
4.4.5.1 Casos 07, 15 e 18.....	124
4.4.5.2 Casos 19 e 60.....	124
4.4.5.3 Caso 70 .....	124
4.4.5.4 Caso 80 .....	126
4.4.5.5 Comentários sobre a teoria e casos relacionados.....	127

<b>4.4.6 Teoria da impessoalidade dos controles</b> .....	128
4.4.6.1 Caso 03 .....	129
4.4.6.2 Caso 34 .....	130
4.4.6.3 Caso 94 .....	131
4.4.6.4 Comentários sobre a teoria e casos relacionados.....	133
<b>4.4.7 Teoria do estímulo ao controle</b> .....	134
4.4.7.1 Caso 83 .....	135
4.4.7.2 Caso 98 .....	137
4.4.7.3 Comentários sobre a teoria os casos relacionados.....	139
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	140
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	143
<b>APÊNDICE A - RELATÓRIO DOS CASOS ANALISADOS NO ATLAS.TI 8</b> .....	151
<b>ANEXO A – ART. 7º DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL</b> .....	262

## INTRODUÇÃO

A pesquisa abordou a temática ‘controle gerencial’ aplicável na área trabalhista. A inspiração dessa delimitação teve partida na revisão preliminar de literatura, que acenou para uma abordagem predominantemente positivista (em alguns casos, neopositivista e, em raras exceções, interpretativista), concentrando-se em medições financeiras em detrimento daquelas não financeiras. A inquietação baseou-se em reflexões acerca do escopo e alcance social da Administração, nas organizações e entorno, razão pela qual, optou-se por uma abordagem interdisciplinar.

A prática interdisciplinar no campo da pesquisa afigura-se como tendência ante a complexidade do mundo social. Entretanto, a noção deste ‘fazer’ remete a um espectro de acepções teóricas, filosóficas e metodológicas. “Pode-se dizer que a colaboração entre especialidades científicas e técnicas diferenciadas constitui, hoje, uma exigência imprescindível para resolver a maioria dos problemas com os quais se defronta a ciência.” (RAYNAUT, 2015, p.3)

A complexidade das questões científicas favorece e, ao mesmo tempo, fomenta as trocas disciplinares, conceituais e metodológicas. As tradicionais fronteiras de campo histórica e institucionalmente construídas se mostram cada vez mais tênues. Classicamente, na prática profissional, os procedimentos aplicados no departamento de pessoal estão sob a responsabilidade do contador, embora a lógica e a identidade da área oriente pensamento diverso, o que reforça a importância da abordagem interdisciplinar nessa pesquisa.

A provocação lançada nesta investigação diz respeito a desfronteirização disciplinar da Controladoria com vistas a compreender medidas financeiras e não financeiras, igualmente, procedimentos flexíveis. Entende-se que essa maleabilidade contribuiu para a solução e gestão das tensões organizacionais, seus conflitos e desafios emergentes. O controle gerencial, nessa perspectiva, perde a musculatura clássica (essencialmente financeira), para incluir sinergicamente componentes subjetivos. Os sistemas de controle gerencial são desenhados por pessoas e por elas dirigidos. As organizações são sistemas complexos, encadeados e abertos.

Os estudos com abordagens comportamental e cultural estão presentes em investigações qualitativas, o que as torna contributivas no campo da Contabilidade, que não é inerte a essas questões. A Contabilidade Gerencial e a Controladoria vêm avançando nessa direção. Os indivíduos são atores sociais fundamentais à compreensão de um sistema de controle gerencial, afinal o integra. Sistemas de controle desumanizados mostram-se desfocados da realidade, tendendo à ineficácia. Os procedimentos são elaborados por pessoas,



para serem implementados por pessoas e monitorado por elas. Esse entendimento motivou a realização dessa pesquisa.

A importância da pesquisa qualitativa reside exatamente na constatação de que os comportamentos têm origem nos significados atribuídos. Compreender como se pensa é crucial ao entendimento de “como” e “por quê” se faz, afinal as práticas comunicam significados. A perspectiva valorativa está presente na gestão e na Contabilidade, que a ela dá suporte. O exercício profissional é essencialmente valorativo, influenciado por costumes e conceitos consagrados, relações de poder e interesses (valores cerimoniais). (BUSH, 1983; BUSH, 1987) A institucionalização dessa prática é, muitas vezes, posterior a esse processo de construção, que é intuitiva e coletiva. A Controladoria evoluiu ao longo dos anos, perdendo aquela imagem policiaesca, em razão de seu apoio reconhecido à gestão. A Contabilidade somente é gerencial porque apoia a administração das organizações.

Diante do exposto, essa pesquisa visou identificar por meio das demandas judiciais trabalhistas as realidades de controle gerencial nas organizações investigadas. Bem como, relacionar os significados estabelecidos entre as rotinas de trabalho e os controles gerenciais.

Esse estudo, de caráter exploratório-descritivo, foi desenvolvido a partir de uma triangulação metodológica envolvendo: levantamento documental de acórdãos judiciais trabalhistas, fonte primária da investigação; em sequência, análise de conteúdo, que permitiu compreender os significados ínsitos nos processos analisados; e por fim, adoção da teoria fundamentada como método de convergência, para constituir uma teoria baseada nos resultados.

Elegeram-se como expectativa inicial dessa investigação, mapear as demandas de controle a partir das demandas concretas, constantes nas narrativas processuais. No plano teórico, almejou-se também, por meio da revisão de literatura, uma análise consubstanciada das diferentes concepções e classificações de controle, com vistas a estabelecer um escopo conceitual e concreto (esse último, relacionado a aplicação do controle). Um dos produtos desses intentos foi a incorporação ao trabalho de uma discussão acerca da pertinência e contribuição efetiva de definições e tipologias de controle, muitas vezes coincidentes (apesar das diferentes denominações). Entendeu-se que essas convergências e divergências de classificação poderiam tornar a análise mais precisa e adequada. Vislumbrou-se, igualmente, como resultado dessa investigação, colocar em reflexão e análise os riscos empresariais decorrentes das fragilidades na estrutura de controles gerenciais no ambiente de trabalho,

posicionando-a como recurso de prevenção frente a essas contingências. O conjunto desses logrou êxito, promovendo uma leitura crítica sobre as clássicas definições de controle.

Destarte, a expectativa de contribuição dessa pesquisa se concentrou em dois eixos empírico-teóricos: reflexivo e pragmático. No eixo reflexivo almejou-se, fomentar reflexão sobre o papel dos controles gerenciais no ambiente de trabalho e relações laborais advindas, agregando novos olhares acerca da interação entre os controles da área (organicidade sistêmica) e o contexto social. No eixo pragmático, esperou-se mapear as fragilidades de controle da área a luz da realidade concreta.

Optou-se por seccionar esse trabalho em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta a estrutura metodológica da pesquisa, que se compõe pela problematização, questões complementares, justificativa e objetivos estabelecidos. O capítulo 2 apresenta as referências teóricas necessárias e aportadas à discussão dos resultados respectivos. O capítulo 3 descreve detalhadamente a trajetória metodológica adotada. Já o capítulo 4 traz exaustiva discussão sobre os resultados obtidos, buscando as referências teóricas que serviram de base à análise. Por fim, o capítulo 5 contempla o fechamento da investigação, ressaltando os achados principais e repercussão decorrente, o que remete ao resgate da questão problematizante e objetivos propostos, além do referencial teórico de base.

## 1 ESTRUTURANTES METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo contém os eixos que nortearam a investigação, a saber: a problematização (questão de pesquisa e contexto); questões complementares as quais decorreram do levantamento empírico; a justificativa; os objetivos propostos; e premissas da investigação. A estrutura apresentada respeita essa ordem.

### 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

As demandas judiciais trabalhistas envolvem diversos assuntos em torno das realidades cotidianas dos trabalhadores em suas práticas laborais. Dados do Conselho Nacional de Justiça (2016) apontam essa diversidade de assuntos reclamados, bem como o elevado número de processos na área.

Os assuntos mais demandados na Justiça do Trabalho em 2015 e seus respectivos volumes estão dispostos na figura 1 a seguir.

**Figura 1** - Assuntos mais demandados na Justiça do Trabalho - 2015

<b>1. DIREITO DO TRABALHO</b> - Rescisão do Contrato de Trabalho/Verbas Rescisórias	4.958.427 (49,47%)
<b>2. DIREITO DO TRABALHO</b> - Responsabilidade Civil do Empregador/Indenização por Dano Moral	704.345 (7,03%)
<b>3. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Salário / Diferença Salarial	539.047 (5,38%)
<b>4. DIREITO DO TRABALHO</b> - Rescisão do Contrato de Trabalho/Seguro Desemprego	488.274 (4,87%)
<b>5. DIREITO DO TRABALHO</b> - Férias/Indenização / Terço Constitucional	300.835 (3,00%)
<b>6. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Adicional	247.613 (2,47%)
<b>7. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Décimo Terceiro Salário	212.387 (2,12%)
<b>8. DIREITO DO TRABALHO</b> - Rescisão do Contrato de Trabalho/Rescisão Indireta	188.934 (1,88%)
<b>9. DIREITO PROCESSUAL CIVIL E DO TRABALHO</b> - Partes e Procuradores/Assistência Judiciária Gratuita	165.093 (1,65%)
<b>10. DIREITO DO TRABALHO</b> - Responsabilidade Civil do Empregador/Indenização por Dano Material	148.458 (1,48%)
<b>11. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Multa Prevista em Norma Coletiva	133.547 (1,33%)
<b>12. DIREITO DO TRABALHO</b> - Rescisão do Contrato de Trabalho/Reintegração / Readmissão ou Indenização	122.317 (1,22%)
<b>13. DIREITO DO TRABALHO</b> - Responsabilidade Solidária / Subsidiária/Tomador de Serviços / Terceirização	120.406 (1,20%)
<b>14. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Tiquete Alimentação	102.863 (1,03%)
<b>15. DIREITO PROCESSUAL CIVIL E DO TRABALHO</b> - Liquidação/Cumprimento/Execução/Valor da Execução/Cálculo/Atualização	93.558 (0,93%)
<b>16. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Supressão de Horas Extras Habituais-Indenização	89.952 (0,90%)
<b>17. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Vale Transporte	87.926 (0,88%)
<b>18. DIREITO DO TRABALHO</b> - Remuneração, Verbas Indenizatórias e Benefícios/Descontos Salariais – Devolução	74.859 (0,75%)
<b>19. DIREITO DO TRABALHO</b> - Férias/Abono Pecuniário	73.467 (0,73%)
<b>20. DIREITO DO TRABALHO</b> - Férias/Fruição / Gozo	71.277 (0,71%)

Fonte: extraído do Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 202)

As informações apresentadas através da figura 1 demonstram que as demandas giram basicamente em torno de três grandes grupos: benefícios e garantias do trabalho (verbas rescisórias, férias, seguro desemprego, 13º salário, auxílio alimentação, horas extras, adicionais...); dano moral; e dano material. A Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu

art. 7º (disponível na íntegra como anexo desse projeto), estipula ao trabalhador uma lista de direitos que estão relacionados à quase totalidade das demandas evidenciadas na figura 1. A título comparativo, seguem alguns desses direitos:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:  
 I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;  
 II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;  
 III - fundo de garantia do tempo de serviço;  
 VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;  
 IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;  
 X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;  
 XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;  
 XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei; (BRASIL, 1988, art. 7º)

Percebe-se que o não cumprimento dos aspectos legais brasileiros expõe as organizações a fatores ambientais de riscos externos às instituições e conseqüentemente podem repercutir nos fatores de risco do ambiente interno das mesmas e assim afetar a segurança e o comportamento dos trabalhadores.

Os controles gerenciais, juntamente com as suas ferramentas de aplicação, possuem abrangência para atuar na prevenção ou abrandamento das causas relacionadas aos benefícios e garantias do trabalho, danos morais e danos materiais relacionados aos trabalhadores.

No caso dos benefícios e garantias do trabalho tem-se o controle do ponto, a título de exemplo, como uma ferramenta cuja correta aplicação pelos controles gerenciais formais, mecânicos e administrativos pode atenuar as demandas judiciais trabalhistas dessa seara. Tal instrumento mensura a permanência do funcionário no trabalho, a sua frequência e o volume de hora extra praticado. (CAMPIGLIA e CAMPIGLIA, 1995)

Em relação aos danos morais tem-se que os controles gerenciais culturais, administrativos, orgânicos e formais podem atuar na prevenção de tais litígios a partir do uso de ferramentas como: códigos de ética, definição de políticas internas e *design* de estrutura. Vale ressaltar, entretanto, que esses controles não atingem a pessoa, não envolvendo, portanto, sujeição.

Ante o exposto, evidencia-se a importância dos controles gerenciais na prevenção ou detecção de riscos empresariais que podem desencadear em demandas judiciais trabalhistas. No entanto, Macintosh e Quattrone (2010, p. 5) destacam que: “deve haver um sábio equilíbrio entre o excesso de controle, que levaria à resistência e a turbulência organizacional, e a falta dele, que causaria caos organizacional e desintegração. Como e porque esse equilíbrio existe é

uma questão de controle efetivo”. Por isso, a implantação dos controles gerenciais deve ocorrer de forma balanceada e harmônica, integrando os interesses organizacionais e o ambiente de trabalho.

A evolução histórica dos números envolvendo processos trabalhistas, disponibilizado pelo Tribunal Superior do Trabalho (2015), demonstra um constante aumento de litígios, conforme os seguintes dados:

- Entre 1941 e 1945 foram recebidos 163.128 processos trabalhistas;
- Entre 1976 e 1980 foram recebidos 3.037.948 processos trabalhistas;
- E entre 2011 e 2014 foram recebidos 13.370.697 processos trabalhistas.

O elevado número de processos trabalhistas provoca uma reflexão sobre a atuação dos controles gerenciais nas organizações, tendo em vista seu papel frente aos objetivos organizacionais.

Esse cenário de instabilidade em torno das relações de trabalho nas organizações e, conseqüentemente, o papel desempenhado pelos controles gerenciais nesse contexto, conduziu ao seguinte questionamento: **o que as demandas judiciais trabalhistas revelam acerca da realidade dos controles gerenciais aplicados à área?**

## 1.2 QUESTÕES COMPLEMENTARES

Orientando-se pelas discussões transversais necessárias à consecução dos objetivos propostos e ao próprio produto da investigação, definiu-se como questões complementares:

- quais comportamentos / condutas guardam relação direta com as fragilidades de controle?
- quais as possíveis origens dessas fragilidades?
- como as tipologias de controle compartmentam as abordagens?
- o que a literatura de área entrega ao campo no que tange aos controles aplicados?
- a partir da análise documental proposta, quais as demandas gerenciais emergentes?

Essas discussões fluíram decorrentes da revisão de literatura realizada e da realidade empírica investigada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema, na delimitação proposta, afigura-se importante em razão do volume de processos trabalhistas envolvendo situações que denotam fragilidades, existência mínima e até a ausência de controles gerenciais, quadro que produz contingências diversas, elevando o risco

do negócio. A repercussão, financeira e não financeira, são argumentos materiais da necessidade de se atentar para a estrutura de controle das organizações numa perspectiva não exclusivamente contábil, incorporando, portanto, discussões que perpassam as barreiras disciplinares.

Malmi e Brown (2008) reforçam a importância dos estudos em torno dos sistemas de controle gerencial, mas consideram que tradicionalmente os estudos em contabilidade gerencial investigam os controles voltados ao aspecto contábil e focados em sistemas formais. Segundo os autores, esse tipo de visão limita a compreensão envolvendo outras perspectivas relacionadas ao controle como a administrativa ou cultural. Os controles gerenciais não atuam de forma isolada nas organizações. (FLAMHOLTZ, DAS e TSUI, 1985; SIMONS, 1990; MALMI e BROWN, 2008) Por isso, sua investigação e abordagem devem ser trabalhadas de forma interdisciplinar. Esse entendimento corroborou a escolha do recorte proposto.

O contexto do qual os controles fazem parte e os mecanismos de interação das pessoas com esse complexo sistema remetem a um olhar atento à estrutura e cultura organizacionais, bem como ao ambiente externo. (FLAMHOLTZ, DAS e TSUI, 1985) Os controles servem a todas as áreas, clientes ou fornecedoras de serviços. Essa perspectiva é oportunamente descrita por Gomes e Salas (2001, p. 46-47):

De forma bastante positiva, pode-se perceber uma tendência de abandono progressivo de abordagens mecanicistas sobre controle de gestão que predominaram durante tantas décadas, passando-se a incorporar ideias importantes de outras áreas, como as oriundas da Sociologia, Filosofia, Antropologia, Psicologia, onde o contexto social e organizacional passam a ser considerados como variáveis-chave no desenho e utilização dos sistemas de controle. (GOMES e SALAS, 2001, p. 46-47)

Por esse motivo, a proposta dessa pesquisa esteve também voltada para o contexto social no qual os controles gerenciais estão inseridos, levando em consideração uma visão mais ampla e interdisciplinar da abrangência de atuação do sistema de controle (contábil e de gestão). Nessa investigação, também foram discutidas as visões compartimentadas e estanques entregues por tipologias infrutíferas e redundantes, especialmente o sentido lógico da separação entre controle gerencial e contábil, quando o ‘contábil’ serve à gestão das organizações. (BEUREN, 2002)

Dessa breve exposição depreende-se que a linha de abordagem adotada fugiu do *mainstream* de estudos em Contabilidade Gerencial e Controladoria (quando tratada como especialidade a parte), em razão da delimitação e foco interpretativista. Esse nicho de produção é definido por Meer-Kooistra e Vosselman (2012).

A pesquisa em contabilidade gerencial *mainstream* legitima a informação contábil, pois pressupõe que os profissionais usam informações contábeis para tomar decisões eficientes. A pesquisa em contabilidade gerencial interpretativista procura revelar

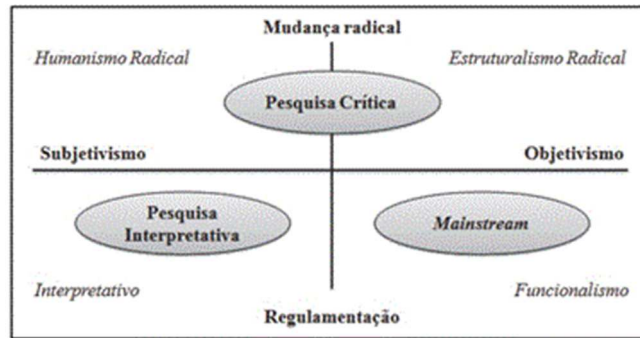
como a racionalidade emerge através da interação social e como a contabilidade e o controle podem ser instrumentos desse processo. É aqui que a pesquisa interpretativista difere da pesquisa *mainstream*. A pesquisa interpretativa não enquadra uma situação de decisão em termos de comportamento direcionado. Ela percebe a contabilidade como um mediador nas interações sociais que determinam o enquadramento de uma situação de decisão. Como a pesquisa em contabilidade gerencial interpretativista reconhece a complexidade e diversidade das organizações e situações sociais, é preciso de pluralismo teórico para entender a situação de decisão. (MEER-KOOISTRA e VOSELNAN, 2012, p.260)

Entretanto, assumindo e justificando a tomada de decisão, essa investigação encontrou respaldo na própria produção internacional relevante sobre a matéria, objeto teórico dessa pesquisa, a qual acenou para uma transição paradigmática da pesquisa científica na área contábil, com ênfase crescente numa abordagem pós-crítica. Por essa razão, apesar da predominância de dissertações com aporte de métodos quantitativos, decidiu-se por outros caminhos. Ademais, a pesquisa qualitativa mostrou-se eficaz às demandas da investigação. A questão problematizante proposta reclamou outra abordagem, baseada essencialmente em significados, não em ‘quantidades’ descontextualizadas do ambiente social. Apesar do potencial contributivo do universo de investigações qualitativas, os clássicos paradigmas, positivista e funcionalista, ainda influenciam os estudos na área. Os paradigmas teóricos são os responsáveis por ajustar a lente com a qual o pesquisador observa e analisa a realidade, impactando diretamente nos movimentos de oxigenação de campo, ou meramente, na sustentação de um *status*.

A Contabilidade é definida como ciência social aplicada, apresentando como usuário de sua produção a sociedade. Percebeu-se na análise preliminar da produção científica uma inclinação dos pesquisadores a questões empresariais, em detrimento de uma abordagem assentada nas problemáticas sociais. Ocorre que:

(...) a realidade é unitária e só pode ser compreendida por métodos empíricos e analíticos. A observação é feita a partir de regras claras e não ambíguas. O resultado da pesquisa compreende evidências e leis generalizáveis as quais não são afetadas por contextos. A objetividade depende da remoção de erro e viés relacionados com a lógica da observação e medição. Os interesses inerentes a esse tipo de pesquisa são previsão e controle, conhecimento tecnicamente explorável, e explicação. (LOURENÇO, SAUERBRONN, 2015, p.3)

A perspectiva interpretativista surgiu, então, como paradigma alternativo a estas construções, com delimitações situadas nesse escopo. A figura 2 apresenta essa taxonomia de paradigmas.

**Figura 2** - Taxonomia da pesquisa em contabilidade

Fonte: Sauerbronn e Lourenço (2015, p.4) extraído de Ryan et al. (2002, p. 40)

O *mainstream* da pesquisa contábil, ainda dominante na atualidade, se posiciona como modelo baseado na objetividade cultural, direcionado à dimensão funcional, e até normativa, da Contabilidade.

O *mainstream* dos estudos em contabilidade gerencial é fortemente positivista e interligado a teoria econômica, onde as questões do contexto social são tratadas de forma simplificada. (MEER-KOOISTRA e VOSELMAN, 2012) Levando-se em consideração que os controles gerenciais estão inseridos nas disciplinas gerenciais, pode-se também afirmar que o *mainstream* dessas pesquisas permanece na mesma linha com essência funcionalista. Assim, não se aprofunda em abordagens envolvendo relações humanas. Essa lógica é corroborada por Gomes (1997) que afirma existir um uso predominante de medidas financeiras em torno dos controles gerenciais, destacando as dificuldades de se desenvolver modelos voltados para o comportamento individual e organizacional. Essa lacuna demonstra incoerência com o escopo dos controles gerenciais, os quais, por lógica, visam a consecução dos objetivos organizacionais por meio do comportamento dos indivíduos. Ante as brechas apresentadas, ganha relevo as produções orientadas para a compreensão da ordem social. (MEER-KOOISTRA e VOSELMAN, 2012)

Na prática, a concepção contábil de Controladoria difere daquela essencialmente teórica, porque escapa aos domínios da própria contabilidade. Corroborando essa afirmação a profusão de indicadores não financeiros e a própria atenção despertada para a contabilidade comportamental, prova inequívoca de que a visão dos usuários internos da contabilidade vem se transformando ao longo do tempo em razão das demandas profissionais e sociais.

A Contabilidade Gerencial possui naturalmente um escopo ampliado e abrangente, abarcando instâncias diversas: análise de custos, análise financeira e econômica, indicadores contábeis e de desempenho, além daquela de controle. Por essa lógica, a Controladoria se insere



nesse universo de matérias contábeis, especialmente porque possui uma relação direta com rotinas e processo decisório. Nesse sentido, essa especialidade contábil foi o tronco de engalhamento desses diferentes recortes. Ocorre que, na prática corporativa, a Controladoria possui uma abordagem ampliada e interdisciplinar, o que pressiona a subárea a adotar um enfoque menos restrito, uma vez que já se mostra esgotado, não dando conta de problematizações relevantes do cotidiano empresarial. Essas mudanças comunicam a mensagem de que a agenda da pesquisa contábil está em notória reconstrução. (LUKKA, 2010)

Essa breve exposição motivou o recorte não disciplinarizado. Ante o exposto, o desenvolvimento dessa pesquisa atendeu a uma anunciada demanda acadêmica por estudos na área da contabilidade gerencial, especificamente sobre controles gerenciais, com uma perspectiva mais contextualizada, expandida e social, de fato, distante, portanto dos padrões tradicionais.

Dados do Conselho Nacional de Justiça (2016) revelam que em 2015 a Justiça do Trabalho recebeu, aproximadamente, quatro milhões de novas demandas judiciais trabalhistas. Esse índice demonstra que as relações estabelecidas entre as organizações e os trabalhadores merecem atenção gerencial, de modo que, conhecer a realidade dos controles gerenciais nesse contexto apresenta notado potencial contributivo. Tratou-se de uma pesquisa voltada para a realidade do mundo do trabalho. As organizações integram esse mundo. É nesse cenário de oportunidades e carências que a proposta desse estudo foi desenvolvida.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Geral

Analisar as demandas judiciais decorrentes das relações trabalhistas sob a perspectiva da realidade de controle gerencial das organizações.

### 1.4.2 Específicos

A definição desses objetivos específicos acenou para os possíveis subprodutos da investigação.

- Identificar nas peças e composto fático-probatório, sinais que evidenciem aspectos da realidade de controle gerencial das demandadas.
- Descrever as alegações das partes.
- Resgatar os significados ínsitos às alegações trabalhistas no que diz respeito aos motivos da ação e fragilidades gerenciais.

- Relacionar esses significados com as rotinas e controles organizacionais.

### 1.5 PREMISSAS DA INVESTIGAÇÃO

Essa seção apresenta a base e sistema de crenças que sustentam todo o desenho da investigação.

O controle de gestão não tem identidade vinculada a uma única área, assim como a Contabilidade Gerencial não é endógena, pois serve amplamente a administração das organizações. Restringir a Contabilidade Gerencial, e, por conseguinte, a Controladoria (subdisciplina vinculada) à Contabilidade Financeira é cercear seu potencial de apoio ao processo de tomada de decisão numa perspectiva de amplo alcance.

Advoga-se a inclusividade da Contabilidade Gerencial em relação a Controladoria em razão de suas delimitações, funções e produtos. Assumiu-se como premissa desse constructo que a Controladoria é a subdisciplina que se ocupa dos controles, cuja repercussão é essencialmente gerencial, alcançando outras especialidades. Por essa acepção, vislumbra-se um conceito de controle com identidade interdisciplinar. Controles disciplinarizados têm alcance pontual.

Embora os dados analisados encaminhem, no plano teórico, a diferentes marcos de interpretação (padrões culturais), entendimentos convergentes são possíveis em razão de um modo predominante e hegemônico de compreender a realidade, de agir e interagir, especialmente no mundo do trabalho (cosmovisão). Essas visões não foram descartadas da análise.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO E TIPOLOGIA DE CONTROLES GERENCIAIS

O controle é definido por Flamholtz, Das e Tsui (1985), tanto na perspectiva teórica como gerencial, como o processo que visa ampliar as chances dos indivíduos atuarem em prol da consecução dos objetivos organizacionais. Por essa importante função institucional, bem como por sua característica de envolvimento interdisciplinar, o controle é um assunto amplamente discutido e investigado por estudiosos e pesquisadores no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas.

A produção sobre controles demonstra uma diversidade de conceitos e tipologias. Rodrigues e Gomes (2006) acreditam que essa mescla conceitual ocorre em razão das diferentes interpretações, experiências profissionais e posições defendidas ante a matéria. Os conceitos são elaborados a partir da sinergia de significados cuja origem reside nos saberes e vivências. Essas amarras restringem e dimensionam a lente com que se observa e analisa um fenômeno. O domínio do conhecimento é um fator determinante de atenção, que afeta a qualidade das definições.

Os controles gerenciais correspondem a um conjunto de procedimentos que visam, em nível geral, mitigar os riscos empresariais e influenciar proativamente comportamentos com vistas a consecução dos objetivos organizacionais. O enfoque desses controles é o apoio à consecução de propósitos preestabelecidos por meio da aplicação de métodos específicos. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002; NIXON e BURNS, 2005; ATKINSON et al, 2011) De fato, o controle gerencial tem, portanto, uma função facilitadora. (GOMES, 1997; MALMI e BROWN, 2008)

A integração desses procedimentos, ambiente e meios de controle compõe o que se denomina de sistema de controle. Ocorre que em muitas definições essa relação de pertinência não é respeitada nas definições. Para Merchant e Van Der Stede (2012)

O controle gerencial, então, inclui todos os dispositivos ou sistemas gerenciais para garantir que os comportamentos e as decisões de seus funcionários estejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Os próprios sistemas são comumente designados como sistemas de controle gerencial (MCS). Projetado corretamente, o MCS influencia os comportamentos dos funcionários de maneiras desejáveis e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade da organização atingir seus objetivos. Assim, a principal função do controle gerencial é influenciar os comportamentos de formas desejáveis. O benefício do controle gerencial é ampliar a probabilidade de que os objetivos da organização sejam alcançados. (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2012, p.6)

Simons (1990) amplia esse campo de conceituação ao afirmar que os sistemas de controle gerencial são mais do que dispositivos de restrição e monitoramento, mas procedimentos e sistemas formalizados que usam informações para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. O autor ainda discorre que os achados da sua pesquisa indicam que os sistemas de controle gerencial não são apenas importantes para concretizar as estratégias organizacionais, mas também para a própria formação das mesmas, destacando sua relevância estratégica. Já Chenhall (2003) apresenta uma mudança de perspectivas sobre o conceito de controle gerencial, amplamente adotado:

A definição de MCS evoluiu ao longo dos anos a partir de um enfoque na provisão de informações mais formais e financeiramente quantificáveis no auxílio a tomada de decisão gerencial para um que abrange um escopo de informação muito mais amplo. Isso inclui informações externas relacionadas aos mercados, clientes, concorrentes, informações não financeiras relacionadas aos processos de produção, informações preditivas e uma ampla gama de mecanismos de apoio à decisão e controles pessoais informais e sociais. Convencionalmente, os MCS são percebidos como ferramentas passivas que fornecem informações para ajudar os gerentes. No entanto, as abordagens que seguem uma orientação sociológica vêem MCS como mais ativas, munindo indivíduos com poder para alcançar seus próprios fins. A pesquisa baseada em contingência segue a visão mais convencional que percebe a MCS como uma ferramenta passiva projetada para auxiliar a tomada de decisão do gerente. (CHENHALL, 2003, p. 129)

De acordo com a perspectiva disposta por Chenhall (2003), esse estudo abordará o enfoque sob orientação mais sociológica, que está alinhado com as outras definições já apresentadas e que considera a atuação dos controles gerenciais mais abrangente e ativa, inclusive sobre os aspectos individuais e sociais das organizações.

Diante dessa perspectiva, entende-se que as definições de controle gerencial apresentadas são formadas por alguns elementos-chave, como: consecução dos objetivos organizacionais; comportamento de pessoal; disseminação de informações; e estratégias organizacionais. Esses elementos são imprescindíveis para as dinâmicas empresariais tendo em vista a associação com dois dos principais componentes das organizações, objetivos e recursos (materiais e humanos), além do envolvimento com a estratégia, que está relacionada ao desempenho institucional desejado. (MAXIMIANO, 2011)

Para efeito do ambiente de estudo e de abrangência dos controles gerenciais, após ressaltar os aspectos conceituais sobre os mesmos, destaca-se a necessidade de diferenciá-los dos controles de tarefa organizacionais, que muitas vezes confundem-se com àqueles. Tem-se na tabela 1 uma comparação exemplificativa entre esses dois tipos de controle.

**Quadro 1 - Analogia entre controle gerencial e de tarefas**

<b>Formulação de estratégias</b>	<b>Controle gerencial</b>	<b>Controle de tarefas</b>
Adquirir negócio de outro ramo	Introduzir novos produtos ou uma nova marca em linha existente	Coordenar a entrada de pedidos
Entrar em novo negócio	Expandir a fábrica	Planejar a produção
Adotar vendas por mala direta	Definir orçamento de publicidade	Encomendar comerciais de TV
Alterar o índice de endividamento	Contratar novo empréstimo	Gerir os fluxos de caixa
Adotar uma política afirmativa de ação	Implementar programa de recrutamento de minorias	Manter registros de pessoal
Delinear uma política de especulação com estoques	Determinar níveis de estoques	Pedir itens faltantes
Determinar a magnitude e a direção da pesquisa	Controlar a organização da pesquisa	Executar os projetos de pesquisa

Fonte: Extraído de Anthony e Govindarajan (2002, p.41)

As informações dispostas no Quadro 1 evidenciam diferenças básicas entre os controles gerenciais e os controles de tarefas. Conceitualmente, pode-se considerar que os controles gerenciais têm um enfoque mais amplo e estratégico de atuação, enquanto os de tarefa são mais restritos às ações executadas nas áreas, e conseqüentemente, menos abrangentes. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002)

Outro ponto fundamental para o desenvolvimento desse trabalho foi apresentar a tipologia dos controles gerenciais tendo em vista as análises propostas nos objetivos da investigação. No entanto, especificar os tipos de controle gerencial não é um procedimento trivial, já que os mesmos podem variar de acordo com as estratégias, objetivos e ambiente de cada organização, conforme citam Anthony e Govindarajan (2002):

Sistemas de controle gerencial são instrumentos de atuação balizada por estratégias. Estas diferem de organização para organização, e, portanto, os controles devem ser projetados para as necessidades específicas das estratégias adotadas. Estratégias diferentes requerem diferentes prioridades de tarefas, diferentes fatores essenciais para o sucesso e diferentes capacidades, perspectivas e comportamentos. Por isso, a preocupação constante, na idealização de sistemas de controle, deve estar na determinação se o comportamento a que o sistema induz é aquele adequado à estratégia. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002 p. 87)

Nota-se que os tipos de controle gerencial não são uniformes e funcionais para todas as instituições, pois a sua adequação vai depender de fatores específicos. Com isso, a escolha e a aplicação do tipo de controle podem variar de acordo com as características, contexto social e tamanho das organizações. (PEREIRA, 2007)

No contexto da diversidade de controles gerenciais aplicados nas organizações, Malmi e Brown (2008) apresentam os sistemas de controle gerenciais (MCS) como um pacote:

Qualquer sistema, como o orçamento ou um *scorecard* de estratégia, pode ser categorizado como MCS. O termo “pacote” é empregado porque, na maioria das organizações contemporâneas, há uma série de MCS. Se todos aqueles foram projetados e coordenados intencionalmente, poderemos chamar todo o sistema de um MCS. No entanto, o conceito de um pacote aponta para o fato de que diferentes sistemas são frequentemente introduzidos por diferentes grupos de interesse em diferentes momentos, de modo que os controles na sua totalidade não devem ser definidos de forma holística como um único sistema, mas sim como um pacote de sistemas. (MALMI e BROWN, 2008, p. 291)

A visão de sistemas de controle gerencial como pacote, proposto por Malmi e Brown (2008), permite caracterizar as organizações como detentoras de vários sistemas de controle gerencial, que variam de acordo com a realidade institucional. Seguindo esse raciocínio, os autores em destaque apresentam um modelo amplo do pacote de sistemas de controle gerencial formado por cinco tipos de controle, que são: planejamento; cibernético; recompensa e compensação; controles administrativos; e culturais.

Esses cinco tipos de controles possuem suas descrições dispostas no quadro 2, bem como os componentes (ferramentas) que concretizam a aplicação dos controles.

**Quadro 2** – Elementos dos sistemas de controle gerencial como pacote

(continua)

Elementos	Descrição	Componentes
Planejamento	Forma de controle <i>ex-ante</i> (Flamholtz et al., 1985); em primeiro lugar, estabelece os objetivos das áreas funcionais da organização, orientando esforço e comportamento; em segundo lugar, fornece os padrões a serem alcançados em relação ao objetivo, deixando claro o nível de esforço e comportamento esperado; Em terceiro lugar, permite congruência alinhando metas em todas as áreas funcionais de uma organização, controlando assim as atividades de grupos e indivíduos.	<u>Planejamento de ação</u> - são estabelecidos objetivos e ações para o futuro imediato, geralmente um período de 12 meses; tem um foco tático. <u>Planejamento de longo alcance</u> - são estabelecidos os objetivos e ações para médio e longo prazo; tem um foco mais estratégico.
Cibernético	Existem cinco características do controle cibernético (Green and Welsh, 1988). Primeiro, existem medidas que permitem a quantificação de um fenômeno, atividade ou sistema subjacente. Em segundo lugar, existem padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas. Em terceiro lugar, há um processo de feedback que permite comparar o resultado das atividades com o padrão. Essa análise de variância decorrente do feedback é o quarto aspecto dos sistemas de controle cibernético. A quinta é a capacidade de modificar o comportamento do sistema ou as atividades subjacentes.	<u>Orçamentos</u> (Bunce et al., 1995; Hansen et al., 2003), <u>medidas financeiras</u> (Ittner e Larcker, 1998), <u>medidas não financeiras</u> (Ittner e Larcker, 1998), <u>híbridos que contêm medidas financeiras e não financeiras</u> , tais como como <u>Balanced Scorecard</u> (BSC) (Greenwood, 1981; Kondrasuk, 1981; Ittner e Larcker, 1998; Kaplan e Norton, 1992, 1996a, b, 2001a, b; Malina e Selto, 2001)

**Quadro 2** – Elementos dos sistemas de controle gerencial como pacote

(conclusão)

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Componentes</b>
Recompensa/ Compensação	Motivando e aumentando o desempenho de indivíduos e grupos através da atribuição de recompensas para controlar a direção do esforço, a duração do esforço e a intensidade do esforço.	Anexando recompensas e / ou compensações à consecução de metas (Flamholtz et al., 1985; Bonner e Sprinkle, 2002)
Administrativo	Os sistemas de controle administrativo são aqueles que direcionam o comportamento dos funcionários através da organização dos indivíduos ( <i>design</i> e estrutura da organização), o monitoramento do comportamento e a quem os funcionários são responsabilizados pelo seu comportamento (governança); E através do processo de especificar como as tarefas ou comportamentos devem ser realizados ou não realizados (políticas e procedimentos), (Simons, 1987).	<u>Design e estrutura organizacional</u> (Otley e Berry, 1980; Emmanuel et al., 1990; Abernethy e Chua, 1996; Alvesson e Karreman, 2004), <u>Estruturas de governança nas empresas</u> (Abernethy e Chua, 1996), <u>Procedimentos e políticas</u> (Macintosh e Daft, 1987; Simons, 1987)
Cultura	Os valores, crenças e normas sociais que são estabelecidos influenciam o comportamento dos funcionários. (Birnberg e Snodgrass, 1988; Dent, 1991; Pratt e Beaulieu, 1992).	<u>Controles baseados em valores</u> (Simons, 1995), <u>Controles do grupo</u> (Ouchi, 1979), <u>Símbolos</u> (Schein, 1997)

Fonte: extraído de MALMI e BROWN (2008, p. 292).

Observa-se que o escopo dos cinco tipos de sistemas de controles dispostos no quadro 2 possui alinhamento e abrangência de atuação com a proposta conceitual sobre controles gerenciais adotada nesse estudo, tendo em vista não se restringirem aos aspectos meramente financeiros, mas por também englobarem uma orientação sociológica das organizações.

Os componentes descritos no quadro 2 também favorecem uma visão dos instrumentos de aplicação dos controles, que podem envolver: a própria estrutura organizacional, ações de planejamento, orçamentos, sistemas de recompensa e até mesmo controles baseados em normas sociais.

Verificou-se uma diversidade de controles gerenciais e visões tipológicas na literatura. Destaca-se dentre elas, para fins do propósito dessa pesquisa, a classificação apresentada por Chenhall (2003) que divide os controles em orgânicos e mecânicos. Para Chenhall (2003, p. 131-132): “os controles mecânicos dependem de regras formais, procedimentos operacionais padronizados e rotinas. Os sistemas orgânicos são mais flexíveis e receptivos, envolvem menos regras e procedimentos padronizados e tendem a ser mais ricos em dados”.

A diferença central entre esses dois tipos de controles, apresentada por Chenhall (2003), está no grau de formalidade que permeia as ferramentas de controle utilizadas, ou seja, essa classificação está diretamente atrelada ao contexto de estrutura organizacional. Com isso, estruturas mais burocráticas e formais tendem a utilizar controles mais mecanicistas, enquanto ambientes mais flexíveis estão mais aptos a adotarem os sistemas orgânicos. O grau de flexibilidade recepiona melhor as mudanças impostas pelo meio. Chenhall (2003) baseado nos

estudos de diversos pesquisadores desenvolveu em sua investigação um quadro de referência (retratada no quadro 3) que demonstra os meios de controle associados às formas orgânicas e mecânicas dos sistemas de controle gerencial.

**Quadro 3** – Formas dos sistemas de controle gerencial

(continua)

<b>Mais orgânica</b>
Controles do clã (Govindarajan & Fisher, 1990; Ouchi, 1980; controle de culturas e normas)
Controles sociais (Merchant, 1985b, controles de auto e grupo), (Rockness & Shields, 1984, controles de entrada - controles sociais e orçamentos).
Controle de pessoal (Merchant, 1985b, seleção, treinamento, cultura, recompensas de grupo, recursos), (Abernethy & Brownell, 1997, socialização e treinamento)
Mecanismos integrativos sofisticados (Abernethy & Lillis, 1995; força-tarefa, reuniões, etc.)
Controle de perspectivas (Macintosh, 1994, foco em planos e no futuro, relatórios infrequentes e gerais)
MCS que fornecem informações abrangentes, agregações flexíveis e informações integrativas e informações fornecidas de forma oportuna (Chenhall & Morris, 1986)
Orçamentos estáticos/flexíveis (Brownell & Merchant, 1990; flexibilidade de orçamentos para mudanças de volume)
Orçamentos participativos (Shields & Shields, 1988; envolvimento de subordinados na definição de orçamentos)
Baixa dependência dos controles contábeis (Brownell, 1982, 1987; Hirst, 1981, uso de controles mais lucrativos ou não contábeis)
<i>Slack</i> do orçamento (Dunk, 1993; Merchant, 1985a; recursos excedentes sobre o necessário para completar tarefas de forma eficiente)
Contabilidade centrada no concorrente (Guilding, 1999, avaliação de custos de concorrentes, monitoramento e avaliação de posição, custo estratégico e preços)
Controles estratégicos interativos (Simons, 1995; uso de avaliação de desempenho para planejamento estratégico)
Informações de desenvolvimento de produtos (Davila, 2000; níveis de detalhe, frequência de atualização e padrão de uso para informações relacionadas ao custo e <i>design</i> do produto, tempo relacionado, cliente relacionado, insumos de recursos, rentabilidade)
<b>Mais mecanicista</b>
Estilo de avaliação de desempenho com restrições de orçamento (Hopwood, 1972; alta ênfase nos orçamentos de custo)
Controle de orçamento (Rockness & Shields, 1984)
Alta dependência dos controles contábeis (Brownell, 1982, 1987, Hirst, 1981, contabilização da avaliação do desempenho)
Uso de alto orçamento (Bruns & Waterhouse, 1975; Merchant, 1981; importância, envolvimento, tempo gasto em orçamentos)
Escopo estreito (Chenhall & Morris, 1986; financeiro, interno, histórico)
Orçamento de capital sofisticado (Haka, 1987; Larcker, 1981, Demonstrativo de fluxo de caixa, etc.)



**Quadro 3** – Formas dos sistemas de controle gerencial

(conclusão)

<b>Mais mecanicista</b>
Controles sofisticados (Khandwalla, 1972, cálculo de custo padrão, custo incremental, controle estatístico de qualidade, controle de estoque)
Procedimentos operacionais, orçamentos e relatórios estatísticos (Macintosh & Daft, 1987).
Uso administrativo dos orçamentos (Hopwood, 1972; Merchant, 1981; importância do cumprimento do orçamento, formalidade das comunicações, sofisticação de sistemas e participação)
Controles inter-pessoais (Bruns & Waterhouse, 1975, falta de controles formais, mas centralização, falta de autonomia, induzindo a pressão por parte de superiores)
Controles de saída e resultados (Macintosh, 1994; Merchant, 1985b; resultados ou eficácia)
Controles de comportamento (Merchant, 1985a; Ouchi, 1979; Rockness & Shields, 1984; padronização, regras, formalização)
Controle patriarcal (Whitley, 1999; controle pessoal e informal, centralizado desde o topo)
Controles de ação (Merchant, 1985b); controles de processo (medidas de desempenho de fabricação), (Chenhall, 1997; medidas diretas de processos de produção)
Controles de diagnóstico (Simons, 1995; uso de controle para fornecer <i>feedback</i> sobre operações)

Fonte: extraído de Chenhall (2003, p. 133).

Os pontos abordados no quadro 3 demonstram as diferenças de aplicação entre os dois tipos de controle gerencial defendidos por Chenhall (2003). Observa-se que os controles orgânicos envolvem práticas mais abertas e que estimulam o envolvimento dos membros, por exemplo: orçamento participativo, controles sociais, mecanismos integrativos e uma menor dependência dos controles contábeis. Já os controles mecânicos tendem a ser mais formais e impositivos com: alta dependência dos controles contábeis, orçamento de capital sofisticado, controles de saída e resultados, controle patriarcal, controles de ação e comportamento, etc. A atuação antagônica entre os sistemas mecânicos e orgânicos refletem a realidade de cultura organizacional e de gestão do ambiente institucional em que tais controles gerenciais estão inseridos.

Outra classificação é aquela apresentada por Langfield-Smith (1997) que categoriza os controles em formais e informais. Para a autora os controles formais são aqueles formalmente estabelecidos nas organizações e que envolvem regras, orçamentos ou procedimentos operacionais padrões. Tais controles buscam garantir que resultados específicos sejam atingidos e com isso relacionam-se com monitoramento e ações corretivas. (LANGFIELD-SMITH, 1997) No caso dos controles informais, Langfield-Smith (1997) os caracteriza como àqueles que não foram formalmente instituídos, ou seja, podem ser considerados como as políticas não escritas derivadas da cultura organizacional.

Os controles formais podem ser subdivididos em controles de resultado e de comportamento, enquanto os informais podem ser denominados de controle social/clã. (DEKKER, 2004; KIRSCH, 1996) O quadro 4 a seguir apresenta características associadas a cada um desses controles.

**Quadro 4 - Características dos modelos de controle**

<b>Controle de resultado</b>	<b>Controle de comportamento</b>	<b>Controle social</b>
Os resultados das tarefas são conhecidos e mensuráveis	Os comportamentos que transformam <i>inputs</i> em <i>outputs</i> são conhecidos	Clã identifica e reforça comportamentos aceitáveis
O controlador avalia se resultados foram atingidos	O controlador monitora e avalia o comportamento dos controlados	Experiências, valores e crenças são compartilhados entre os membros do clã
Existe um <i>link</i> explícito entre recompensas extrínsecas e a produção de resultados.	Existe um <i>link</i> explícito entre recompensas explícitas e comportamentos seguidos	Os membros exibem um forte compromisso com o clã.

Fonte: adaptado de Kirsch (1996, p.4)

As informações dispostas delineiam o escopo de cada um dos controles citados. Enquanto os controles formais de resultado focam em metas e objetivos a serem atingidos, o controle formal de comportamento visa acompanhar as condutas e posturas dos controlados ao longo da realização dos processos. Já os controles sociais acompanham os compromissos intrínsecos assumidos pelos grupos através de valores e crenças compartilhadas. (KIRSCH, 1996)

Cada um desses três tipos de controle possui mecanismos específicos de desempenho associados à sua tipicidade. O quadro 5 exemplifica alguns tipos de mecanismos ou ferramentas típicos em sua consecução.

**Quadro 5 – Mecanismos de controle formal e informal**

<b>Controle de resultado</b>	<b>Controle de comportamento</b>	<b>Controle social</b>
<i>Mecanismos ex ante</i>		
Definição de metas Sistemas de incentivo/ estruturas de recompensa	Especificações estruturais: • Planejamento • Procedimentos • Regras e regulamentos	Seleção do parceiro Confiança (boa vontade /capacidade): • Interação • Reputação • Rede social
<i>Mecanismos ex post</i>		
Monitoramento de desempenho e recompensa	Monitoramento de comportamento e recompensa	Confiança construída: • Tomada de risco • Solução de problema e tomada de decisão conjunta • Desenvolvimento de parceria

Fonte: extraído de Dekker (2004, p.32)

Observa-se que os mecanismos disponíveis no quadro 5, desenvolvida por Dekker (2004, p.32), estão em consonância com as rotinas trabalhistas nas organizações. A exemplo disso, tem-se que os controles de resultados estão associados as definições de metas e ao monitoramento de desempenho dos empregados, em relação as metas traçadas. Esses controles, em geral atendem aos objetivos de produtividade e de qualidade. Por essa razão são essencialmente procedimentais, portanto previsíveis e institucionalizados.

Os controles de comportamento, por sua vez são menos preditos, porque atendem as circunstâncias situadas em um nível superior de abstração. Comportam procedimentos mitigadores de riscos, estando atrelados a atitudes e comportamentos do indivíduo na organização, concentrando-se na área trabalhista em razão de suas características (gestão de pessoas).

Relativamente a tais controles, Dekker (2004) apresentou como ferramentas típicas, as estruturas formais de planejamento, procedimentos e regras a serem implantadas nas organizações para regular e monitorar as condutas dos funcionários. Já no campo do controle social, o autor trouxe como exemplo os mecanismos de controle direcionados ao coletivo, associados às suas crenças e valores, interação, reputação e estrutura social. Os procedimentos inclusos nesse rol são igualmente abstratos, refletindo a sinergia da equipe de trabalho e harmonia do ambiente.

Note-se que as estruturas de recompensa integram diferentes modalidades, sendo apresentadas tanto como forma de controle de resultado, como de comportamento. A diferença entre esses dois enquadramentos é esclarecida por Eisenhardt (1985) ao afirmar que as

recompensas pautadas em resultados são compostas por comissões, bônus e até participação nos lucros (*plus* salarial). Na verdade, o autor apresenta diferenças entre esses tipos de recompensa, o que não se alinha a legislação trabalhista vigente no Brasil, onde as mesmas têm disciplina legal. Um aspecto interessante é a visão do autor sobre o salário, que é tratado como controle de comportamento, visão neoliberal que desconsidera os contratos baseados em dádiva (aqueles relacionados a projetos de aprendizagem e estágio). Ademais outros fatores norteiam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Observa-se na analogia das tipologias apresentadas uma convergência entre os controles informais e os controles orgânicos no que se refere à relação com aspectos culturais das organizações. A formalização define-se nesse contexto como mero ato administrativo com função coercitiva, por decorrência das estruturas de poder. Aliás, a estrutura de controle guarda relação direta a microestrutura do poder organizacional, igualmente com as relações de influência, determinantes da força operativa dos controles informais e até orgânicos.

As classificações apresentadas sobre os controles gerenciais ratificam o pensamento defendido de que o uso dos mesmos nas organizações está intimamente relacionado ao ambiente em que estão inseridos, bem como as estratégias e objetivos empresariais a serem seguidos. Não existem controles gerenciais padrões que são aplicáveis a toda e qualquer instituição, ao contrário, as escolhas pelos tipos de controle devem ocorrer de forma discricionária, baseada na necessidade e realidade vivida nas organizações.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DOS CONTROLES GERENCIAIS

As características dos controles gerenciais são os traços que permitem delinear singularidades desses controles em torno das suas aplicações. Nesse sentido serão exploradas cinco características: o ambiente; a eficácia; a ação; a estrutura; e o escopo dos controles gerenciais. Discorrer sobre essas cinco características favorecerá o entendimento sobre as condições de desenvolvimento e funcionamento dos controles gerenciais nas organizações.

### 2.2.1 Ambiente dos controles gerenciais

Anteriormente foi evidenciado que a adoção dos tipos de controles gerenciais varia de acordo com a realidade da organização. É nesse contexto que se aborda a característica do ambiente do controle gerencial, ou seja, o meio institucional em que os mesmos estão inseridos. Em termos de configuração das organizações deve-se levar em conta dois tipos de dimensões: a externa, formada pelo ambiente que rodeia as empresas e as tecnologias disponíveis no

mercado; e a interna, que são os elementos intrínsecos às organizações, a exemplo das práticas, estratégias, cultura e processos. (MOORES e YUEN, 2001)

Ao observar as duas dimensões que compõem as configurações organizacionais, percebe-se o contexto em que estão inseridos os controles gerenciais. No que concerne a influência desses contextos no perfil dos controles gerenciais Pereira (2007, p. 6) afirma que:

O contexto organizacional em que o sistema de controle opera, influencia fortemente o desenho e o funcionamento do sistema. Este contexto organizacional compreende a estrutura, que facilita uma maior ou menor coordenação e eficiência das diversas unidades; a estratégia, as pessoas que fazem parte da organização e as relações interpessoais existentes entre elas, que favorecem maior ou menor motivação; bem como a cultura organizacional, que favorece uma maior ou menor identificação dos componentes da organização com esta. (PEREIRA, 2007, p. 6)

A visão disposta por Pereira (2007) possui um enfoque específico, voltado para a dimensão interna. O ambiente pressiona à configuração dos controles de gestão, especialmente, sua renovação para fazer face às exigências do meio. O próprio avanço tecnológico impõe essas transformações, independente da origem da inovação, se dentro ou fora da organização. Os controles gerenciais evoluem com o mundo social. Vale lembrar que os controles gerenciais são a matéria-prima para a implementação estratégica e direcionador natural de eficiência e desempenho. Esses controles possuem uma notável natureza interativa. (RODRIGUES e GOMES, 2006; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002)

Essas características do ambiente externo e interno, exclusivas para a realidade de cada organização será responsável por desenvolver necessidades específicas que irão delinear a estrutura dos controles gerenciais e seus sistemas. Os formatos dos controles incluem a estrutura organizacional, aspectos da gestão e aqueles de natureza cultural. Ressalte-se que o conceito de cultura compreende um universo invisível importante, composto por crenças, predisposições, entendimentos prévios, atitudes e normas, explícitas ou implícitas, que norteiam toda a prática corporativa, independente do nível hierárquico. Negar a existência desses elementos subjetivos na estrutura de controle das organizações é negar a existência de objetivos não financeiros, presentes em todas as subunidades dos empreendimentos corporativos. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002)

Os sistemas de controle gerenciais compreendem medições de natureza financeira e não financeira, conforme destaca Anthony e Govindarajan (2002):

A dimensão financeira concentra-se no resultado econômico, em itens como a receita líquida, o retorno do investimento e outros parâmetros similares, de natureza financeira. Por outro lado, todas as unidades organizacionais menores têm virtualmente, objetivos não financeiros: qualidade dos produtos, participação no mercado, satisfação de clientes, pontualidade das entregas, moral dos funcionários etc. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002, p. 36)

Por isso, delinear o ambiente do controle gerencial é levar em consideração todo o contexto organizacional e incluir nessa perspectiva tanto dimensões de natureza financeira como não financeira, que serviram como parâmetros para a avaliação de desempenho organizacional perante a consecução dos objetivos e estratégias. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002)

### **2.2.2 Eficácia dos controles gerenciais**

Quanto ao desempenho dos controles de gestão, uma métrica ou parâmetro usualmente encontrado na literatura diz respeito às metas. Atkinson et al. (2011) destacam dois critérios de avaliação em torno dessa natureza, que são: sob controle, representando que a empresa está no caminho correto para atingir as metas estabelecidas; e fora de controle, quando por algum motivo os objetivos pretendidos não estão acessíveis e a organização não está no eixo para atingi-los.

Para que a organização se encontre sob controle, os autores Atkinson et al. (2011) sugerem um processo envolvendo cinco etapas chamadas de ciclo do controle são elas:

1. Planejar, que consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que os completam.
2. Executar, que consiste em implementar o plano.
3. Monitorar, que consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema.
4. Avaliar, que consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre ações corretivas.
5. Corrigir, que consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle. (ATKINSON et al, 2011, p. 582)

As cinco fases propostas por Atkinson et al. (2011) demonstram que a eficácia e eficiência dos controles gerenciais estão atreladas a um conjunto de fatores a serem respeitados ao longo do processo de planejamento, execução e avaliação dos mesmos. Por isso, os autores defendem inclusive a importância da 5ª etapa do ciclo que é a correção dos eventos que estão proporcionando o afastamento do alcance dos objetivos, pois, a existência de mecanismos de controle gerencial só fará sentido quando a organização também tiver condições e habilidades para atuar na correção dos problemas identificados.

Manter a organização sob controle é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, como também para evitar ou corrigir, em tempo hábil, situações que divergem das propostas institucionais e que podem acarretar litígios judiciais.

### 2.2.3 Ação dos controles gerenciais

A ação dos controles gerenciais está relacionada ao momento em que esses mecanismos são aplicados ao longo das operações. (ATKINSON et al., 2011) Algumas classificações se baseiam nesse *timing* de ação, conforme está evidenciado no quadro 6.

**Quadro 6** – Classificação de acordo com a ação dos controles

<b>Autores</b>	<b>Classificação da ação de controle</b>	<b>Conceitos</b>
Atkinson et al. (2011), Dias (2010) e Migliavacca (2002)	Preventivo	Atua antecipadamente sobre uma atividade indesejada, evitando que a mesma se concretize, e previne contra possíveis resultados negativos
Atkinson et al. (2011), Dias (2010) e Migliavacca (2002)	Detectivo (Dias e Migliavacca) ou Concomitante (Atkinson et al.)	É uma ação de detecção de anormalidade realizada simultaneamente ao momento de ocorrência do evento
Atkinson et al. (2011) e Dias (2010)	Corretivo (Dias) ou Reativo (Atkinson et al.)	Após determinados eventos ocorrerem serve de base para a correção das causas que deram base ao problema ou favorecem comparações com atividades semelhantes

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se no quadro 6 que os três autores classificaram da mesma forma o controle preventivo, enquanto as outras duas classificações, apesar de possuírem denominações distintas pelos autores citados, podem ser consideradas equivalentes pela afinidade conceitual.

Essas classificações demonstram que os controles, numa organização, não têm apenas a função reativa (papel de detecção), apresentando também as funções de prevenção e estratégica. Ao corresponder ao conjunto dessas expectativas, atendem diretamente a objetivos gerenciais.

As três características de prevenção, detecção e correção são essenciais para as análises em torno dos momentos em os controles gerenciais estão atuando no âmbito trabalhista das organizações. Reforçar os controles preventivos com o estabelecimento de códigos de conduta ou sistemas de controle de frequência, por exemplo, podem ser menos onerosos para as organizações do que corrigir/reagir a determinados fenômenos, advindos de perdas por litígios judiciais trabalhistas, envolvendo denúncias de assédio moral ou de cerceamento de outros direitos trabalhistas.

Entende-se assim que os controles de gestão não têm necessariamente natureza coercitiva, porque não visam doutrinar os indivíduos a determinado comportamento desejado ou conveniente aos interesses postos. Objetivam, antes de tudo, conscientizar, sensibilizar e

educar as pessoas, fomentando boas práticas, porque somente a convicção fortalece laços de identificação. Esses controles são também proativos, transformadores, dinâmicos e direcionadores das mudanças necessárias.

#### **2.2.4 Estrutura dos controles gerenciais**

Apresentar uma estrutura padrão de controle gerencial aplicável a todo tipo de cenário é divergir do que foi defendido até o momento, e que a experiência corrobora, pois toda organização possui sua própria realidade, estratégias, infraestrutura e objetivos. Esse raciocínio está alinhado com a teoria da contingência descrita por Otley (1999):

A teoria de contingência da contabilidade gerencial sugere que não existe um sistema de controle gerencial universalmente aplicável, mas que a escolha de técnicas de controle apropriadas dependerá das circunstâncias que envolvem uma organização específica. Uma variável contingente central é a estratégia e os objetivos que uma organização decide seguir. (OTLEY, 1999, p. 367)

Seguindo o entendimento de Otley (1999), a estrutura dos controles gerenciais varia de acordo com o contexto organizacional e pela variável “objetivo” que norteia as ações organizacionais. Nesse sentido, a proposta desse estudo converge para o entendimento de que as realidades das organizações envolvidas no ambiente da investigação serão distintas, e consequentemente, as suas estruturas de controle não serão padronizadas.

#### **2.2.5 Escopo do controle gerencial**

O escopo da concepção de controle remete a uma tipologia com base na natureza de decisão, especificamente relacionada à prática do planejamento nos níveis operacional, tático ou gerencial e estratégico. Essa classificação, associada aos níveis decisórios ou hierárquicos, é detalhada por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2009) como: planejamento estratégico, que tem como enfoque estipular objetivos organizacionais e a forma como atingi-los; controle gerencial, que é o processo de assegurar a consecução das metas, por meio da melhor utilização dos recursos disponíveis; e o controle operacional, que se certifica sobre a execução eficaz e eficiente das tarefas desempenhadas.

Partindo dessa visão de níveis de decisão e controle na organização, Anthony e Govindarajan (2002) delimitam a abrangência do controle gerencial da seguinte forma:

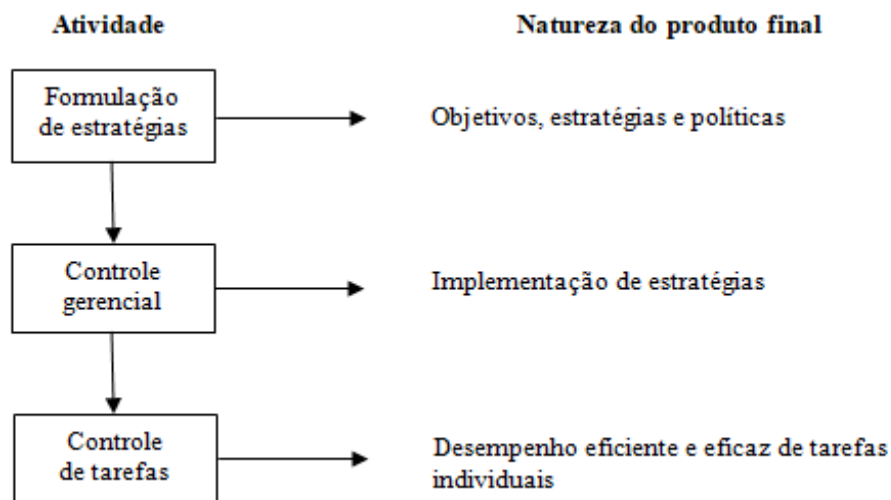
O controle gerencial encaixa-se entre a formulação da estratégia e o controle de tarefas, sob vários aspectos. A formulação da estratégia é o menos sistemático desses três conceitos; o controle de tarefas é o mais sistemático, e o controle gerencial situa-se entre os três. A formulação de estratégias concentra-se em longos prazos; o controle de tarefas concentra-se nas atividades operacionais a curto prazo e o controle gerencial situa-se no meio. A formulação de estratégias baseia-se em aproximações imprecisas



do futuro; o controle de tarefas baseia-se em acurados dados reais, e o controle gerencial situa-se no meio. Cada atividade exige planejamento e controle, mas a ênfase varia com o tipo de atividade. O processo de planejamento é muito mais importante na formulação de estratégias; o processo de controle é muito mais importante no controle de tarefas; o planejamento e o controle têm importância aproximadamente igual, no controle gerencial. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002, p. 33)

A descrição proposta por Anthony e Govindarajan (2002) estabelece o escopo do controle gerencial numa área de atuação entre o planejamento estratégico e a execução das tarefas operacionais das organizações. Essa abrangência é melhor visualizada através da figura 3, que traça as relações entre as funções de planejamento e controle.

**Figura 3** – Relações gerais entre as funções de planejamento e controle



Fonte: extraído de Anthony e Govindarajan (2002, p. 34)

As informações dispostas na figura 3 favorecem a compreensão da relação entre os três níveis hierárquicos ao traçar que o nível estratégico, estabelece os objetivos organizacionais, determinando o foco dos controles gerenciais no campo da implementação de estratégias e consecução dos propósitos de longo prazo. Por sua vez, este enfoque do nível decisório intermediário influencia diretamente no controle das tarefas operacionais e cotidianas das organizações. Os controles gerenciais traduzem funções de comando, influenciando as tarefas e atividades habituais dos empregados e conseqüentemente nos seus comportamentos.

### 2.3 CONTROLADORIA: CONCEITO E FUNÇÕES

O surgimento da Controladoria está associado a expansão das grandes organizações norte americanas no início do século XX. O aumento da complexidade das estruturas empresariais, bem como as expansões geográficas desses negócios, favoreceu o processo de

descentralização da gestão das organizações e criou-se uma função responsável pelo acompanhamento das atividades desses novos modelos organizacionais. (BEUREN, 2002; SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2014)

Essa contextualização evidencia a necessidade histórica das empresas de buscarem o controle dos seus processos. Do fruto desse anseio constituiu-se a Controladoria que é conceituada, no quadro 7, da seguinte forma:

**Quadro 7 – Conceitos de Controladoria**

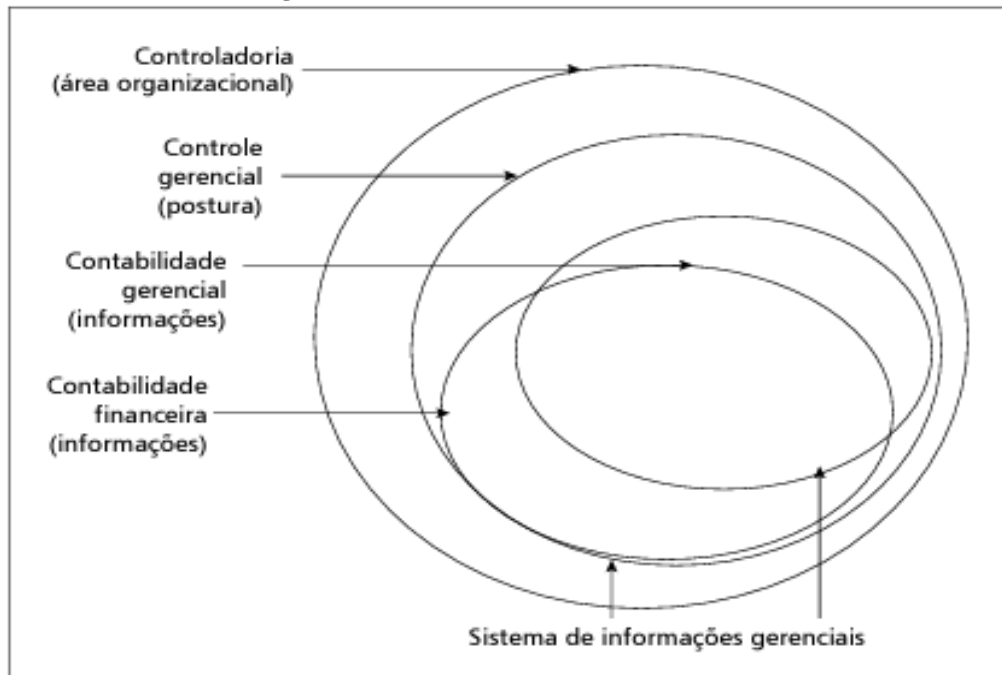
Referências	Conceitos
FREZATTI et al. (2009, p. 26)	A controladoria é o órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas, isto é, cuidar para que os usuários disponham de todas as informações necessárias para que possam atingir plenamente os seus objetivos. Independentemente da denominação da área organizacional, as funções de Controladoria deveriam ser executadas.
ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (2001, p. 345)	A controladoria vista como Unidade Administrativa é responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização
OLIVEIRA, PEREZ JÚNIOR e SILVA (2009, p.5)	Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Fonte: elaborado pelo autor

Os conceitos disponíveis no quadro 7 convergem para o entendimento da Controladoria como um setor/departamento organizacional responsável pelo controle da gestão e seu desempenho, o que atinge frontalmente a Contabilidade, uma vez que suas funções afetam desde disseminação da informação entre os usuários institucionais ao seu uso propriamente dito.

Ressalta-se que dependendo da estrutura funcional, os controles contábeis estão subordinados ao setor de auditoria interna ou equivalente. Em muitos casos são atribuições de comissões de trabalho, não atingindo o *status* de setor ou departamento.

Os conceitos de Controladoria, ao serem associados às definições de controles gerenciais, permitem deduzir que a Controladoria é o setor/departamento responsável pelo acompanhamento dos controles gerenciais nas organizações. Essa relação pode ser melhor percebida por meio da figura 4.

**Figura 4 – Relacionamentos da Controladoria**

Fonte: Extraído de Frezatti et al, (2009, p. 12)

A figura 4 ilustra uma relação de pertinência que se repercute no formato e alcance da Controladoria. Percebe-se que a Controladoria engloba tanto a postura dos controles gerenciais, como também é subsidiada por informações contábeis gerenciais e financeiras. Destaca-se que o sistema de informações gerenciais tange toda a estrutura das entidades alimentando os níveis decisórios com informações. (FREZATTI et al., 2009)

Após delinear os conceitos da Controladoria, e conseqüentemente o ambiente de interação da mesma, faz-se necessário apresentar as funções desempenhadas por essa área. Destaca-se que as funções da Controladoria estão intimamente relacionadas aos objetivos organizacionais pretendidos. (ALMEIDA, PARISI e PEREIRA, 2001)

Por isso, entende-se que as funções da Controladoria variam de acordo com as realidades organizacionais. Diante desse fato, Frezatti et al. (2009) citam um rol dessas funções normalmente presentes nas organizações, que são:

- a) Coordenação do processo de controle gerencial;
- b) Padronização e harmonização de relatórios;
- c) Avaliação econômica periódica da empresa;
- d) Suporte ao processo de mensuração e gestão de riscos;
- e) Análise de viabilidade econômica de projetos de investimentos;
- f) Assessoria e consultoria às outras áreas, em assuntos econômico-financeiros;
- g) Estabelecimento de normas e procedimentos para as várias áreas da entidade;
- h) Atendimento, acompanhamento e implementação de recomendações da auditoria externa;

- i) Apoio ao processo de governança corporativa, subsidiando o trabalho do conselho de administração, conselho fiscal e comitês de apoio;
- j) Elaboração de relatórios contábeis pelas normas internacionais (IFRS) ou americanas (U.S.GAAP) para o atendimento de mercado de capitais localizados em outros países;
- k) Elaboração da contabilidade ambiental e social;
- l) Estruturação e acompanhamento de procedimentos. (FREZATTI et al, 2009, p.32-33)

O rol de funções da Controladoria, descrito por Frezatti et al. (2009), demonstra o quanto as mesmas atuam (direta ou indiretamente) em toda a organização em prol dos objetivos e interesses planejados. Compreendendo a importância dessas funções, Lunkes et al. (2009) desenvolveram um estudo para identificar as funções da Controladoria mais descritas em manuais e obras de referência dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil e o resultado pode ser visualizado através do quadro 8.

**Quadro 8** – Relação das funções básicas da controladoria

<b>Abordagens</b>	<b>Funções Básicas</b>
Gestão Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Planejamento (Operacional)</li> <li><input type="checkbox"/> Elaboração de relatórios e interpretação</li> <li><input type="checkbox"/> Avaliação e deliberação</li> <li><input type="checkbox"/> Administração de impostos</li> <li><input type="checkbox"/> Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e públicos</li> <li><input type="checkbox"/> Proteção do patrimônio</li> <li><input type="checkbox"/> Avaliações da economia política</li> </ul>
Gestão Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Subsidiar o processo de gestão</li> <li><input type="checkbox"/> Apoiar a avaliação de desempenho</li> <li><input type="checkbox"/> Apoiar a avaliação de resultado</li> <li><input type="checkbox"/> Gerir o sistema de informações</li> <li><input type="checkbox"/> Atender aos agentes de mercado</li> </ul>
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Planejamento</li> <li><input type="checkbox"/> Sistema de informações</li> <li><input type="checkbox"/> Controle</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de pessoas</li> <li><input type="checkbox"/> Organizacional</li> </ul>

Fonte: extraído de Lunkes et al. (2009, p. 71)

Lunkes et al. (2009) agruparam as funções básicas da Controladoria em três grupos de abordagem distintos: gestão operacional, que os autores entendem como associadas as funções propostas pelo *Controller's Institute of América* (órgão responsável pela elaboração da primeira versão das funções de Controladoria de forma institucional em 1946); gestão econômica, que os autores classificam como formado por basicamente autores brasileiros e influenciados pela teoria do GECON (Modelo da Gestão Econômica); e a gestão estratégica, que os autores consideram derivada do ideal da Controladoria, que desempenha seu papel de forma interligada ao desenvolvimento de planos estratégicos e orçamentários.

Percebe-se que no todo, apesar da divisão por abordagens, as funções básicas elencadas por Lunkes et al. (2009) encontram-se alinhadas com o rol das funções descritas por Frezatti et al. (2009). Como as funções variam de acordo com o contexto organizacional, considera-se que os tipos apresentados formam uma referência de funções básicas da Controladoria.

#### 2.4 RISCOS EMPRESARIAIS E CONTROLE

Os riscos são eventos futuros e imprevisíveis que podem influenciar as escolhas, expectativas e projeções estabelecidas. (MARCH e SHAPIRA, 1987; YOUNG e TIPPINS, 2001; OLSSON, 2002) No âmbito organizacional, Guse et al. (2014) consideram que a ocorrência desses eventos são capazes de afetar diretamente o êxito dos propósitos institucionais estipulados previamente. Ou seja, os riscos empresariais podem ser caracterizados como: ações inesperadas com capacidade de acometer o valor econômico dos ativos e resultados organizacionais. (JORION, 2006)

Diante do aspecto conceitual apresentado percebe-se que a adoção de controles gerenciais possui relação direta com a prevenção de riscos empresariais, tendo em vista o ambiente de comprometimento das consecuições de objetivos institucionais. Por isso, delinear os potenciais riscos voltados para as organizações também faz parte do processo de contextualizar o ambiente em que os controles gerenciais serão implantados.

Young e Tippins (2001) e Olsson (2002) apresentam os fatores ambientais que contribuem para desenvolvimento de riscos empresariais. Tais fatores estão demonstrados através do quadro 9.

**Quadro 9** – Fatores ambientais de risco

<b>Fatores ambientais de risco</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Ambiente físico	A geografia do ambiente em que a organização estiver inserida (como o clima e a natureza física) pode ser considerada como fator de risco.	Young e Tippins (2001) e Olsson (2002)
Ambiente social	Características da população (como valores e educação) podem determinar os traços do ambiente de trabalho, bem como dos interesses a serem consumidos.	Young e Tippins (2001) e Olsson (2002)
Ambiente político	As decisões políticas do país podem favorecer riscos empresariais.	Young e Tippins (2001) e Olsson (2002)
Ambiente econômico	Fatores externos à organização como inflação e níveis de tributação são agentes de risco.	Young e Tippins (2001) e Olsson (2002)
Ambiente legal	As leis estipulam direitos e deveres que podem influenciar de forma imprevisível nas realidades institucionais.	Young e Tippins (2001)
Ambiente operacional	A forma como a organização desempenha as suas práticas de trabalho.	Young e Tippins (2001)
Ambiente cognitivo	O aspecto mental dos membros que fazem parte do ambiente organizacional pode favorecer o desenvolvimento de riscos e incertezas	Young e Tippins (2001)

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme visualizado no quadro 9, os diversos fatores ambientais que compõem o contexto organizacional (tanto externos como internos) podem desencadear fatores de riscos às empresas e especificamente causarem impactos, direta ou indiretamente, nas rotinas de trabalho das instituições.

Os riscos organizacionais são categorizados por Gaitán (2015) em três macro grupos de riscos: riscos do negócio, que estão atrelados a episódios políticos, normas regulatórias fiscais, eventos macroeconômicos, liquidez, desastres naturais entre outros; riscos financeiros, que envolvem os efeitos advindos de variações de taxas de juros e de câmbio; e os riscos gerais e de apoio, que focam nas ações cotidianas desempenhadas nas organizações.

Como a proposta desse estudo volta-se para a área trabalhista, parte dessa terceira macro categoria (riscos gerais e de apoio) afiniza-se com o objeto desse estudo, que é subdividida por Gaitán (2015) em: risco organizacional, que se relaciona com as fragilidades na estrutura organizacional, clima laboral, canais de comunicação e planejamento; e risco de segurança física e humana, que gira em torno das relações com a base humana institucional e também com planos de contingência.

Percebe-se que os dois riscos destacados do macro grupo “riscos gerais e de apoio” estão intimamente envolvidos com os recursos humanos, bem como a estrutura e clima das organizações. Complementando a ideia desses dois riscos têm-se os “Riscos Comportamentais”, que envolvem os membros dos grupos organizacionais e inclui a capacidade de gestão de tais pessoas. (MARTIN; SANTOS; & DIAS FILHO, 2004)

Em relação aos riscos comportamentais, Martin, Santos e Dias Filho (2004) apresentam algumas subdivisões que compõem tal área, dentre elas estão:

**Riscos de insatisfação ou desmotivação:** riscos ligados à improdutividade resultante da seleção ou da promoção de pessoas sem capacidade, adoção de sistemas de remuneração de baixa qualidade, não-reconhecimento das qualidades de indivíduos com alto potencial, inexistência de suficientes desafios e oportunidades de crescimento, incapacidade de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em áreas relevantes para a competitividade da empresa, etc. Esses riscos, como é lógico, estão estreitamente ligados aos riscos de perdas de intangíveis críticos de base humana e aos riscos dos processos executivos;

**Riscos da disfuncionalidade dos ambientes de trabalho:** riscos aos quais os empregados estão expostos por trabalhar em tal ambiente e os riscos para a organização ao permitir que os empregados estejam sujeitos a tais riscos. Exemplos de tais riscos: assédios sexuais ou outros tipos de violências no ambiente de trabalho, pressão excessiva para chegar aos objetivos, sabotagem ou roubo de empregados, acidentes de trabalho em grande volume, etc;

**Riscos de percepção e julgamento:** são os que têm origem em atitudes, percepções e valores que prevalecem em certos grupos influentes internos, como a alta direção e que podem levar a decisões e comportamentos negativos em relação à empresa ou a alguns stakeholders, levando-a a incidir em outros riscos. Por exemplo, uma cultura imediatista, de apresentar bons resultados a qualquer custo, como a que havia na Enron, por exemplo, levou-a a fraudar demonstrações financeiras para simular um bom desempenho. Um comportamento similar pode, também, levar à fraude de demonstrações financeiras para minimizar a carga tributária. (MARTIN, SANTOS e DIAS FILHO, 2004, p. 12-13)

As três subdivisões dos riscos comportamentais revelam aspectos do cotidiano organizacional envolvendo os grupos de trabalho. Percebe-se que a concretização das ações descritas por Martin, Santos e Dias Filho (2004) compromete a consecução dos objetivos institucionais, como também reflete na qualidade de vida dos trabalhadores. Vale ressaltar que um ambiente laboral inadequado afeta diretamente o desempenho produtivo dos empregados, impactando nos resultados empresariais, conforme afirma Guimarães (2006):

Não é novidade que o sofrimento ou adoecimento do trabalhador repercute na eficiência e eficácia organizacional. Os conhecimentos originados e acumulados das pesquisas sobre o mundo do trabalho confirmam tal assertiva. Não obstante, o “mundo real do trabalho” (e as pessoas que nele atuam), aquele do cotidiano de todos os trabalhadores, “comporta-se”, muitas vezes, como um deficiente: cego, mudo e surdo a essas “novidades”. (GUIMARÃES, 2006, p.8)

Por isso, tem-se na Controladoria o papel de gerenciamento de riscos para minimizar, ou evitar, esses eventos indesejados. (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2014) Vale ressaltar que esse tipo de prevenção é fundamental para manter a organização sob controle e também

para manter o clima institucional favorável a um ambiente produtivo e saudável para os trabalhadores. Tais cuidados permitem menos desgastes internos na organização e conseqüentemente diminuem as chances de demandas judiciais trabalhistas.

## 2.5 CONTROLE E RELAÇÃO DE TRABALHO

No âmbito organizacional o elo estabelecido entre a empresa e o empregado é denominada relação de trabalho, que pode ser definida como:

Vínculo que se estabelece entre a pessoa que executa o labor – o trabalhador propriamente dito, o ser humano que empresta a sua energia para o desenvolvimento de uma atividade – e a pessoa jurídica ou física que é beneficiária desse trabalho, ou seja, auferir o trabalho proveniente da utilização da energia humana por parte daquele. (BRANDÃO, 2005, p.59)

A relação de trabalho é formalmente firmada por meio de contrato de trabalho que regra os limites do poder diretivo que a organização exerce sobre o empregado, bem como delimita as formas de atuação do funcionário. Essa relação formal estabelecida entre as partes também é denominada de subordinação jurídica que pode ser conceituada como:

A subordinação corresponde ao polo antitético e combinado do poder de direção existente no contexto da relação de emprego. Consiste, assim, na situação jurídica derivada do contrato de trabalho, pela qual o empregado compromete-se a acolher o poder de direção empresarial no modo de realização de sua prestação de serviços... Como se percebe, no Direito do Trabalho a subordinação é encarada sob um prisma objetivo: ela atua sobre o modo de realização da prestação e não sobre a pessoa do trabalhador. (DELGADO, 2012, p. 295)

Observa-se na definição de subordinação jurídica que o poder diretivo da organização sobre o trabalhador possui limites, ou seja, a sua atuação restringe-se ao campo da prestação do trabalho exercido, mas não sobre a pessoa do trabalhador causando-lhe sujeição. Da mesma forma é o campo de atuação dos controles gerenciais sobre os comportamentos dos funcionários, esses devem ser praticados dentro dos limites legais e respeitar a pessoa do trabalhador, conforme defende Vasconcelos (2015, p.830):

Embora o empregador tenha o direito, no exercício do poder diretivo, de apurar irregularidades cometidas por funcionários, esse processo deve respeitar limites. Assim, eventuais excessos configuram ilicitude, uma vez que violam direitos de personalidade. Esses direitos têm natureza privada, sendo inerentes e essenciais à pessoa em seu desenvolvimento (amplo sentido). Inclui proteção à honra, imagem, reputação, liberdade e intimidade. (VASCONCELOS, 2015, p. 830)

Excessos de controle causam sujeição do trabalhador, configurando práticas de abuso de poder. Sobre esses excessos, Vasconcelos (2017, p.5) afirma que: “o exercício do controle nesse universo reclama cuidados em razão da necessidade de se respeitar a privacidade do



indivíduo. Controles invasivos constituem abuso, razão pela qual dão azo a grande parte das demandas judiciais”.

Nesse sentido, quando são configuradas situações de abuso de poder nas organizações, e que levam a sujeição do trabalhador, inexoravelmente os direitos de personalidade da vítima são atingidos afetando a sua esfera íntima, refletindo no âmbito da sua dignidade. (VASCONCELOS, 2017) Os controles gerenciais não são absolutos, razão pela qual os limites legais devem ser respeitados, igualmente os princípios e garantias fundamentais do ser humano. Qualquer excesso no exercício da gestão ou dos relacionamentos no ambiente de trabalho deve ser visto com atenção, especialmente quando vulnerar a dignidade das pessoas, portanto, seus direitos a reputação, honra, preservação da intimidade, etc. A evolução do direito caminha em direção à preservação desse patrimônio intangível da existência humana. A formulação de controles deve respeitar esse paradigma sob pena de fomentar contingências jurídicas e perdas improdutivas (afetações no lucro).

### 3 METODOLOGIA

Nesse capítulo foram descritas as decisões de pesquisa relativas à exploração de campo. Os métodos serão definidos, justificados, fundamentados e caracterizados de modo detalhado, respeitando a sedimentada prática da pesquisa qualitativa. (DRESCH, LACERDA, ANTUNES JÚNIOR, 2015; VYHMEISTER e ROBERTSON, 2014)

As escolhas metodológicas tomaram como orientação uma abordagem qualitativa pós-crítica, com o intuito de ressignificar as práticas metodológicas já consagradas, também para adequá-las às necessidades advindas da problemática levantada no estudo.

As metodologias pós-críticas, com cerne interpretativista, propõem percursos não preditos, alinhados ao problema da investigação e aos seus objetos, teórico e empírico. Com efeito, seu manancial metodológico oferece *designs* customizados às peculiaridades da pesquisa. (PARAISO, 2012)

A metodologia, nessa estrutura, apesar das características anunciadas, não desconsidera os roteiros metodológicos tradicionais, mas não os posiciona como regras absolutas, propondo novos olhares e fazeres exatamente “(...) para suspender significados, interrogar os textos, encontrar outros caminhos, rever e problematizar os saberes produzidos e os percursos trilhados por outros”. (PARAÍSO, 2012, p. 25)

Essa tomada de posição, sem desconstruir enunciados clássicos da Epistemologia, se alinha ao pensamento de que “Levar para a esfera pública qualquer método que vá além da mera prescrição é algo que, inevitavelmente, convida à interpretação e à reconstrução – e, é claro, à divergência”. (CHARMAZ, 2009, p. 9) De fato, as metodologias pós-críticas reexaminam esses pilares sob uma perspectiva contextualizada e embasada na realidade social, fonte natural dos dados. Admitindo essa diretiva como válida, Gastaldo (2012) defende que os pesquisadores pós-críticos possuem a seguinte proposta:

examinar o *status quo* para desnaturalizá-lo, o que significa envolver-se na ambiciosa tarefa de explorar modos alternativos de pensar, falar e potencialmente fazer determinadas práticas sociais e, concomitantemente, remodelar as metodologias de pesquisa para que elas não se constituam como ferramentas de reprodução social. (GASTALDO, 2012, p. 9-10)

Na investigação em tela, afastando-se do *mainstream* da área, optou-se pelo paradigma interpretativista, que se define como aquele centrado no sujeito, em seu perfil e perspectivas, importando, portanto, a essa investigação porque impõe um olhar particular para o tema, objeto teórico da pesquisa, igualmente, apresentando maneiras específicas de se interrogar a realidade. Por essa perspectiva e abordagem, é possível explorar o ambiente social utilizando-se de mecanismos não usuais e criativos, contribuindo com novas e pertinentes reflexões.

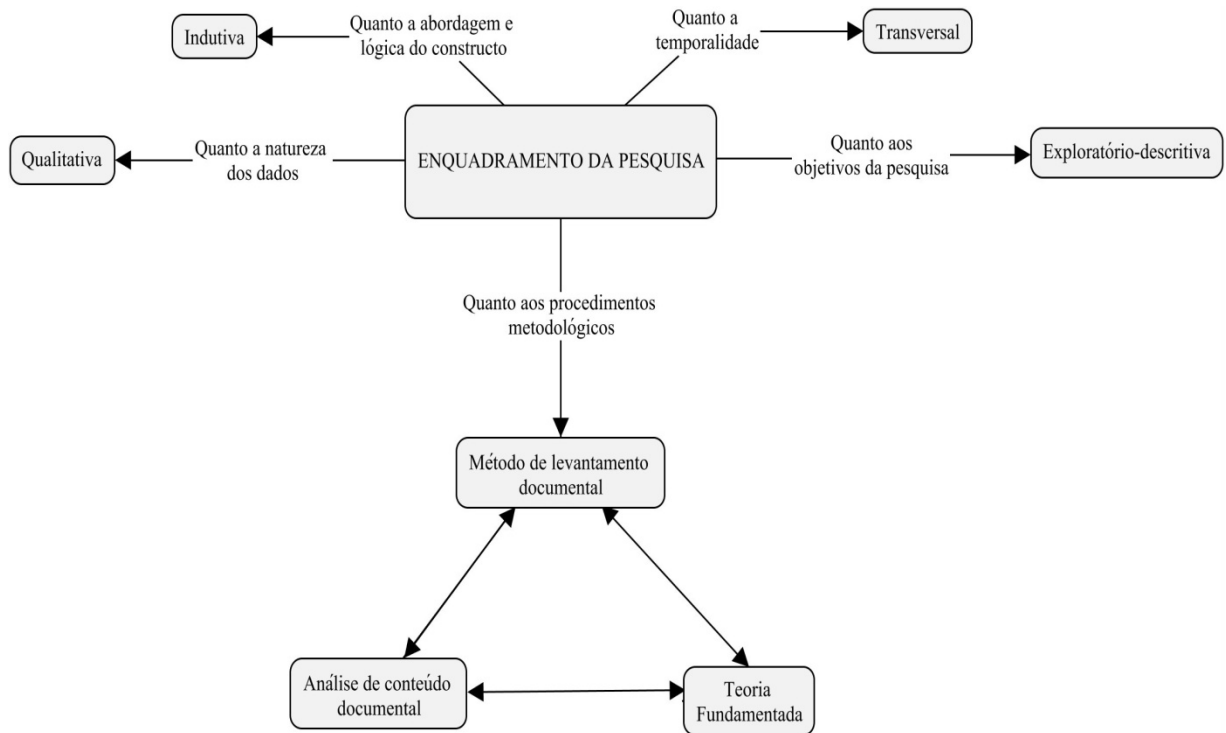
Os paradigmas de pesquisa estão intrinsecamente associados ao sistema de crenças, visão de mundo e pressuposições acerca do objeto e realidade, sobre a natureza das coisas e aquela do conhecimento (perspectivas ontológica e epistemológica). (ZANELA SACCOL, 2009; PACAGNAN, GIMENEZ, RUBO, 2012) Entende-se que, o decurso e qualidade das estratégias descritivo-analíticas dependem da escolha adequada da concepção filosófica, uma vez que esta afeta diretamente a prática de pesquisa.

Ao longo das seções desse capítulo foram detalhados os procedimentos e aspectos do *design* teórico-metodológico da investigação, o enquadramento da pesquisa (tipologia), as escolhas metodológicas e seus respectivos fundamentos, bem como a estrutura interpretativa do estudo. Ressalte-se que essa apresentação cumpre dois objetivos: primeiro, seguir o rito da metodologia tradicional e; segundo, estabelecer o escopo da investigação.

Ainda no âmbito dos procedimentos, serão evidenciados os métodos, o tipo de amostragem escolhida (não probabilística), como também a descrição de todas as fases desempenhadas na investigação. Por fim, destaca-se que pela proposta da pesquisa qualitativa a análise dos dados ocorreu paralelamente a coleta dos dados, por isso não foi gerada uma seção específica para a mesma.

### 3.1 ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

A classificação das pesquisas delimita o escopo do estudo, importando à definição e análise das expectativas, respondendo a questões metodológicas relevantes: o que esperar dessa investigação? Quais as restrições metodológicas impostas pelo tipo de pesquisa? A tipologia determina fatores de natureza técnica, que restringem as escolhas metodológicas. A natureza dos dados evocados na pesquisa determina as opções de métodos para sua adequada análise. Tem-se na figura 5 um mapa geral dos enquadramentos adotados nessa investigação e que foram detalhados ao longo dessa seção.

**Figura 5 – Mapa do enquadramento da pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor

Para uma adequada visualização, organicidade do conjunto e apresentação dos fundamentos de classificação dessa pesquisa, a tipologia será descrita por meio de três enquadramentos principais, dispostos em três subseções específicas, e que evidenciarão todo o conjunto tipológico: quanto a natureza dos dados; quanto aos objetivos da investigação; quanto ao procedimento metodológico; quanto a abordagem e lógica do constructo; quanto a temporalidade de coleta e por fim; quanto a análise dos dados.

### 3.1.1 Classificação da investigação quanto à natureza dos dados

Essa pesquisa classifica-se como qualitativa. O enquadramento justifica-se em razão da natureza dos dados e peculiaridades dessa investigação. A literatura em torno dessa classificação evidencia que essas pesquisas focam na compreensão dos conteúdos e desenvolvimento de conceitos em torno de fenômenos sociais e humanos. (NEERGAARD e ULHØI, 2007; TOZONI-REIS, 2009) De fato, “pesquisas na abordagem qualitativa se caracterizam, principalmente, por estudar subjetividades, crenças, valores, representações da realidade, opiniões, enfim, fenômenos intrinsecamente complexos”. (FAGUNDES, 2009, p. 21) Pois, afigura-se mais relevante, diante dos propósitos da investigação, “[...]compreender e

interpretar seus conteúdos que descrevê-los”. As pesquisas qualitativas concebem o fenômeno como multidimensional, projetando-se nas diferentes dimensões, temporais e espaciais. Nessa direção de pensamento, Nascimento (2015) complementa:

Na pesquisa qualitativa, a realidade é construída pelos atores do campo, da interação das pessoas, do contexto social e político, das histórias de vida dentre outros. Além disto, a relação do pesquisador com o campo não é de um observador passivo e neutro, há o reconhecimento de que o pesquisador ou pesquisadora são agentes ativos no trabalho, e por isto, interagem com as pessoas e as demais tecnologias, afetando, assim, a formulação do trabalho. (NASCIMENTO 2015, p.1)

Essa lógica e entendimento orientaram a realização dessa pesquisa. Esse enquadramento decorreu do despertar de que a pesquisa qualitativa, multivariada em suas raízes, ao mesmo tempo em que é particular, pode compreender uma diversidade de particulares. (CISNEROS PUEBLA, 2011; SCHETTINI e CORTAZZO, 2015). A opção pela pesquisa pode ser resumida na fala de Cisneros Puebla (2011):

Partindo de vários campos do conhecimento, os pesquisadores têm reconhecido a importância de analisar as experiências cotidianas das pessoas, para preencher a lacuna criada pelo paradigma empírico convencional entre a ciência e o senso comum. Assim, o "giro narrativo" enriquece o modo atual de fazer ciência social. É evidente agora que a investigação qualitativa é a análise crítica e interpretativa das narrativas de pessoas em sua vida diária, em sua realidade mundana. (CISNEROS PUEBLA, 2011, p. 11)

A identidade e definição da pesquisa qualitativa ressaltam a afinidade estabelecida entre a escolha metodológica e as características dessa investigação, justificando o enquadramento como um estudo eminentemente de ‘qualidades’.

A pesquisa qualitativa não é neutra, mas sim, subjetiva, profunda e centrada em perspectivas pontuais do sujeito, revelando paradigmas, concepções, intenções, influências, pressuposições teóricas e epistemológicas diversas, motivação que justifica a trajetória e delineamento proposto nessa investigação. (GUIMARÃES, 2015; ROSENTHAL, 2014)

### **3.1.2 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos da pesquisa**

A hierarquia dos objetivos propostos desenha uma investigação exploratório-descritiva. O objetivo geral, inserido no contexto da produção de campo com o recorte proposto, denuncia seu caráter exploratório, cuja viabilidade se dá por meio das descrições nas peças processuais. (MARCONI e LAKATOS, 2003)

Marconi e Lakatos (2003, p. 188) apresentam os estudos exploratório-descritivos combinados como: “estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno”.

Levando em consideração tal definição, tem-se que o objetivo geral, em pesquisas dessa natureza, tem função exploratória, relegando aos objetivos específicos as ações de carga descritiva. (RICHARDSON, 2012)

O caráter exploratório desse estudo reflete o estágio embrionário da pesquisa ante as lacunas de abordagem existentes e fecundidade do recorte. Explorar consolidará entendimentos e ensejará familiaridade em torno da temática abordada. (KÖCHE, 2011; MARCONI e LAKATOS, 2003; PRODANOV e FREITAS, 2013)

O caráter descritivo dessa investigação está presente nas ações de mapear os acórdãos, classificar as alegações a partir de seu teor, identificar as fragilidades de controle ínsitas às condutas.

As pesquisas puramente descritivas, e esse não é o caso, embora mantidos os produtos, oferecem ricas descrições de fenômenos ou situações investigadas, fundamentais à adequada apresentação e discussão de resultados. Os levantamentos documentais possuem essas características. (BOAVENTURA, 2004)

A argumentação incorporada à discussão foi orientada por uma abordagem indutiva, típica de pesquisas qualitativas, tendo em vista o uso do aporte de casos individuais e específicos, com o objetivo de promover conclusões mais abrangentes. (FLICK, 2009; MARCONI e LAKATOS, 1992; MARQUES et al., 2006)

### **3.1.3 Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos metodológicos**

Os métodos de procedimento compreendem aqueles de execução e de convergência. Os métodos de execução atendem aos procedimentos-meio, necessário para se atingir os objetivos específicos propostos. Os métodos de convergência guardam relação direta com o produto da pesquisa (procedimentos-fim).

Optou-se nesse estudo por três métodos de procedimento, dos quais somente a teoria fundamentada é o método de convergência. A estratégia metodológica dessa investigação triangula os métodos de levantamento, análise de conteúdo e teoria fundamentada, nessa sequência.

Sobre o método de teoria fundamentada é importante destacar que, embora este se assente geralmente em experiências observadas, vivenciadas e interações sociais, aplica-se também a narrativas indiretas, transcritas e reportadas em diferentes meios e suportes de comunicação.

Trata-se, portanto, de um método empírico que pede naturalmente, uma triangulação, metodológica ou de técnicas (instrumentos de coleta). No caso em tela, optou-se pela já anunciada triangulação metodológica.

A estratégia de triangulação (abordagem multimétodos) articula em uma única pesquisa métodos, técnicas, dados ou teorias. A triangulação de dados compreende a coleta em diferentes fontes, já aquela teórica analisa o fenômeno segundo perspectivas distintas.

Decidiu-se que esse estudo apresentaria uma abordagem monoparadigmática e uma triangulação intermétodos sequencial. (MORSE et al, 2002) O objetivo dessa implementação tem relação direta com as peculiaridades da pesquisa e suas necessidades pontuais.

“A triangulação sequencial diz respeito à utilização dos resultados de um método para o planejamento do emprego do método seguinte.” (VERGARA, 2005, p.258)

A figura 6 ilustra como a estratégia será empreendida.

**Figura 6** - Triangulação intermétodos sequencial.



Fonte: elaborado pelo autor.

A triangulação, em geral, eleva o padrão de eficiência da investigação. (MODELL, 2009) As descrições e acomodações adotadas tomaram por base as macrodiretivas de Bryant e Charmaz (2007)

Definiu-se como método de partida aquele de levantamento na modalidade documental, cuja pertinência e viabilidade serão discutidas nas próximas linhas.

As limitações da memória são os principais elementos de valorização da pesquisa documental. Cellard (2008) complementa:

A memória pode também alterar lembranças, esquecer fatos importantes, ou desfazer acontecimentos. Por possibilitar realizar alguns tipos de reconstrução, o documento

escrito constitui, portanto, fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. (CELLARD, 2008, p.295)

Os registros são um vestígio concreto da atividade humana, útil ao processo de investigação. O documento enseja a reconstituição de narrativas factuais, incorporando uma dimensão temporal (seja numa perspectiva longitudinal ou transversal), que é fundamental à compreensão do contexto social, político, econômico e institucional.

Os documentos refletem as características do sujeito (perfil), sua realidade e aspectos do ambiente. Essa premissa norteou a opção pela pesquisa documental, elegendo-se como unidade de análise os acórdãos judiciais (fonte primária e base documental do estudo), os quais são definidos objetivamente como decisões colegiadas de tribunais superiores. (CELLARD, 2008; GODOY, 1995a; GODOY, 1995b; SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009; ZANELLA, 2006)

O dicionário de termos jurídicos o define como segue: “julgamento, decisão, resolução de recursos, proferida pelos tribunais de 2º grau e superiores. Diz-se ainda da sentença de órgão coletivo da administração pública”. (GUIMARÃES, 2017, p. 48)

Documento distinto dos processos judiciais que correspondem ao “conjunto organizado de preceitos legais que dão forma e movimento à ação; compõe-se de peças, termos e atos com que se instrui, disciplina e promove a lide em juízo para efetivação do direito nela pleiteado”; (GUIMARÃES, 2017, p. 601)

Escolheu-se o acórdão em detrimento do processo em razão do volume ínsito ao segundo, o que inviabilizaria a consecução da pesquisa no tempo determinado.

Ainda no âmbito dos acórdãos trabalhistas, optou-se analisar apenas os recursos de revista, que são definidos como

(...) recurso de natureza extraordinário... além de buscar a exata aplicação na norma, o objetivo do recurso de natureza extraordinária é dar uniformidade de entendimento na interpretação da Constituição Federal, lei federal e norma estadual (nesse caso quando ultrapassar o âmbito regional) garantindo segurança jurídica aos jurisdicionados e efetividade na tutela jurisdicional. Com efeito, o recurso de revista tem como objetivo aplicar corretamente a norma federal, assim como uniformar o entendimento jurisprudencial. (MIESSA, 2017, p. 307)

Dito isto, os acórdãos trabalhistas do tipo recurso de revista convergem para um entendimento padronizado das leis, garantindo assim uma maior segurança jurídica às partes envolvidas. Essa característica de padronização do entendimento da cõrte sobre as temáticas discutidas e pleiteadas foi o fator que motivou a escolha desse tipo de recurso trabalhista na seleção dos acórdãos investigados. Essas peças trazem discussões ricas sobre problemáticas diversas e direitos respectivos, o que a torna interessante para análise de conteúdo.



A análise documental apresentou-se como opção interessante porque elimina a influência do pesquisador sobre a geração da informação realizada, uma vez que dispensa interação. As fontes, sejam elas primárias ou secundárias, são tão somente mapeadas e exploradas, não criadas ou modificadas.

A fidelidade aos fatos é preservada nesse tipo de exploração, mesmo que a interpretação de teor se dê sob a perspectiva dos atores sociais. De fato, a opção pela fonte deveu-se à sua credibilidade (oriunda dos tribunais) e a garantia de validade da informação reportada, ensejando maior confiabilidade e segurança ao levantamento, ainda que a prejuízo de um detalhamento maior.

A pesquisa documental tem como principal característica o fato de que a fonte de dados, o campo onde se procederá a coleta dos dados, é um documento (histórico, institucional, associativo, oficial, etc.). Isso significa dizer que a busca de informações (dados) sobre os fenômenos investigados é realizada nos documentos, que exigem, para a produção de conhecimentos, uma análise. (TOZONI-REIS, 2009, p.41)

Os dados que subsidiaram os resultados dessa pesquisa foram coletados em um único e determinado momento do tempo, o que enquadrou esse estudo como de coleta transversal. (GUJARATI e PORTER, 2011; RICHARDSON, 2012; FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013; SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013)

A restrição reinante nesse tipo de investigação diz respeito a dificuldade de realizar verificações subjetivas, tendo em vista a indisponibilidade do sujeito à abordagem presencial, quadro que reclama uma parametrização precisa da análise de conteúdo.

A análise documental e de conteúdo não são excludentes, mas se aplicadas isoladamente, não é caso, têm repercussão direta na produção de resultados. A ideia proposta é promover uma sinergia entre os métodos, combinando seus lineamentos e produtos. A análise meramente documental foca no documento, em aspectos de classificação e indexação. A análise de conteúdo, método instrumental de tratamento de dados, prioriza a mensagem. De fato, a análise de conteúdo corresponde ao

(...) conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1995, p. 42)

Depreende-se desse conceito que a análise de conteúdo, essencialmente interpretacionista, consiste em um recurso metodológico que tem como objetivos identificar, descrever e interpretar o significado das mensagens, objetos de estudo. (MACEDO, 2004; VERGARA, 2005)

Existem discussões focalizadas sobre a natureza, identidade e estrutura da análise de conteúdo, se técnica ou método, qualitativo ou quantitativo. Estabeleceu-se como solução a esse impasse a definição de um critério a partir da própria Epistemologia, alternativa coerente que distancia o pesquisador de concepções e inclinações pessoais. (SEIFERT, 2008; ABIB, 2013; CASTAÑON, 2007)

Essa tomada de posição amparou-se nas próprias definições clássicas de método e técnica (acepção epistemológica). Ademais, por lógica, somente o método é inclusivo em relação às técnicas. Tomar a análise de conteúdo como técnica seria incoerente, nivelando conceitos distintos e naturalmente hierarquizados.

O método consiste em um conjunto atividades e procedimentos organizados de modo orgânico, portanto, dotado de unidade, escopo, sentido e propósitos bem definidos. (MARCONI e LAKATOS, 2003) As técnicas por sua vez têm caráter instrumental, atendendo a demandas pontuais do método. (MARCONI e LAKATOS, 2003) É inequívoca a relação de inclusividade conceitual.

“Pode-se por assim dizer que o método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica).” (CAMPOS, 2004, p.612) De fato, se o *design* da investigação compreendesse aspectos do estilo e estética textual o método mais adequado seria a análise do discurso. O escopo da análise de conteúdo envolve o contexto da mensagem, a natureza da comunicação e o reflexo desse contexto sobre a produção textual.

O método mostra-se útil em investigações com os propósitos de:

- (1) Auxiliar na identificação das intenções e outras características dos comunicadores;
- (2) identificar o *status* das pessoas ou de grupos; (3) revelar atitudes, interesses, crenças e valores dos grupos; (4) identificar o foco de atenção das pessoas e grupos; e (5) descrever as atitudes e respostas aos meios de comunicação. (GIL, 2009, p. 98)

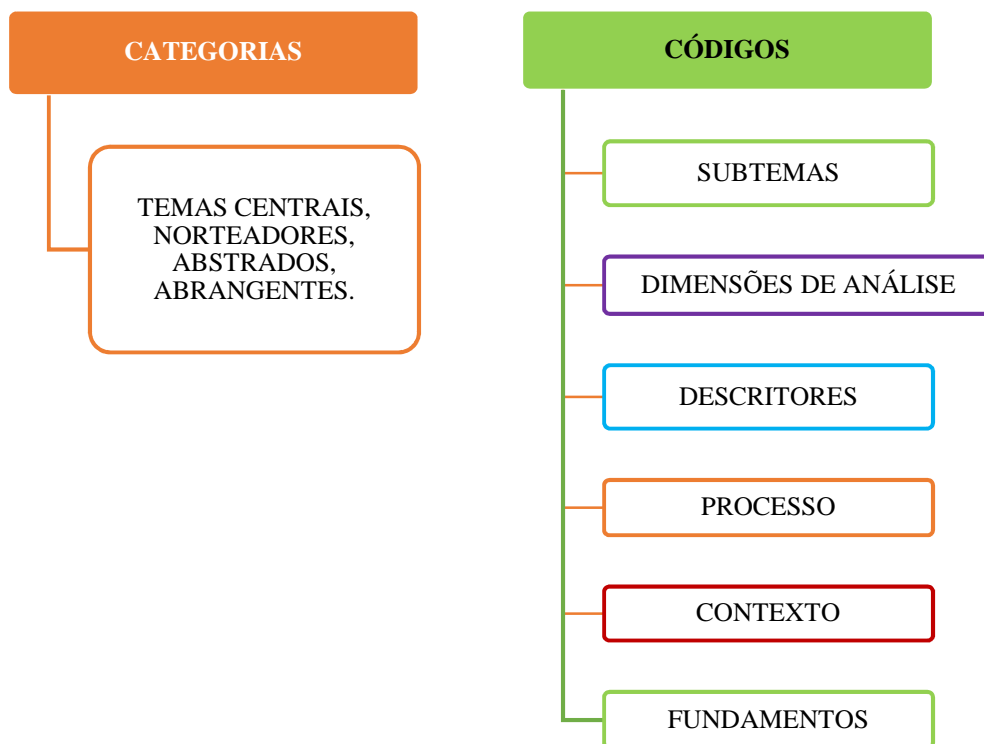
A escolha do método de análise de conteúdo justifica-se também em razão das peculiaridades das formulações qualitativas, naturalmente amplas e expansivas, assentadas em conceitos. Apesar desse repertório de utilidades, o método tem sido aplicado com abordagem quantitativa, apesar de sua natureza híbrida (qualitativa e quantitativa), o que é contraditório, pois revela uma distância entre discurso e prática efetiva de pesquisa, que subutiliza o método.

Apesar dessas questões pendentes de clareza, entendeu-se que a modalidade de análise de conteúdo é a que melhor ampara a proposta dessa pesquisa e temática. De fato, o método tem se revelado eficaz à exploração de documentos institucionais e discursos dos sujeitos da pesquisa.

A análise categorial temática, modalidade escolhida nesse trabalho, consiste basicamente em “(...) operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.” (BARDIN, p.153, 1995)

As categorias consistem em conceitos abstratos, superiores, abrangentes, por isso compreendem um conjunto de códigos ou subtemas respectivamente (Categorias → Temas → Família de códigos / Códigos → subtemas). Por isso, nem todo item chega ao nível de categoria em decorrência desse nível de abstração. As categorias são também denominadas de fibras teóricas (figura 7). Essas fibras individualizam o estudo, se não em termos de composição, em substância.

**Figura 7** – Categorias temáticas.



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise foi dirigida por categorias oriundas do levantamento sistemático de literatura e da coleta no campo propriamente dito, razão pela qual se atribuiu atenção à busca e análise parametrizada da literatura. Nesse sentido, as ações de pesquisa vinculadas ao método corresponderam essencialmente à:

- leitura prévia dos acórdãos;
- localização e catalogação de trechos significativos à compreensão dos fatos alegados (acórdãos). Para determinados fenômenos, foram avaliadas

recorrências, relevância, ambivalências, denegações, recusas, lapsos, lugares comuns e ilogismos presentes nas falas;

- análise extensiva acerca da estrutura de controle da reclamada, a partir das alegações e referências textuais ao composto fático-probatório;
- identificação das fragilidades de controle;
- repercussão e ônus organizacional.

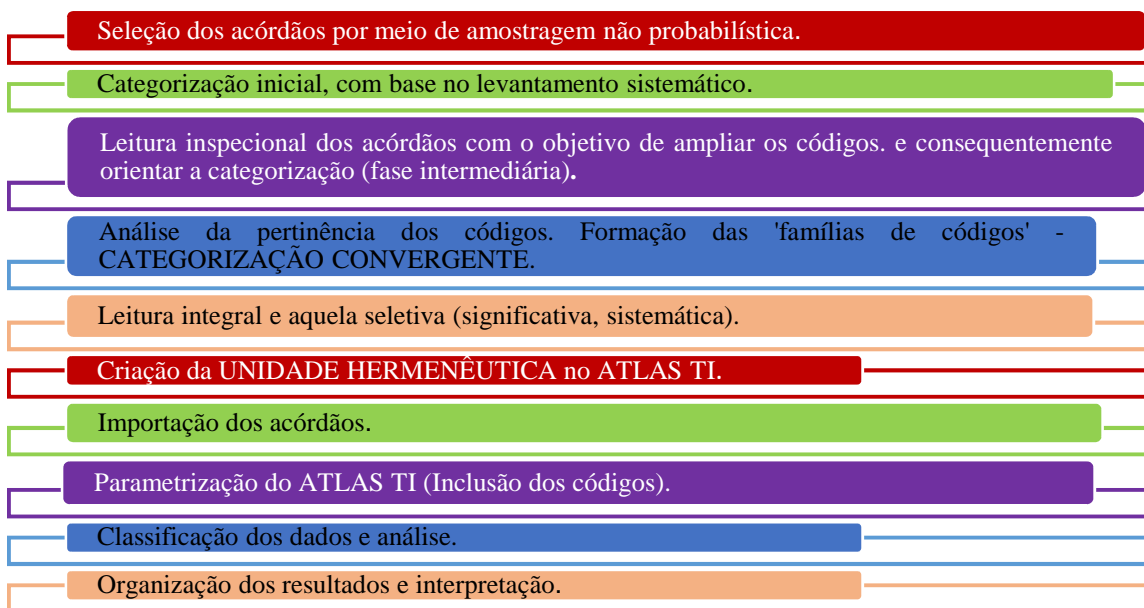
Após a coleta dos materiais mostra-se de fundamental importância a sua leitura prévia, com o intuito de desenvolver um conhecimento geral acerca do teor e a estrutura dos documentos levantados (*skimming*). Essa ação ampara-se nas orientações de Amado, Costa e Crusoé (2014), Goulart (2006), Macedo (2004) e Richardson (2012). Essa prática direcionará o trato aos documentos, tornando a leitura posterior (*scanning* ou mesmo aquela significativa) mais calibrada e precisa, focada nos pontos que serão objeto de investigação na pesquisa. (RICHARDSON, 2012; SANTOS, 2012)

Como se vê,

Trata-se, pois, sempre de um trabalho de economia, de redução da informação, segundo determinadas regras, ao serviço da sua compreensão para lá do que a apreensão de superfície das comunicações permitiria alcançar. (ESTEVES, 2006, p.107)

A citada ‘redução da informação’ consiste apenas em minerar e organizar os dados, tomando por base categorias temáticas relevantes à análise.

**Figura 8** – Da análise de conteúdo.

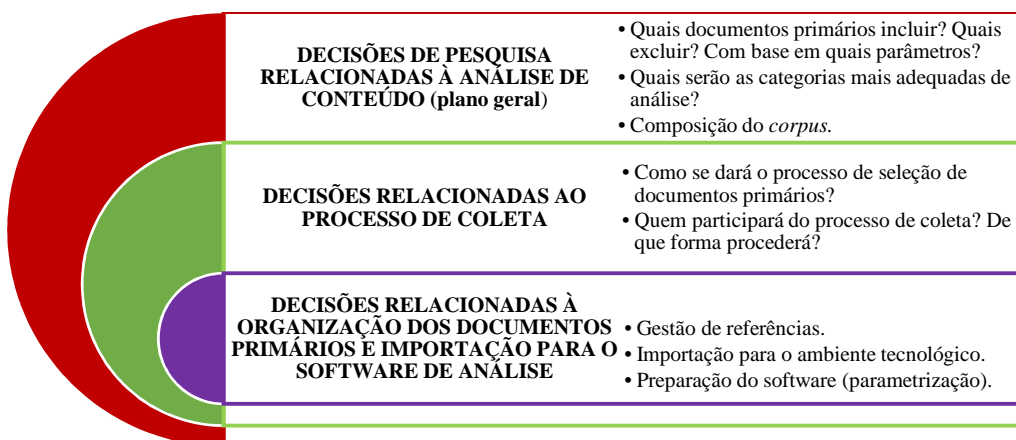


Como ilustra a figura 8, o processo de análise envolveu a desconstrução textual seguida da reacomodação dos elementos em unidades de significado, identificados pelas categorias propostas. Por essa razão, a codificação foi uma etapa relevante. Essa ação promoveu uma reestruturação do *corpus* baseado numa lógica convergente de pensamento, essencial à interpretação da realidade.

As ações descritas se resumem nas seguintes macroetapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação. Dentre as macroetapas, a de pré-análise revelou-se essencial porque, como o próprio nome evidencia, representou um momento prévio à execução da análise de resultados e teve como foco preparar todo o ambiente da pesquisa, servindo a finalidades diversas, a saber:

- identificação de nichos de relevância temática;
- avaliação de potenciais categorias de análise;
- planejamento de critérios de inclusão e exclusão dos documentos primários (no caso em tela, os acórdãos);
- seleção e definição dos cuidados relacionados ao preparo dos documentos primários para fins de análise;
- decisão acerca da composição *corpus* do levantamento empírico;
- organização do processo de gestão de referências e documentos primários;
- escolha da tecnologia de análise qualitativa. Nessa investigação, optou-se pelo ATLAS TI;
- preparação do software para análise, dentre outras; (figura 9)

**Figura 9** – Pré-análise documental.



Fonte: elaborado pelo autor.

O Atlas Ti está inserido no grupo de softwares chamados CAQDAS – *Computer Aided Qualitative Data Analysis Software* (software de análise de dados qualitativos com ajuda de computador). (BAUER, 2003; LAGE e GODOY, 2008)

Dentre as atribuições positivas associadas ao uso de softwares CAQDAS em pesquisas qualitativas se destacam:

- Recursos para tratamento e manipulação dos dados.
- Facilidades para armazenamento e gerenciamento.
- Ordenação e redução de ambiguidades dos dados.
- Recursos flexíveis para indexação dos dados.
- Facilidades permitem acesso rápido, preciso e irrestrito.
- Recursos para visualizar partes do texto em seu contexto original.
- Recursos para registrar os passos do processo de análise.
- Facilidades para a codificação dos dados.
- Recursos para trabalhar com os textos codificados.
- Possibilidade de recodificar textos ou gerar agrupamentos de textos codificados.
- Funções sofisticadas para pesquisa e recuperação de segmentos de textos.
- Recursos para correlacionar dados. (LAGE e GODOY, 2008, p.90)

Ratificando essa escolha, Amado, Costa e Crusóé (2014) completam: “O uso de um software específico, possibilita a memorização, transferência e introdução de novos dados de forma construtiva em relação ao trabalho já realizado”. (AMADO, COSTA e CRUSÓÉ, 2014, p.310)

Apesar das funcionalidades, vale frisar que esses softwares possuem a função de apenas facilitar a pesquisa em termos de armazenamento, tratamento e consulta aos dados catalogados. A interpretação e a análise qualitativa da informação propriamente dita são atribuições que competem exclusivamente ao pesquisador. Implica afirmar que o software não automatiza as análises. (KELLE, 2003; LAGE e GODOY, 2008)

A trajetória metodológica apresentada, no que concerne especificamente a análise de conteúdo, inspirou-se nas contribuições de Bardin (1995), Morais (1999), Esteves (2006) e Guerra (2006).

Nesse direcionamento de trabalho, a teoria fundamentada, também denominada de *Grounded Theory* e teoria embasada, tem por objetivo elaborar teorias específicas acerca do fenômeno investigado a partir do produto dessa análise de conteúdo. Trata-se de uma metodologia voltada para a elaboração teórica não necessariamente para a descoberta. O fundamento teórico são os dados coletados, característica que justifica o nome do método. “Aliás, os próprios dados são uma interpretação e não um reflexo direto da realidade.” (CORBIN e HOLT, 2015, p.161)

Como o propósito dessa aplicação metodológica é ‘teorizar’, não há a necessidade de um arcabouço teórico rígido e predefinido. Discutir as funções da Controladoria e do controle gerencial remete a diferentes teorias que serão aportadas na discussão de resultados para consubstanciar a teoria substantiva formulada (a exemplo da teoria institucional, teoria das contingências e teoria das restrições). Essa análise encerrará a discussão de resultados e é denominada triangulação teórica, tendo por finalidade avaliar a consistência da teoria fundamentada. É por essa razão que o referencial desse projeto traz apenas conceitos norteadores (concepção geral) e as crenças admitidas.

Teoria fundamentada é aquela que se fundamenta em dados qualitativos. Ela dá uma explicação possível de como e por que pessoas, grupos, organizações, comunidades ou nações experimentam e agem/interagem emocionalmente diante dos eventos, acontecimentos, situações e problemas com que se deparam na vida.(CORBIN e HOLT, 2015, p. 162)

As teorias produzidas (sete ao todo) a partir desse processo são essencialmente substantivas, emergindo da realidade de dados por meio de uma coleta seletiva, baseada na saturação teórica e categorização temática. A saturação teórica foi atingida quando os dados adicionais não mais agregaram valor à análise. (LOCKE, 2001; JONES, NOBLE, 2007; STRAUSS, CORBIN, 1997)

Em razão dessas características, essas teorias representam situações, comportamentos individuais e de grupos assim como contextos muito particulares, não tendo alcance geral ou representatividade significativa, tal como ocorre com as teorias formais. (FERREIRA, MERCHANT, 2002; GLASER, 2002)

A teorização fundamentada se opõe frontalmente à teorização formal, especialmente aquela desatada da realidade (excessivamente abstrata) e desenvolvidas numa abordagem positivista. Como decorrência dessa assertiva, o método é denominado por Denzin e Lincoln (2000) como método pós-positivista.

As teorias formuladas diferem, portanto, daquelas formais, naturalmente representativas, porque são transitórias e circunstanciais, embora fundamentais à compreensão do objeto explorado. Esse esclarecimento é importante para dosar as expectativas em relação aos resultados dessa pesquisa.

“A lógica da teoria fundamentada pode alcançar áreas substantivas e o domínio da teoria formal, o que significa gerar conceitos abstratos e especificar as relações entre eles para compreender os problemas em múltiplas áreas substantivas.” (CHARMAZ, 2009, p.22)

O método se apoia em fatos e no mundo social, movendo-se de situações particulares a enunciados gerais, apresentando necessariamente lógica e processos indutivos (exploração,

descrição, seguida da produção de perspectivas teóricas). Vale lembrar que a pesquisa qualitativa tem por base a avaliação natural do fenômeno investigado, respeitando o curso espontâneo dos acontecimentos e sua descrição fidedigna.

Nesses estudos,

A ação indagativa se move de maneira dinâmica em ambos os sentidos: entre os fatos e sua interpretação, e é um processo mais ‘circular’ na qual a sequência nem sempre é a mesma, ela varia de acordo com cada estudo específico. (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p.33)

Com efeito, como vão além do mero mapeamento e descrição, as análises são ricas em interpretações e conceitos emergentes, tomado como principal critério de escolha metodológica. A teoria fundamentada mostrou-se adequada a essa pesquisa exatamente por conta de sua identidade propositiva.

O método, entretanto, exige envolvimento do pesquisador com a realidade pesquisada. Nessa imersão, a coleta, composição das amostras (de procedimento e de validação) ocorrem simultaneamente. Em razão dessas peculiaridades, os processos não são padronizados, respeitando o curso normal dos acontecimentos.

Nessas pesquisas, os fenômenos sociais são analisados por dentro do fenômeno, valendo-se da dispersão, peculiaridades e expansão dessa realidade. Ressalte-se nessa exposição também o caráter exógeno do método, porque em sua condução, nada impede que o pesquisador lance mão de outras teorias e entendimentos. De fato, o método traz a superfície entendimentos convergentes sobre o fenômeno, realidade ou situação. (MARTIN, TURNER, 1986. FENDT, SACHS, 2006; GLASER, 2017)

Hoje, a teoria fundamentada é uma metodologia utilizada no mundo inteiro e parece haver tantas versões do método quantas são as pessoas que o usam, muito provavelmente porque os pesquisadores adaptam o método segundo seu entendimento (nem sempre exato) e em resposta aos problemas metodológicos com que se deparam no “campo”. (CORBIN e HOLT, 2015, p. 162)

Significa afirmar que diferenças procedimentais e teóricas são naturalizadas. Em deferência a experiência de Charmaz (2009), corrobora-se a compreensão de que “são muitos os indícios de que esses métodos possam determinar descrições inquestionáveis e narrativas reveladoras.” (CHARMAZ, 2009, p.11) O método, em seus diferentes caminhos, estimula a percepção dos dados de pesquisa e exploração da realidade investigada. O controle e a organização do processo de coleta são o principal diferencial desse método, que mescla diretrizes sistemáticas e ao mesmo tempo, flexíveis, razão que norteou essa escolha metodológica.



### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dois pontos fundamentais para a realização de estudos científicos são a transparência e nível de detalhamento na descrição das etapas que serão executadas ao longo da elaboração da pesquisa.

O planejamento e o registro de como os procedimentos são realizados permitem compreender e organizar as ideias, ensejando maior segurança à realização das atividades.

Nessa seção, os procedimentos dos três métodos foram integrados de modo a dar uma visão sistêmica da pesquisa. Assim, o desenvolvimento do trabalho baseou-se na execução das seguintes etapas principais:

- ✓ **planejamento da abordagem metodológica**, fase de exploração dos métodos qualitativos incorporados à proposta de pesquisa. Essa etapa visou essencialmente obter familiaridade e um melhor discernimento sobre as funcionalidades dos métodos. Objetivou, outrossim, ensejar reflexões voltadas para aspectos do uso dos meios de trabalho disponíveis. Correspondeu, igualmente, a fase de organização, parametrização e sistematização dos procedimentos e do processo de coleta de dados;
- ✓ **levantamento bibliográfico sistematizado**, ação que visa obter os códigos primários da análise de conteúdo, formar a massa crítica necessária à interpretação e compor a grade do referencial teórico;
- ✓ **amostragem não probabilística (intencional)**, baseada em critérios planejados e pertinentes à pesquisa (definidos como complexidade do caso, natureza das narrativas e tipo de recurso judicial);
- ✓ **coleta de dados (formação do *corpus da pesquisa*)**, com os critérios de seleção definidos na etapa anterior, iniciou-se o processo de coleta, processando-se a leitura inspeccional. Ao todo foram coletados 230 acórdãos, porém o conjunto analisado foi restrito a 100, decisão tomada após a leitura inicial e dos critérios de inclusão já apresentados. Inexistiu estimativa de amostra na fase de projeto, o que funcionou como um redutor de viés, uma vez que essa quantidade refletiu o ponto de saturação teórica;
- ✓ **codificação**, correspondeu à definição das unidades de registro que serviram de base para a classificação dos conteúdos decorrentes da exploração dos acórdãos. Essa codificação foi processual, fundamental à definição das categorias, definindo-se, na fase inicial, por meio de uma grade semiestruturada ou mista;

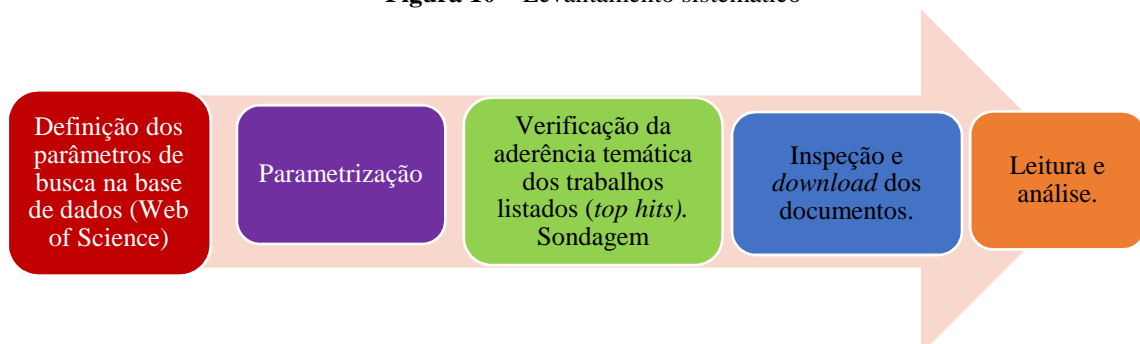
- ✓ **validação interna**, ou estrutural, aquela que atesta a qualidade dos procedimentos metodológicos e sua coerência com os objetivos de pesquisa. No caso em tela, optou-se pelo grupo focal virtual;
- ✓ **consolidação da análise dos documentos primários (leitura significativa e de confirmação)**, corresponde a fase de releitura, desta vez, mais atenta e norteada pelos códigos inicialmente gerados;
- ✓ **ajuste de códigos (inclusão ou exclusão)**, etapa decorrente daquela anterior, correspondendo a triagem dos códigos à luz dos objetivos propostos. A análise documental revelou códigos não previstos inicialmente;
- ✓ **análise convergente de dados e discussão de resultados**: a análise de dados nesse *design* de investigação é naturalmente processual, o que não dispensa uma análise de convergência, a qual visa consolidar e organizar resultados. Como já anunciado, todo o processo foi conduzido por meio do software ATLAS TI 8;
- ✓ **validação externa**, fase de avaliação da qualidade dos produtos da pesquisa, e também do alcance do ponto de saturação teórica;
- ✓ **teorização**, etapa de formulação das teorias substantivas.

### 3.2.1 Levantamento bibliográfico sistematizado

Essa etapa consistiu na busca parametrizada (filtro seletor dos trabalhos) e análise bibliográfica da produção relacionada a temática de pesquisa (objeto teórico). A busca, entretanto, foi norteada por um protocolo.

O propósito da sistematização foi de reduzir o viés produzido no processo de categorização e discussão de resultados à luz da grade de revisão de literatura. Almejou-se, com essa cautela, compor um quadro de referências substancial e representativo da produção. A figura 10 apresenta esquematicamente as etapas principais desse apanhamento.

**Figura 10** – Levantamento sistemático



Fonte: elaborado pelo autor.

A iniciativa buscou também alcançar uma visão mais ampla acerca da temática e do próprio campo, o que remeteu a níveis mais apurados de interpretação, evitando análises infrutíferas, sem substância.

Entende-se que o confronto desse apanhamento com os resultados obtidos empiricamente encaminhou a novos entendimentos. Essa orientação é aderente à proposta dos métodos de procedimento escolhidos, especialmente a teoria fundamentada.

A figura 11 ilustra o processo de sondagem.

**Figura 11** – Do processo de sondagem na base



Fonte: elaborado pelo autor.

A formação do *corpus* foi dirigida por essa análise preliminar. Os métodos de procedimento escolhidos valorizam a leitura inspecional de reconhecimento, bem como as intencionalidades e crítica decorrentes.

O quadro 10 apresenta o roteiro de levantamento desenhado.

**Quadro 10** – Roteiro de levantamento

<b>ESTRUTURA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DECISÕES DE BUSCA</b>
<i>Framework conceitual</i>	Apresentação dos conceitos essenciais à interpretação e discussão de resultados.	Controles gerenciais
<b>Base de dados</b>	Base de dados utilizada no levantamento dos artigos	<i>Web of Science</i>
<b>Delimitação temporal</b>	Seleção do período das publicações dos artigos	Sem delimitação
<b>Parametrização da busca na base de dados escolhida</b>	Definição dos parâmetros seletores dos estudos primários.	Tópicos
<i>String de busca</i>	Expressões norteadoras/delimitadores de pesquisa.	Controle gerencial Controle de gestão Controladoria <i>Managerial control</i> <i>Management control</i> <i>Controllership</i> <i>Control gerencial</i> <i>Control de gestión</i> <i>Contraloría</i>
<b>Universo antes do refinamento</b>	Relação de artigos acusados na base de dados sem qualquer parametrização.	3433 títulos
<b>Idiomas</b>	Decisão baseada no histórico de produção e influências territoriais.	Português, inglês e espanhol
<i>Subject Area</i>	Área específica na qual o tema é abordado.	<i>Management;</i> <i>Business finance;</i> <i>Business;</i> <i>Economics;</i> <i>Social science interdisciplinary</i>
<b>Tipo de documento</b>	Restringe o tipo de comunicação científica.	<i>Article</i>
<b>Amostra</b>	Estudos selecionados na análise, conforme critérios estabelecidos.	20

Fonte: elaborado pelo autor, inspirado em VASCONCELOS et al. (2017)

Amado, Costa e Crusoé (2014, p. 311) enfatizam a importância dessas explorações iniciais ao destacarem que:

Serão estas leituras que irão possibilitar uma inventariação dos temas relevantes do conjunto, ideologias do autor ou autores, conceitos mais utilizados, etc. Através delas o analista pode dar conta de um subconjunto de áreas temáticas (e respectivas categorias) que poderão emprestar diversos rumos à análise, sobretudo se o tema inicial for muito abrangente e a recolha de dados se traduzir em grande volume. (AMADO, COSTA E CRUSOÉ, 2014, p. 311)

Percebeu-se que essa fase foi crucial para o desenvolvimento da própria análise de conteúdo nos moldes propostos, pois a familiaridade com os textos promoveu a seleção de temas de fato relevantes e úteis para exploração dos acórdãos, servindo de base para a etapa de consolidação das categorias de análise.

### 3.2.2 Amostragem não probabilística (intencional)

A amostragem pode ser classificada em dois grupos principais: a probabilística, baseada em pressupostos estatísticos e a não-probabilística, movida por intenções e propósitos preestabelecidos. A primeira modalidade é amplamente empregada nas pesquisas quantitativas e mistas, e a segunda, em pesquisas essencialmente qualitativas (que operam atributos, significados, características). (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013; MARCONI e LAKATOS, 2003; MARQUES et al., 2006; PRODANOV e FREITAS, 2013)

A amostragem não probabilística, desta forma, é coerente com a pesquisa qualitativa, uma vez que nesta não há o objetivo de generalizar comportamentos ou estabelecer padrões representativos da população objeto do estudo, mas sim, de aprofundar a análise do comportamento de um grupo específico de indivíduos, fenômenos ou situações. (DAWSON, 2002)

Optou-se nesse estudo por uma variante da amostra de máxima variação, aquelas que visam mostrar a complexidade ínsita às situações e fenômenos investigados. Essas amostras, em investigações qualitativas, são adequadas quando se objetiva, sem a preocupação de generalizar, “(...) localizar diferenças e coincidências, padrões e particularidades.” (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p.406)

Por conta dessas características, em estudos dessa natureza, não há um tamanho de amostra ideal prefixado. (ELO et al , 2014) Pelos motivos elencados, especificamente nessa proposta, optou-se pela formação de uma amostra não probabilística intencional.

A amostragem foi realizada na base de dados jurídica JusBrasil, sem qualquer recorte temporal ou espacial. Os acórdãos foram selecionados a partir dos critérios iniciais já citados, a saber: a complexidade do caso (incluindo temas pleiteados que evidenciavam aspectos dos controles gerenciais nas organizações), a substância e natureza das narrativas e o tipo de recurso judicial interposto pelas partes.

O conceito de “saturação’ teórica” foi o fator delimitador do volume de acórdãos a serem investigados. De fato, uma das propriedades das amostras em pesquisas qualitativas é a de saturação teórica, mas a percepção do ponto reclama sensibilidade, que se apurou no curso da coleta.

“Sensibilidade teórica é a capacidade do analista de responder a nuances ou significados implícitos nos dados.” (CORBIN e HOLT, 2015, p.164)

Corbin e Holt (2015) conceituam a estratégia como “(...) o ponto do processo de pesquisa em que o pesquisador determina que as categorias estão totalmente desenvolvidas no que tange a suas propriedades e dimensões.”(CORBIN e HOLT, 2015, p.164)

O conceito guarda relação direta com a qualidade, profundidade e substanciadas abordagens dentro de cada categoria de análise.

Trazendo o conceito para as especificidades dessa pesquisa, o critério consiste em estabelecer um limite de entrada de novos dados (acórdãos) para análise a partir da ausência de situações novas que possam contribuir com o estudo, gerando situações e conclusões ainda não abordadas. (FLICK, 2004) A partir desse ponto de saturação, a inclusão de casos não mais agrega valor substancial à discussão de resultados (*status* de esgotamento das categorias), onerando a investigação sem produzir qualquer benefício. Essa análise é feita por categoria, de modo horizontal. Significa afirmar que o conceito de saturação remete o pesquisador a checar o teor desenvolvido em cada categoria. Não se admite que uma categoria esteja mais completa que outra, o que exige atenção e responsabilidade na identificação do ponto.

Definiu-se previamente que, ao primeiro sinal de saturação, se avançasse na coleta em 10% da quantidade até então amostrada, apenas com a finalidade de verificar com segurança esse ponto, afinal nesses levantamentos não existem os denominados ‘casos negativos’, o que facilitaria sua detecção. Na fase de qualificação os membros da banca questionaram o uso de um critério quantitativo como ponto de corte para verificação do ponto de saturação. Sobre essa decisão de pesquisa, cumpre ressaltar que o fato de utilizar parâmetros percentuais não desnatura seu caráter qualitativo, servindo apenas como referência ou marco. Significa afirmar que poderia ter sido atribuído qualquer percentual à liberalidade do pesquisador, sua função no contexto da pesquisa é secundário. Em investigações qualitativas, os significados protagonizam as análises. Os marcos divisórios são funcionais e móveis, estabelecem-se inicialmente um percentual, que pode ser modificado no decurso da coleta, se a saturação estiver longe de ser alcançada.

Em resumo, o processo de delimitação da amostra e formação do *corpus* da pesquisa respeitou os seguintes passos:

1. Explorou-se inicialmente 28 casos com a finalidade de ajustar os parâmetros de análise. Nessa fase foram definidos os tipos de acórdãos ideias para o estudo (recursos de revista e decisões colegiadas do Tribunal Superior do Trabalho), como também alguns códigos de entrada. Do conjunto dessa amostra de reconhecimento, apenas 12 casos integraram a amostra de resultado;

2. Com os parâmetros estabelecidos, o levantamento dos acórdãos no portal JusBrasil ocorreu na aba da busca de jurisprudências, onde selecionou-se apenas o campo do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e pesquisou-se a expressão recurso de revista no formato entre aspas;
3. Ao todo foram levantados (incluindo a amostra de reconhecimento) 230 acórdãos;
4. Ao longo da leitura inspeccional alguns acórdãos foram também excluídos da amostra por não atenderem o critério de complexidade do caso;
5. O nível de saturação teórica da amostra foi atingido com 91 casos analisados, onde o processo de desenvolvimento das categorias já estava na sua completude e a inovação temática das demandas trabalhistas eram pouco agregadoras;
6. Conforme foi definido, a análise dos acórdãos avançou em mais 9 casos (10% do número de acórdãos até então investigados), corroborando o nível de saturação teórica e completando o *corpus* de investigação.

Após todos esses passos, foram totalizados 100 acórdãos judiciais trabalhistas analisados, formando assim a amostra da pesquisa. Destaca-se que foram adotadas algumas cautelas metodológicas quanto as informações dos documentos analisados. O trabalho atém-se as narrativas e os conteúdos dos acórdãos, por isso, os nomes das partes, os números dos processos ou outro elemento identificador das organizações envolvidas, não foram revelados ao longo das análises de resultado ou do Apêndice que contém os papéis de trabalho gerados no Atlas Ti.

### 3.2.3 Codificação

A codificação é o processo de organização dos dados em torno de temas centrais ou categorias de análise, respeitando o constructo teórico da investigação. Envolve, portanto, o manuseio dos documentos selecionados, visando a transformação dos dados brutos em representações de significados. Cada categoria enunciou uma representação de significado. Essa conversão tem como objetivo trazer à superfície da investigação características essenciais do fenômeno analisado, bem como conteúdos que estão associados à temática investigada. Assim, a codificação desconstrói o material analisado para reorganizá-lo, de modo a ressignificá-lo no contexto da pesquisa. (BARDIN, 1995)

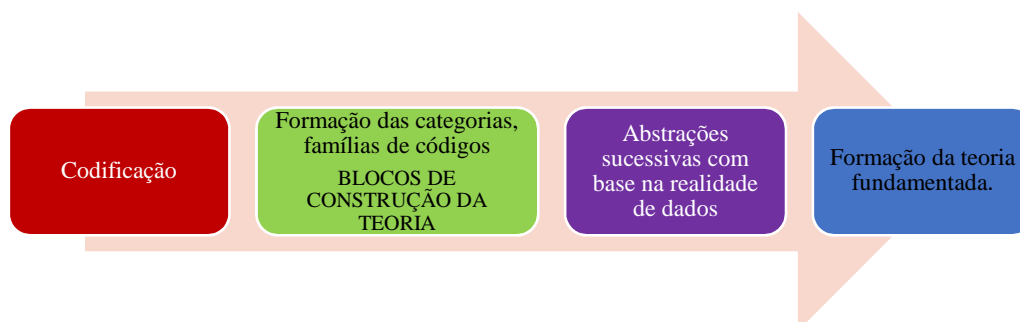
Em termos gerais, a categorização é a operação através da qual os dados (invocados ou suscitados) são classificados e reduzidos, após terem sido identificados como pertinente, de forma a reconfigurar o material a serviço de determinados objetivos de investigação. (ESTEVEES, 2006, p.109)

Assim, a codificação direciona o foco da investigação, restringindo a análise às necessidades efetivas da pesquisa (demandas teóricas e empíricas). Os códigos nascem da exploração da realidade ou universo de análise, revelando pontos de atenção e interesse, norteando continuamente o processo de coleta. Vale lembrar que na análise qualitativa, coleta e análise acontecem simultaneamente. Os códigos, na teoria fundamentada, se formam de modo processual, sempre visando consubstanciar e respaldar a interpretação. (BARDIN, 1995; CHARMAZ, 2009)

A redação dos memorandos (expressão usada nas metodologias qualitativas) se orientaram por esses códigos, o que promoveu um melhor ajustamento e interpretação dos dados obtidos. Ao longo do processo de pesquisa, essas categorias foram inicialmente provisórias, obrigando o pesquisador a realizar triagens sucessivas, segundo parâmetros definidos ao longo do próprio processo. Nesse tipo de investigação, eventuais lacunas nas categorias geralmente orientam o processo de coleta para sua solução. O que não foi capturada da realidade e importa à interpretação do fenômeno? Essa é a reflexão que comanda a filtragem de códigos e categorias. Implica destacar que as categorias coalescem ao longo do processo de coleta e investigação, constituindo-se com segurança e substancia gradativamente, por meio do respaldo teórico. Esse amadurecimento crescente permite que se extraia dos dados um instrumento conceitual que é fundamental à compreensão do fenômeno e discussão de resultados. As abstrações têm como ponto de partida essa realidade (mundo social). São esses níveis de abstração que permitem a teorização fundamentada. (CHARMAZ, 2009)

A figura 12 posiciona a etapa de codificação, ínsita ao método de análise de conteúdo, no contexto da teoria fundamentada.

**Figura 12** - Interface entre a codificação e a teoria fundamentada.



Fonte: elaborado pelo autor.

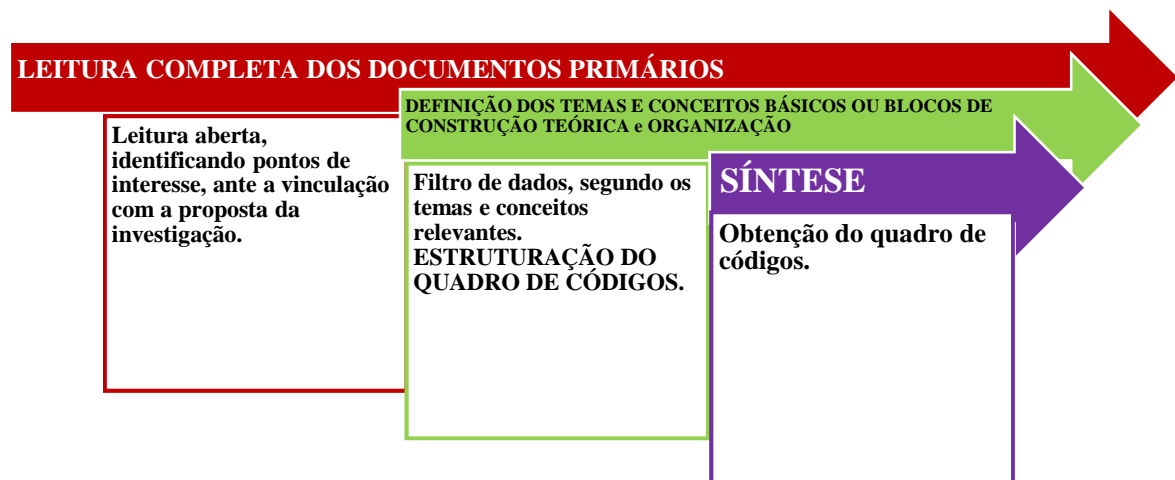


A codificação semiestruturada foi em um primeiro momento sugestiva, tendo sido ampliada posteriormente (expectativa natural e até recorrente em investigações do tipo) com base nas demandas da própria base de dados, orientação que é o cerne da teoria fundamentada.

Optou-se, como já anunciado, pela categorização temática, todavia numa organização axial. Essas codificações (espontâneas) não são tecnicamente excludentes, posicionando-se em momentos diferentes da organização dos dados. A categorização axial é tão somente o refinamento lógico das categorias, por meio de interconexões relevantes.

O ‘Atlas TI’ oferece condições à realização da codificação axial. É, igualmente, importante salientar que não se utilizou uma codificação fechada (desenho dedutivo) em decorrência do viés produzido pela carga intuitiva presente nesses caminhos, além de ser incoerente com o método de procedimento de teoria fundamentada. Os métodos de procedimento requerem trajetórias específicas para codificação, assim, a escolha metodológica acima enunciada encaminhou a uma codificação indutiva (figura 13).

**Figura 13** - Codificação indutiva.



Fonte: elaborado pelo autor.

Relativamente ao tipo de código utilizado na exploração dos documentos primários, decidiu-se empregar aqueles códigos baseados em conceitos e dados, os primeiros trazidos da literatura de campo. A lista de códigos, entretanto, foi aprimorada ao longo da análise. Então, primeiro se fez uma codificação orientada por conceitos seguida por uma codificação inspiradas nos dados. Não se optou pela codificação baseada em dados exclusivamente porque a opção remeteria a uma codificação aberta, incoerente, portanto, com as escolhas anteriores. Ademais, esses caminhos não se excluem na prática de pesquisa.

Para essa pesquisa, a etapa de codificação envolveu três procedimentos distintos, que foram: a identificação dos documentos; definição das unidades de registro; e construção de categorias.

Bauer (2003) pontua que cada texto, unidade de análise, deve possuir um código de identificação específico. Assim, a identificação dos documentos teve como objetivo padronizar a denominação dos documentos a serem avaliados, com o intuito de facilitar o manuseio dos materiais. Essa ação favoreceu o reconhecimento e associação dos acórdãos com as unidades de registro extraídas dos textos, servindo de suporte para as análises específicas. Cada documento primário do *corpus* da análise foi denominado como “caso” e recebeu uma numeração sequencial, ou seja, todos os acórdãos analisados foram numerados do caso 01 ao caso 100.

O segundo procedimento envolveu a definição das unidades de registro, que representam os elementos constitutivos dos documentos investigados, como por exemplo: palavras, frases, tema, pessoas. (RICHARDSON, 2012)

Pode-se observar que os documentos são formados por diversos tipos de unidade de registro, cabe ao pesquisador, na análise de conteúdo, definir qual tipo de unidade servirá de recorte para os materiais investigados.

Para esse estudo adotou-se como unidade de registro “o tema” ou “unidades temáticas”. (BAUER, 2003; DELLAGNELO e SILVA, 2005; RICHARDSON, 2012) Esse tipo de unidade de registro é caracterizado por Dellagnelo e Silva (2005) como:

(...) um dos tipos de unidade mais utilizados e tem forte presença dos estudos organizacionais. Ele tem sido bastante utilizado como unidade de registro para o estudo de motivações, opiniões, atitudes, crenças etc. Com esse tipo de elemento buscamos descobrir o “sentido” que o autor deseja dar a uma determinada mensagem. (DELLAGNELO e SILVA, 2005, p. 108)

Esse tipo de unidade de análise está em consonância com a proposta de investigação qualitativa, bem como no enfoque envolvendo estudos organizacionais. Richardson (2012) define que esse tipo de unidade pode envolver uma frase ou frase composta, sem adentrar no enfoque gramatical da sentença. Nesse sentido, depreende-se que o importante é a temática abordada nos trechos dos documentos, o que permitirá a construção de alegações pertinentes aos conteúdos investigados.

Os temas recortados dos acórdãos estão alinhados com o eixo teórico desse estudo e aspectos específicos da área trabalhista. É oportuno reforçar que a Controladoria como parte da estrutura organizacional tem um enfoque plural (multisaberes), tendo em vista que dialoga com outras áreas do conhecimento. Apesar da Controladoria subordinar-se tradicionalmente a

Contabilidade Gerencial, os temas investigados envolveram outras disciplinas que compõem a dinâmica empresarial, possuindo relacionamento direto com os controles gerenciais (Administração e Direito).

No desenvolvimento de categorias, Bardin (1995), Richardson (2012) e Amado, Costa e Crusoé (2014) defendem para esse processo os seguintes critérios:

- pertinência – as categorias devem estar adequadas aos documentos de análise, ao problema e aos objetivos de pesquisa;
- exclusividade – cada unidade de registro deve ser catalogada apenas em uma determinada categoria, sendo vedados múltiplos enquadramentos;
- homogeneidade – deve existir um padrão no processo de categorização, ou seja, o critério de classificação das categorias deve respeitar o mesmo tipo de princípio;
- objetividade – o pesquisador precisa definir claramente os objetos de análise, bem como ser objetivo nos critérios de classificação de um elemento numa categoria.

De fato,

A escolha das categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo, visto que elas fazem a ligação entre os objetivos de pesquisa e os seus resultados. O valor da análise fica sujeito ao valor ou à legitimidade das categorias de análise. (SANTOS, 2010, p. 39)

Depreende-se dessa exposição que o desenho das categorias permite amoldar a estrutura de análise da pesquisa. No caso em questão, os elementos extraídos dos documentos investigados (os temas) foram construídos a partir do eixo de estudo da pesquisa. O feito de enquadrar os códigos retirados dos acórdãos em categorias evidenciou as ideias centrais dos documentos examinados. (AMADO, COSTA e CRUSOÉ, 2014)

Ao término de todo o processo de construção de códigos e desenvolvimento de categorias (incluindo o processo de validação das mesmas) foram desenvolvidos: 10 códigos de recortes temáticos dos acórdãos, 06 categorias primárias empíricas emergentes e 02 categorias teóricas.

No quadro 11 podem ser visualizados os dez códigos de recortes temáticos, bem como a sequência de desenvolvimento das categorias empíricas a partir desses códigos estabelecidos.

Quadro 11 – Códigos e categorias utilizados

CÓDIGOS (utilizados nos recortes temáticos dos acórdãos)	CONCEITOS DOS CÓDIGOS	CATEGORIAS PRIMÁRIAS EMPÍRICAS	CONCEITOS DAS CATEGORIAS PRIMÁRIAS	CATEGORIAS SECUNDÁRIAS EMPÍRICAS	CONCEITOS DAS CATEGORIAS SECUNDÁRIAS	CATEGORIA FINAL
<b>Alegação da Reclamada</b>	Alegações expostas pela empresa para embasar a sua defesa	<b>Motivo das ações judiciais</b>	Problemática vivenciada na organização e discutida entre o reclamante e a reclamada	<b>Realidade Trabalhista nas Organizações</b>	Aspectos da realidade trabalhista vivenciada nas organizações	<b>Realidade dos Controles Gerenciais na área Trabalhista das Organizações</b>
<b>Alegação do Reclamante</b>	Alegações apresentadas pelo empregado para fundamentar o seu pedido					
<b>Fundamento Legal</b>	Normas legais citadas no acórdão para embasar as decisões judiciais	<b>Tipos de demandas judiciais trabalhistas</b>	Temáticas classificadas nos acórdãos em torno da área judicial trabalhista discutida			
<b>Ementa</b>	Temas enquadrados nos recursos interpostos ao TST, juntamente com uma breve explanação do pedido e da decisão					
<b>Diretiva Institucional</b>	Normas da organização que traçam os procedimentos a serem seguidos internamente	<b>Rotinas e condutas organizacionais trabalhistas</b>	Aspectos das rotinas trabalhistas estabelecidas e realizadas na organização			
<b>Prova</b>	Depoimentos, perícias e documentos comprobatórios que retratam as rotinas e práticas na organização					
<b>Controles Gerenciais Efetivos</b>	Elementos comprobatórios no acórdão que retratam a atuação efetiva dos controles gerenciais na organização	<b>Controles Gerenciais Formais de Resultado</b>	Controles formalmente estabelecidos na organização e que estão relacionados diretamente ao alcance de metas e objetivos institucionais	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>	Aspectos da realidade dos controles gerenciais praticados nas organizações	
<b>Fragilidades de Controles Gerenciais</b>	Elementos comprobatórios no acórdão que retratam fragilidades e/ou ausências dos controles gerenciais na organização					
<b>Diretiva Institucional</b>	Normas da organização que traçam os procedimentos a serem seguidos internamente	<b>Controles Gerenciais Formais de Comportamento</b>	Controles formalmente estipulados na organização e que voltam-se especificamente ao controle do comportamento dos agentes da instituição			
<b>Prova</b>	Depoimentos, perícias e documentos comprobatórios que retratam as rotinas e práticas na organização					

<b>Decisão Judicial</b>	Decisões prolatadas nos acórdãos judiciais trabalhistas	<b>Controles Gerenciais Informais Sociais /Clã</b>	Controles de convivência pautados em valores sociais intrínsecos compartilhados entre os membros do grupo			
<b>Indenizações</b>	Compensações estabelecidas nas decisões judiciais favoráveis ao pedido do reclamante					

Fonte: elaborado pelo autor

As informações dispostas no Quadro 11 apresentam uma visão ampla do processo de construção de todas as categorias empíricas utilizadas na pesquisa e que serviram de base durante o processo de análise de dados e formação das teorias substantivas. Observa-se que os tipos de recortes estabelecidos, por meio dos códigos definidos, confluíram para os dois grandes eixos da investigação: realidade trabalhista sob a perspectiva dos sujeitos e os controles gerenciais aplicáveis.

Também foram definidas duas categorias teóricas que serviram de suporte para as análises estabelecidas: controles gerenciais e relação de trabalho, que envolvem reflexões em torno dos controles gerenciais e os limites do poder diretivo do gestor(a); riscos empresariais e controle, que são as influências das fragilidades de procedimento e condutas sobre a formação do riscos empresariais, precisamente àqueles comportamentais.

Seguindo os padrões do rito da análise de conteúdo, a realização da coleta dos dados respeitou três critérios de execução, adotados por Bardin (1995), Richardson (2012) e por Amado, Costa e Crusoé (2014):

1. representatividade – que indica o cuidado em torno do volume de acórdãos a ser levantado. Conforme demonstrado nos procedimentos metodológicos, será utilizada a amostra não probabilística intencional como meio de estipular a representatividade do estudo, destacando o respeito aos limites de saturação teórica;
2. homogeneidade- que representa um padrão a ser estipulado em torno dos documentos coletados, ou seja, os mesmos devem possuir características semelhantes. Nesse sentido, foram utilizados apenas acórdãos judiciais do TST e enquadrados como recurso de revista.
3. adequação – esse critério estabelece que as fontes de informação devem estar alinhadas com os objetivos propostos para análise. Assim, foram analisados apenas os acórdãos que tinham relação direta com os controles gerenciais das organizações.

Pode-se observar que os três critérios apresentados propiciaram uma coleta de dados criteriosa e adequada aos propósitos do tipo de análise realizada, o que contribuiu com o desenvolvimento da pesquisa.

A harmonização dos métodos de procedimento e estratégia de codificação teve relação direta com o próprio *design* da pesquisa.

### **3.2.4 Validação interna e externa**

Uma investigação, independente da natureza, deve apoiar-se em procedimentos de validação interna e externa, especialmente aquelas qualitativas que não contam com os testes de significância.

A validação interna, transacional ou estrutural objetiva assegurar que os procedimentos adotados foram adequadamente desenhados e aplicados (eficiência). Visa, igualmente, garantir que esses são adequados e coerentes com os fins propostos na pesquisa. Essas medidas e meios de eficiência são específicos a cada método.

A validação externa, por sua vez, está relacionada ao conceito de eficiência, focalizando na qualidade dos resultados, sua confiabilidade, alcance, precisão dos resultados, dentre outros aspectos. Os parâmetros de eficácia também são peculiares a cada *design* de investigação (qualitativo ou quantitativo). Por exemplo, nas pesquisas de desenho quantitativo a representatividade (generalização) é uma medida importante de qualidade. Na pesquisa qualitativa, valorizam-se os significados, a repercussão e compreensão da natureza do fenômeno. (OLLAIK e ZILLER, 2012)

O propósito da validação na pesquisa qualitativa é eliminar os fatores que afetam negativamente a confiabilidade no processo e fidedignidade dos resultados gerados (retratos da realidade). Trata-se de uma etapa necessária. Os procedimentos refletem, desta forma, as fontes de insucesso e ameaças à validade da pesquisa.

Em geral, o conceito de validade é mecanicamente relacionado ao valor atribuído pelo indivíduo à coisa que se pretende validar (relevância, significado) e ao tipo de evidência produzida, compreendendo as validades de conteúdo, de critério e de constructo. Por essa razão, o conceito de validade na pesquisa qualitativa é mais desafiante. Assim, comprometem a validade destas investigações, encadeando erros de coleta, inconsistência na interpretação e decisões erradas a:

- improvisação na elaboração do quadro de categorias;

- realização da análise de conteúdo sem fundamento teórico, o que tende a sabotar a fase de análise e;
- desarmonia metodológica ante aos objetivos definidos.

Nas investigações qualitativas, o processo de validação remete à verificação dos propósitos da pesquisa, credibilidade, alcance da expectativa e conclusividade dos resultados. Desta maneira, estabeleceram-se como parâmetros de validade interna os seguintes fatores:

- coerência e harmonia metodológica;
- transparência de procedimentos;
- possibilidade de replicação da metodologia (embora os resultados não possam ser reproduzidos);
- fundamento teórico-metodológico;
- consistência nas escolhas;
- possibilidade de realização de inferência causal;
- aderência entre realidade e interpretação;
- eliminação das fontes de vieses (quadro 12).

Esses critérios tiveram foco no procedimento, na estrutura interna dos métodos empregados.

**Quadro 12** – Fontes de vieses

<b>Fontes de vieses</b>	<b>Descrição</b>	<b>Procedimentos de cautela</b>	<b>Procedimentos de verificação e validação</b>
Influência do pesquisador – viés do pesquisador	Seleção dos documentos com base em critérios parciais baseados em interesses, ideias e preconcebidas.	Fixação de critérios com base na revisão sistemática de literatura.	Análise dos critérios pelos pares, visando um possível ajustamento.
Influência de estudos similares	Replicação inconsciente de modelos, percursos e parâmetros.	Avaliação independente da base empírica de dados.	Análise comparativa dos formatos e sua repercussão.

Fonte: elaborado pelo autor.

No que concerne a validação interna, adotou-se o método de *focal group*, compreendendo quatro grupos-alvo: profissionais atuantes no setor de controladoria, operadores do direito, gestores do departamento de pessoas e acadêmicos perfazendo um total de sete participantes.

Foram objetivos dessa validação:

- ensinar a adequação dos procedimento à natureza dos dados investigados;
- atestar a validade, abrangência e alcance das categorias de análise, fundamento teórico subjacente, sua relevância e alinhamento aos objetivos propostos.

O *focus group* define-se, no contexto dessa investigação, como uma estratégia de coleta de dados adaptada ao propósito de validação interna. A escolha amparou-se em seu potencial valorativo, tempo demandado e flexibilidade, uma vez que:

- incorpora novos olhares ao instrumento de coleta, auxiliando em sua elaboração;
- promove *insights* e delineamentos sob a perspectiva dos participantes cujo perfil guarda relação direta com as pessoas potencialmente interessadas e relacionadas à investigação;
- gera uma menor quantidade de dados por pessoa, o que assegura maior objetividade aos trabalhos;
- pode ser utilizado na forma assíncrona no ambiente virtual, o que elimina eventuais dificuldades de agendamento.

Assim, para facilitar a participação dos profissionais, muitas vezes, inviável em decorrência de restrições de tempo, de localização e de agenda, optou-se por realizar o grupo focal virtualmente.

A estratégia respeitou as seguintes etapas:

1. definição do perfil dos participantes;
2. escolha dos profissionais;
3. elaboração do texto de apresentação. O texto de apresentação, como o próprio nome sugere, corresponde a uma breve exposição sobre a pesquisa (natureza e importância do estudo, bem como instruções acerca do processo de participação);
4. contato e convite;
5. preparo do instrumento de validação;
6. verificações finais;
7. geração da ferramenta eletrônica;
8. remessa do *link* aos participantes;
9. início da discussão;
10. moderação, coleta e reflexão sobre as contribuições;
11. cruzamento das análises realizadas por público participante;
12. manutenção, redução ou expansão das categorias;
13. *debriefing*.

A realização do grupo focal permite a elaboração do *debriefing* com os participantes, e com isso, aprender como eles visualizam os procedimentos de pesquisa e sua participação, o que reforça o processo de validação. A inclusão dessa etapa promove uma autovalidação do instrumento o que reforça, o rigor metodológico. Geralmente, as investigações, até mesmo

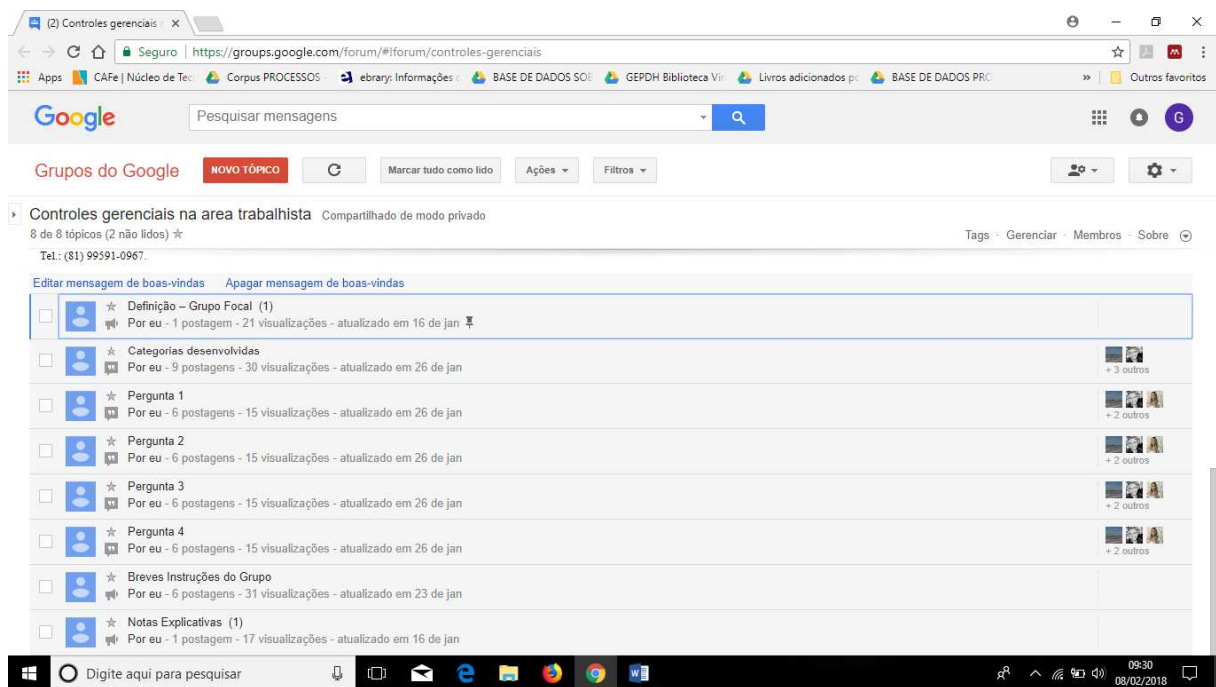


qualitativas, tratam os sujeitos da pesquisa como ‘objetos’ necessários à consecução dos objetivos fixados. Importa também nesse grupo focal verificar a *feedback* da experiência, compreender como os participantes foram afetados ou sensibilizados pela proposta, valor educacional da participação. Essas informações são úteis à discussão de resultados. Essa abordagem é um diferencial proposto, especialmente porque o *debriefing* torna-se uma experiência reflexiva com potencial de agregar sugestões para pesquisa futuras. (SHAUGHNESSY, ZECHMEISTER e ZECHMEISTER, 2012)

A tecnologia utilizada na consecução do método teve o formato de fórum (*Google Group*), em razão de seu caráter colaborativo e interativo. Os fóruns, na verdade, consistem em ferramentas colaborativas de conhecimento que promovem interações assíncronas. A socialização se deu em ambiente próprio, o que assegurou a privacidade. As falas foram arquivadas na sequência em que foram produzidas, facilitando a análise de dados.

A figura 14 ilustra a proposta de adaptação tecnológica.

**Figura 14** – Ferramenta adaptada para uso do *focus group online*.



Fonte: Grupos do google.

O pesquisador atua nesses como mediador das discussões, resgatando por meio de provocações, a questão problematizante e demais elementos estruturantes do projeto. Embora a experiência seja mediada pelo pesquisador, o instrumento de validação por esse meio é autoadministrado.

As interações ‘mediador-participantes’ e entre os participantes não precisam ser programadas nos moldes *face to face*, o que repercute na relação custo-benefício de aplicação da estratégia.

As categorias, objeto dessa validação, são imprescindíveis para o estudo, pois são consideradas elos entre os resultados e os objetivos da investigação. Por isso, é fundamental definir corretamente as categorias que serão utilizadas na pesquisa. É também por essa razão que será realizada uma validação das categorias voltadas para a pertinência e confiabilidade das análises realizadas. Inspirando-se no procedimento de validação sugerido por Amado, Costa e Crusoé (2014), serão incluídas na dinâmica do grupo focal as seguintes ações:

- apresentação da grade categorial, dos objetivos de coleta e das características dos documentos primários;
- solicitação de opinião dos participantes sobre as categorias elaboradas;
- consulta sobre a necessidade de se criar outras.

Os autores sugerem o seguinte procedimento, origem da adaptação proposta:

Solicita-se a uma ou duas pessoas que, partindo de um bom conhecimento do nosso *sistema de categorias* e respetivas definições (isto é, dos nossos critérios de análise), proceda à categorização de uma amostra aleatória do *corpus* documental. Comparem-se, então, as codificações destes colaboradores com a realizada pelo investigador. Feita essa análise procede-se a um cálculo, tendo em conta os acordos e os desacordos, utilizando-se uma entre várias fórmulas possíveis. (AMADO, COSTA E CRUSOÉ, 2014, p. 337)

Após o balanço das classificações estabelecidas pelos convidados, foi aplicado um cálculo de avaliação que compara o número de categorizações realizadas em consenso entre os envolvidos no teste, com aquelas que foram classificadas de forma divergente.

Para efeito do cálculo de validação das categorias foi adaptada a fórmula proposta por Esteves (2006), que possui a seguinte estrutura:

$$\mathbf{F} = \mathbf{Ta} / \mathbf{Ta} + \mathbf{Td} \quad (1)$$

Legenda da fórmula:

**F** = índice de fidelidade

**Ta** = total de casos categorizados em consenso

**Td** = total de casos categorizados de forma divergente

O índice de fidelidade representa a proporção de categorizações estabelecidas em consenso entre os participantes, em relação ao valor total de categorizações realizadas. Assim, quanto mais próximo o resultado for de “1”, mais próximo do ideal as categorias vão estar definidas.

Esteves (2006) considera que valores acima de 0,9 podem ser considerados satisfatórios. Já Bauer (2003, p. 207) defende que: “a fidedignidade é geralmente considerada como sendo muito alta quando  $r > 0.90$ , alta quando  $r > 0.80$ , e aceitável na amplitude  $0.66 < r < 0.79$ ”. Caso os resultados estejam abaixo dos índices apresentados, as categorias com divergências de enquadramento devem ser trabalhadas e revistas, para que novos testes sejam feitos até que o índice ideal seja atingido.

O índice de fidelidade na pesquisa foi obtido por meio do cálculo do *Ranking Médio* advindo das respostas do grupo focal por meio de escolhas da escala *Likert* utilizada. Para efeito desse cálculo foi adotado o seguinte procedimento:

$$\mathbf{Rm} = \mathbf{Mp} / \mathbf{Nr} \quad (2)$$

Onde:

$$\mathbf{Mp} = \sum(\mathbf{fi.Ni}) \quad (3)$$

Legenda:

**Rm** = Ranking Médio

**Mp** = Média Ponderada

**fi** = Frequência de respostas observadas em cada grau disposto na escala utilizada

**Ni** = Numeração atribuída para cada grau disposto na escala utilizada (1 a 5)

**Nr** = Número total de respondentes da pesquisa

Para converter o índice de fidelidade, obtido por meio do cálculo do *Ranking Médio*, aos índices estipulados na literatura, desenvolveu-se a respectiva adaptação:

$$\mathbf{F} = \mathbf{Rm}/\mathbf{C} \quad (4)$$

Legenda:

**F** = Índice de fidelidade (da literatura)

**Rm** = Ranking Médio

**C** = conceito da escala, indicativo de concordância, divergência e neutralidade ou indiferença (podendo ser 1, 3 ou 5)

O instrumento de validação base adotado no grupo focal envolveu quatro perguntas para serem respondidas na escala *Likert*, além de um livre canal para diálogo, inclusive com

espaço para sugestões sobre as categorias. Pode-se observar todo o quadro para validação das categorias através da figura 15.

**Figura 15** – Quadro de validação das categorias

<b>Checklist de validação</b>						<b>Críticas / Sugestões</b>
Categorias teóricas: ✓ Controles gerenciais e relação de trabalho; ✓ Riscos empresariais e controle.  Categorias empíricas emergentes: ✓ Motivo das ações judiciais trabalhistas; ✓ Tipos de demandas judiciais trabalhistas; ✓ Rotinas e condutas organizacionais; ✓ Controles Gerenciais formais de resultado; ✓ Controles Gerenciais formais de comportamento; ✓ Controles Gerenciais informais sociais.						
1) As categorias dão conta dos objetivos propostos nessa investigação?	1	2	3	4	5	
2) A grade categorial fomenta novas visões ou problematizações?	1	2	3	4	5	
3) Os recortes têm potencial contributivo, considerando as pesquisas mais recentes?	1	2	3	4	5	
4) A composição temática das categorias foi apresentada com clareza?	1	2	3	4	5	

Legenda da Escala Likert: 1 – Não; 2 – Pouco; 3 – Relativamente; 4 – Muito; 5 - Totalmente

Fonte: elaborado pelo autor

Dentre as informações dispostas na figura 15, têm-se as perguntas elaboradas para o grupo focal e a legenda da escala *Likert* utilizada. As repostas obtidas desses questionamentos e o *Ranking* médio calculado de cada um dos pontos abordados podem ser apreciados através da tabela 1.

**Tabela 1** – Respostas do grupo focal e *Ranking* médio encontrado

PERGUNTA	QUESTIONAMENTO	ESCALA LIKERT					RANKING MÉDIO
		1	2	3	4	5	
1	<b>As categorias dão conta dos objetivos propostos nessa investigação?</b>	1	2	3	4	5	4,5714
	Frequência de respostas por conceito	0	0	0	3	4	
2	<b>A grade categorial fomenta novas visões ou problematizações?</b>	1	2	3	4	5	5,0000
	Frequência de respostas por conceito	0	0	0	0	7	
3	<b>Os recortes têm potencial contributivo, considerando as pesquisas mais recentes?</b>	1	2	3	4	5	4,5714
	Frequência de respostas por conceito	0	0	0	3	4	
4	<b>A composição temática das categorias foi apresentada com clareza?</b>	1	2	3	4	5	4,5714
	Frequência de respostas por conceito	0	0	0	3	4	

Fonte: elaborado pelo autor

Depreende-se da tabela 1 que o *Ranking* Médio de todas as respostas ficaram situadas na medida máxima de concordância, por isso, para o cálculo do índice de fidelidade, adotou-se o conceito de escala 5 (C=5).

A pergunta 1 foi central para a obtenção do índice de fidelidade das categorias elaboradas. Observa-se que o *Ranking* médio dessa resposta foi de 4,5714, valor muito próximo da medida de concordância máxima estipulado na escala. Ao ser aplicada a fórmula de conversão do índice de fidelidade, chegou-se ao seguinte resultado:  $F = 0,91$ . Nesse caso, o índice de fidelidade das categorias foi de 0,91, ou seja, ele é considerado como satisfatório ou de fidedignidade muito alta, de acordo com a literatura apresentada.

As perguntas 2 e 3 corroboram o entendimento de contribuição do estudo. No caso da pergunta 2 todos os participantes consideram que as categorias desenvolvidas podem trazer importantes reflexões de análise sobre a temática, a partir dos eixos construídos. Enquanto o resultado na pergunta 3 enalteceu o potencial contributivo do estudo para o campo.

Por fim, o resultado da pergunta 4 atestou a clareza em torno da composição das categorias desenvolvidas, fator primordial para a manutenção das terminologias adotadas e dos conceitos atribuídos para cada uma das categorias criadas.

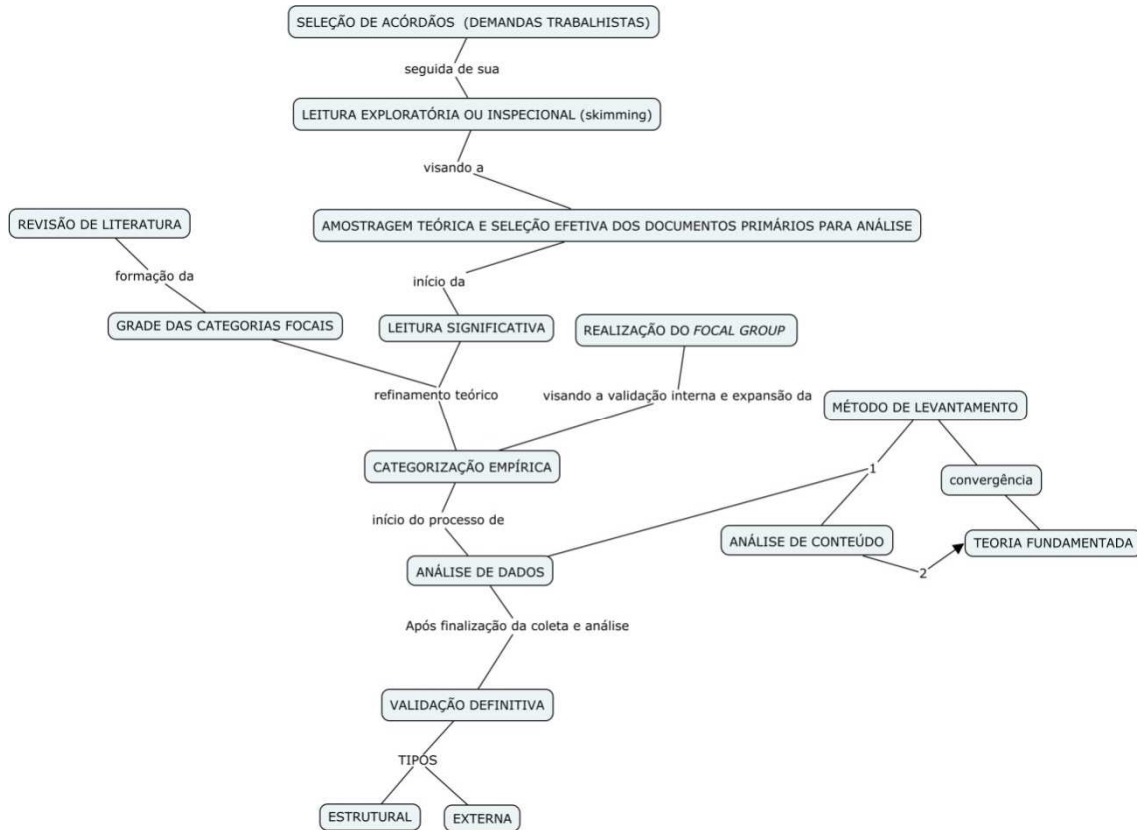
O roteiro de grupo focal sofreu adaptações para colher a proposta de validação, todavia foi atribuído maior significado às discussões, fator fundamental para esse estudo, pois além de atestar as categorias desenvolvidas, também enriqueceu o estudo com críticas e visões, contribuindo inclusive com sugestões para futuras pesquisas na área.

Quanto à validação externa, inspirou-se nos métodos de validação de estudos experimentais, compreendendo as seguintes ações:

- separação da amostra em duas partes: amostra de trabalho e amostra de validação;
- aplicação dos procedimentos de análise de conteúdo à amostra de validação;
- verificação da consistência das respostas, padrões e contribuições à luz das categorias definidas.

A figura 16 ilustra resumidamente a proposta metodológica da pesquisa.

**Figura 16 – Mapa de procedimentos.**



**Fonte:** elaborado pelo autor.

Os métodos de validação externa, também denominada de transformacional, estão relacionados à repercussão da pesquisa na área (ao preenchimento de lacunas de recorte, espaços temáticos, nichos). Trata-se de uma validação de convergência, atendendo a finalidade precípua da pesquisa no que se refere ao desempenho.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 TEORIA FUNDAMENTADA

Antes de avançar na discussão de resultados, é importante destacar que não se exige das teorias fundamentadas caráter inovativo. As teorias fundamentadas são essencialmente substantivas, emergindo do estudo de campo (dados empíricos). Sobre essa teoria que emerge dos dados, Bandeira-de-Mello e Cunha afirmam que:

Ela possui um escopo restrito: não é uma teoria formal, no sentido positivista de teoria, mas uma teoria substantiva. Uma das diferenças entre a teoria formal e a teoria substantiva é que, enquanto a primeira é mais geral e aplica-se a um espectro maior de disciplinas e problemas, a segunda é específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva. Outra diferença: uma teoria substantiva explica uma “realidade”, tornada real pelos sujeitos, e não uma verdade absoluta desprovida de valor. (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006, p.247-248)

Portanto, a teoria substantiva baseia-se no que a realidade revela, convergindo, ou não, ao conhecimento preexistente. Nesse ponto, Bandeira-de-Mello e Cunha (2006, p.260) asseguram que: “Em um *design* típico da *grounded theory*, a literatura existente é utilizada ao final do processo para integrar-se ou contrastar com os resultados gerados”. Entende-se assim, que a teoria fundamentada não precisa ter um respaldo teórico para o seu desenvolvimento, podendo apenas voltar-se a literatura para reforçar ou divergir da teoria desenvolvida.

Ainda nas contribuições da teoria substantiva, Glaser e Strauss (1967, p.34) afirmam que: “(...)por sua vez, ajuda a construir novas teorias formais fundamentadas e reformular as já estabelecidas. Assim, torna-se um elo estratégico na formulação e desenvolvimento da teoria formal baseada em dados”. Isso também corresponde a uma contribuição desses estudos, pois as teorias substantivas além de projetarem reflexões importantes da teoria de campo, podem ajudar na formação de teorias formais.

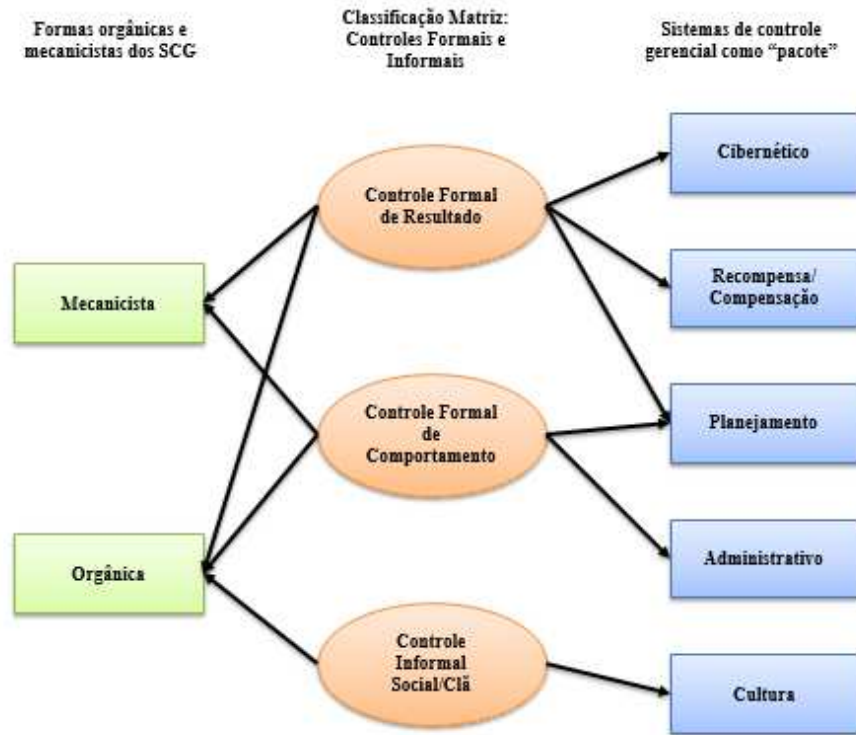
### 4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS ADOTADOS NA ANÁLISE

Os casos analisados conforme diretrizes da pesquisa, em sua maioria, denunciaram ora fragilidade, ora ausência de controle gerencial na área trabalhista. Ao examinar detidamente cada situação jurídica, chegou-se à ratificação de uma matriz de classificação de controles gerenciais, que embora não voltada para a área trabalhista, adequou-se às suas necessidades.

A Controladoria apresenta uma série de definições e tipologias de controle, dentre as quais, muitas se sobrepõem. Assim, em lugar de adotar qualquer das classificações como referência, optou-se por verificar aquela que melhor se adequaria aos casos concretos, unidades de análise. Significa dizer que o aporte referencial (classificação matriz) emergiu dos dados de

pesquisa. Essa escolha, entretanto, não invalida as outras classificações. Ao contrário, as tipologias se relacionam conceitualmente, conforme pode-se observar por meio da figura 17.

**Figura 17** – Relacionamento entre as tipologias de controle



**Fonte:** elaborado pelo autor.

Percebe-se por intermédio da Figura 17 que a classificação matriz adotada foi a tipologia que divide os controles gerenciais em formais (de resultado e de comportamento) e informais (sociais/clã). Tal matriz relaciona-se diretamente com as outras duas tipologias apresentadas no referencial teórico.

Como exemplo dessa integração, têm-se os controles gerenciais formais de comportamento que, dependendo da estrutura organizacional podem deter uma forma mais orgânica (participativos/integrativos/flexíveis) ou mecanicista (fechados/rígidos). Podem igualmente estar atrelados aos controles de planejamento (aqueles que estabelecem objetivos de área e estipulam padrões a serem alcançados) ou administrativos (que são os que direcionam e monitoram o comportamento dos empregados e especificam tarefas a serem desempenhadas).

A adoção da classificação matriz na análise dos controles gerenciais das organizações não excluiu a utilização das outras tipologias no processo de reflexão sobre os achados da pesquisa.



#### 4.3 REALIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS NA ÁREA TRABALHISTA DOS CASOS ANALISADOS

Ao analisar os cem acórdãos, pôde-se traçar aspectos das realidades trabalhistas e dos controles gerenciais das organizações envolvidas nos processos judiciais. A análise foi realizada com base na perspectiva dos indivíduos nos litígios. A partir dessas referências ou discursos capturou-se elementos que denunciavam aspectos da estrutura de controle organizacional. Desta forma, na análise das descrições foram consideradas o ângulo do sujeito e ponto de vista, bem como o seu ponto social na organização. Por isso, essas realidades específicas pesquisadas não se confundem com uma visão mais ampla de realidade das organizações. Diante dessas realidades apreciadas, diversos temas trabalhistas foram discutidos nos acórdãos investigados, seguindo as tendências apresentadas na Figura 1 (disposta na problematização desse estudo).

Os temas trabalhistas foram consolidados e contabilizados através da tabela 2 com o intuito de retratar de forma ampla os problemas trabalhistas vivenciados nas organizações investigadas.

**Tabela 2** – Temas trabalhistas analisados nos casos investigados

(continua)

<b>Temas analisados</b>	<b>Casos relacionados</b>	<b>Quant. de casos envolvidos por tema</b>
Acidente de trabalho	39; 55	2
Acúmulo de função	61; 62; 70; 90	4
Adicional de insalubridade	18; 54; 64; 100	4
Adicional de periculosidade	4; 46; 51; 53; 57; 71; 84;93	8
Adicional de periculosidade e insalubridade	48	1
Adicional de risco	30	1
Adicional de transferência	91	1
Adicional noturno	32; 44; 49; 82; 87	5
Adicional por tempo de serviço	37	1
Alteração de jornada	62	1
Assédio moral	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 22; 23; 26; 27; 28; 40; 83;	26
Assédio sexual	25	1
Ausência de instalações sanitárias	38; 49	2
Auxílio alimentação	66; 74	2
Auxílio combustível	37; 59	2
Bancário - Cargo de confiança	31; 59	2
Cesta básica	37	1
Compra de mercadorias vencidas ou a vencer	83	1
Contrato de experiência - Prorrogação automática	48; 76	2

**Tabela 2** – Temas trabalhistas analisados nos casos investigados

		(continuação)
<b>Temas analisados</b>	<b>Casos relacionados</b>	<b>Quant. de casos envolvidos por tema</b>
Desconto salarial indevido	29	1
Desconto - Alimentação	29	1
Desvio de função	83; 88	2
Diferenças salariais	30; 92; 94	3
Dispensa arbitrária	14; 38; 50; 65; 78	5
Doença ocupacional	72; 86; 89; 95; 98	5
Enquadramento como bancário	25	1
Equiparação salarial	32; 34; 37; 59; 93; 94	6
Estabilidade provisória da gestante	67; 75; 79; 81	4
Estorno indevido de verbas rescisórias	2	1
Feriados laborados	58; 61; 87	3
Férias não gozadas	46; 69; 94	3
Hora noturna de sessenta minutos	87	1
Horas de Sobreaviso	77	1
Horas extras	1; 2; 22; 27; 30; 32; 41; 43; 44; 45; 46; 49; 52; 53; 56; 58; 59; 61; 63; 69; 70; 71; 73; 74; 80; 86; 88; 90; 91; 93	30
Horas <i>in itinere</i>	32; 41; 43; 58; 65; 68; 90	7
Inadimplemento das obrigações trabalhistas	36	1
Indenização por tempo de serviço	94	1
Intervalo interjornada	56	1
Intervalo intrajornada	33; 42; 45; 49; 56; 61; 69; 82; 88; 90; 94; 99	12
Invasão de privacidade	24	1
Jornada de trabalho	35	1
Labor aos domingos	29	1
Minutos que antecedem a jornada	41	1
Minutos que antecedem e sucedem a jornada	90	1
Modificação dos sistemas de pagamento de comissões	83	1
Multa normativa	63	1
Norma coletiva - Categoria diferenciada	85	1
Pagamento por meio de empréstimo pessoal	80	1
Participação nos lucros e resultados	94	1
Pré-contratação de horas extras	88	1
Promessa de emprego	47	1
Proteção do trabalho da mulher	48	1
Reajuste salarial	40	1
Reflexos da majoração do valor do repouso semanal	31; 42	2
Regime de compensação de horas	61	1
Reintegração - Dispensa sem justa causa	19; 60	2

**Tabela 2** – Temas trabalhistas analisados nos casos investigados

(conclusão)

<b>Temas analisados</b>	<b>Casos relacionados</b>	<b>Quant. de casos envolvidos por tema</b>
Rescisão indireta	3; 49; 69	3
Responsabilidade solidária - Grupo econômico	23	1
Restrição de direito	34	1
Revista de funcionário	19; 21; 22; 41; 61; 72; 96	7
Tempo à disposição - Espera por condução	43	1
Trabalho externo	66; 84; 94; 97	4
Transporte de valores	17	1
Turnos ininterruptos de revezamento	82	1
Vínculo empregatício	37	1
Violação de correspondência eletrônica	8	1
<b>Total de situações analisadas nos 100 casos investigados</b>		<b>196</b>

Fonte: elaborado pelo autor

As informações dispostas na tabela 2 demonstram a heterogeneidade de pleitos trabalhistas enfrentados pelas organizações investigadas. Dos 100 (cem) casos explorados chegou-se a um total de 196 (cento e noventa e seis) situações trabalhistas analisadas, envolvendo 66 (sessenta e seis) temas distintos. Ou seja, em muitos casos os funcionários acionaram a justiça trabalhista incluindo mais de um tema nos seus processos.

A aplicação do método da análise de conteúdo nos acórdãos permitiu delinear o retrato das reclamações trabalhistas em torno das organizações investigadas. Aliado a esse diagnóstico, constatou-se que os casos concretos afiguram-se reveladores da realidade dos controles gerenciais nas organizações em torno da área trabalhista analisada. O quadro 13 a seguir demonstra, de forma consolidada, em cada um dos cem casos investigados, as realidades dos controles gerenciais nas organizações a partir dos temas reclamados judicialmente.

**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(continua)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
1	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
1	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
2	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
2	Estorno indevido de verbas rescisórias	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
2	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento

**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(continuação)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
3	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
3	Rescisão indireta	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
4	Adicional de periculosidade	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
4	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
5	Assédio moral	Não Comprovada	Prova Frágil - Não demonstrada a Realidade de Controle Gerencial
6	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
7	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
8	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
8	Violação de correspondência eletrônica	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
9	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
10	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
11	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
12	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
13	Assédio moral	Não Comprovada	Prova Frágil - Não demonstrada a Realidade de Controle Gerencial
14	Dispensa arbitrária	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
15	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
16	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
17	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
			Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
17	Transporte de valores	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento

**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(continuação)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
18	Adicional de insalubridade	Não Comprovada	Controle Gerencial atuante conforme normas legais vigentes
18	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
19	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
19	Revista de funcionário	Não Comprovada	Controle Gerencial atuante dentro da legalidade e do poder fiscalizatório da reclamada
19	Reintegração - Dispensa sem justa causa	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
20	Assédio moral	Não Comprovada	Controle Gerencial informal Social/Clã - atuante dentro das regras de convivência Controle Gerencial formal de Resultado - atuante dentro dos limites de cobranças
21	Revista de funcionário	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
22	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
22	Revista de funcionário	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
22	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
23	Assédio moral - 1ª Ré	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
23	Assédio moral - 2ª Ré	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
23	Responsabilidade solidária - Grupo econômico	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
24	Invasão de privacidade	Não Comprovada	Prova Frágil - Não demonstrada a Realidade de Controle Gerencial
25	Assédio sexual (1ª Ré)	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
25	Assédio sexual (2ª Ré)	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
25	Enquadramento como bancário	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
26	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
27	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
27	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
28	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
29	Desconto salarial indevido	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
29	Desconto - Alimentação	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
29	Labor aos domingos	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento

**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(continuação)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
30	Adicional de risco	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
30	Diferenças salariais	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
30	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
31	Bancário - Cargo de confiança	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
31	Reflexos da majoração do valor do repouso semanal	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
32	Adicional noturno	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
32	Equiparação salarial	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
32	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
32	Horas <i>in itinere</i>	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
33	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
34	Restrição de direito	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
34	Equiparação salarial	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
35	Jornada de trabalho	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
36	Inadimplemento das obrigações trabalhistas	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
37	Adicional por tempo de serviço	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
37	Auxílio combustível	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
37	Cesta básica	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
37	Equiparação salarial	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
37	Vínculo empregatício	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
38	Ausência de instalações sanitárias	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
38	Dispensa arbitrária	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
39	Acidente de trabalho - Sequelas estéticas	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
40	Assédio moral	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento - atuante
40	Reajuste salarial	Não Comprovada	Prova Frágil - Não demonstrada a Realidade de Controle Gerencial
41	Revista de funcionário	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
41	Horas extras	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
41	Horas <i>in itinere</i>	Não Comprovada	Prova Frágil - Não demonstrada a Realidade de Controle Gerencial
41	Minutos que antecedem a jornada	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
42	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
42	Reflexos da majoração do valor do repouso semanal	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
43	Horas extras	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes

**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(continuação)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
43	Horas <i>in itinere</i>	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
43	Tempo à disposição - Espera por condução	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
44	Adicional noturno	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
44	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
45	Horas extras	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
45	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
46	Adicional de periculosidade	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
46	Férias não gozadas	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
46	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
47	Promessa de emprego	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
48	Adicional de periculosidade e insalubridade	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
48	Contrato de experiência - Prorrogação automática	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
48	Proteção do trabalho da mulher	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
49	Adicional noturno	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
49	Ausência de instalações sanitárias	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
49	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
49	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
49	Rescisão indireta	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
50	Dispensa arbitrária	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
51	Adicional de periculosidade	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
52	Horas extras	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
53	Adicional de periculosidade	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
53	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
54	Adicional de insalubridade	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
55	Acidente de trabalho	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
56	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
56	Intervalo interjornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
57	Adicional de periculosidade	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
58	Feriados laborados	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes

**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(continuação)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
58	Horas extras	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
58	Horas <i>in itinere</i>	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
59	Auxílio combustível	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
59	Bancário - Cargo de confiança	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
59	Equiparação salarial	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
59	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
60	Reintegração - Dispensa sem justa causa	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
61	Acúmulo de função	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
61	Revista de funcionário	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
61	Feriados laborados	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
61	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
61	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
61	Regime de compensação de horas	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
62	Acúmulo de função	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
62	Alteração de jornada	Não Comprovada	Prova Frágil - Não demonstrada a Realidade de Controle Gerencial
63	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
63	Multa normativa	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
64	Adicional de insalubridade	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
65	Dispensa arbitrária	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
65	Horas <i>in itinere</i>	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
66	Auxílio alimentação	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
66	Trabalho externo	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
67	Estabilidade provisória da gestante	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
68	Horas <i>in itinere</i>	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
69	Férias não gozadas	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
69	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
69	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
69	Rescisão indireta	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
70	Acúmulo de função	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
			Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
70	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento



**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(continuação)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
71	Adicional de periculosidade	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
71	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
72	Revista de funcionário	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
72	Doença ocupacional	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
73	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
74	Auxílio alimentação	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
74	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
75	Estabilidade provisória da gestante	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
76	Contrato de experiência - Prorrogação automática	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
77	Horas de sobreaviso	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
78	Dispensa arbitrária	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
79	Estabilidade provisória da gestante	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
80	Horas extras	Não Comprovada	Prova Frágil - Não demonstrada a Realidade de Controle Gerencial
80	Pagamento por meio de empréstimo pessoal	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
81	Estabilidade provisória da gestante	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
82	Adicional noturno	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
82	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
82	Turnos ininterruptos de revezamento	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
83	Compra de mercadorias vencidas ou a vencer	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
83	Assédio moral	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento Fragilidade de controle gerencial informal Social/Clã
83	Desvio de função	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
83	Modificação dos sistemas de pagamento de comissões	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
84	Adicional de periculosidade	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
84	Trabalho externo	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
85	Norma coletiva - Categoria diferenciada	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
86	Doença ocupacional	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
86	Horas extras	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
87	Adicional noturno	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
87	Feriados laborados	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento

**Quadro 13** – Realidade dos controles gerenciais nas organizações investigadas

(conclusão)

<b>Caso</b>	<b>Temas Analisados</b>	<b>Alegação do Reclamante</b>	<b>Realidade dos Controles Gerenciais nas Organizações</b>
87	Hora noturna de sessenta minutos	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
88	Desvio de função	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
88	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
88	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
88	Pré-contratação de horas extras	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
89	Doença ocupacional	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes
90	Acúmulo de função	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
90	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
90	Horas <i>in itinere</i>	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
90	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
90	Minutos que antecedem e sucedem a jornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
91	Adicional de transferência	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
91	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
92	Diferenças salariais	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
93	Adicional de periculosidade	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
93	Equiparação salarial	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
93	Horas extras	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
94	Diferenças salariais	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
94	Equiparação salarial	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
94	Férias não gozadas	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
94	Indenização por tempo de serviço	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
94	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
94	Participação nos lucros e resultados	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Resultado
94	Trabalho externo	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
95	Doença ocupacional	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
96	Revista de funcionário	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
97	Trabalho externo	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
98	Doença ocupacional	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
99	Intervalo intrajornada	Comprovada	Fragilidade de controle gerencial formal de Comportamento
100	Adicional de insalubridade	Não Comprovada	Controle Gerencial formal de Comportamento atuante conforme normas legais vigentes

Fonte: elaborado pelo autor

As informações dispostas no quadro 13 demonstram uma ampla variedade de realidades em torno dos controles gerenciais trabalhistas analisados. As provas apreciadas

indicaram que a grande maioria das alegações dos empregados foram comprovadas, constatando a existência de fragilidades dos controles gerenciais nessas organizações.

As fragilidades de controle observadas favoreceram a concretização dos riscos comportamentais nessas empresas. Os três tipos de riscos comportamentais defendidos por Martin, Santos e Dias Filho (2004) foram evidenciados nos casos analisados. No risco de insatisfação verificou-se:

- casos de desmotivação por remunerações pagas de forma incorreta;
- assédio moral com práticas de ociosidade forçada;
- ausência de isonomia salarial e outras situações afins.

Já nos casos que envolvem risco de disfuncionalidade dos ambientes de trabalho, algumas empresas foram condenadas por práticas de assédio moral, acidentes de trabalho, assédio sexual e outras práticas que repercutiram em indenizações por dano moral.

Em relação as situações de risco de percepção e julgamento identificou-se caso de manipulação do cálculo das participações em lucros e resultados de empregados, bem como fraude de pagamento de verbas remuneratórias por meio de empréstimos pessoais.

Diante desse cenário de riscos comportamentais e realidade trabalhista nas organizações, observou-se a predominância de fragilidades de controles formais de comportamento, situações às quais os meios de controle mostraram-se ineficazes à coibição das condutas observadas.

Nessa perspectiva de fragilidades de controles comportamentais, as informações dispostas no quadro 13 demonstram que os temas mais investigados como horas extras, assédio moral e intervalo intrajornada, como também os casos envolvendo férias não gozadas, feriados laborados, horas *in itinere*, dispensa arbitrária, adicionais (noturno, periculosidade e insalubridade) e outros temas poderiam ser sanados/evitados com a aplicação de mecanismos de controles de planejamento e/ou administrativos, do tipo: códigos de ética, regulamentos corporativos, sanções disciplinares, monitoramentos de comportamento, planejamentos institucionais, controle de frequência, estruturas de salários, dentre outros.

Nos casos em que foram comprovadas situações envolvendo fragilidades de controles formais de resultado identificou-se predominantemente os seguintes temas: cobranças excessivas de metas (inseridos em alguns casos de assédio moral), problemas associados ao pagamento de comissões, acúmulos de função e desvios de função. Nesse contexto, a implantação/ajustes dos mecanismos de controle cibernéticos (com o desenvolvimento de padrões de desempenho e de metas a serem alcançadas, por meio de medidas financeiras e não

financeiras), de planejamento (com definição dos objetivos das áreas funcionais e das atividades dos indivíduos) e de recompensa podem sanar/ atenuar as fragilidades identificadas em torno desses controles formais de resultado.

Já as fragilidades de controles informais sociais/clã basicamente estavam associadas as demandas trabalhistas em torno dos casos de assédio moral, onde foram evidenciadas ausências de valores compartilhados entre os membros dos grupos e que repercutiram diretamente na reputação do empregado e na estrutura social da organização. Nesses casos, foram observadas lacunas de controles mais orgânicos que estimulassem o envolvimento dos membros nas ações das organizações e que promovessem uma maior integração e fortalecimento das crenças e valores compartilhados.

Dos casos que não foram comprovadas as alegações dos reclamantes, percebeu-se que em poucos processos as empresas não possuíam nenhum tipo de fragilidade de controle gerencial. Isso porque na maioria desses casos existiam outros temas trabalhistas reclamados e que foram reconhecidos como favoráveis aos empregados. Mesmo nessas situações, constatou-se que os controles gerenciais dessas organizações possuíam alguma fragilidade, o que é coerente, pois as reclamações trazem diferentes demandas e o êxito em uma matéria de processo não implica sucesso integral da ação proposta.

As informações dispostas na tabela 2 e no quadro 13 demonstram três temas trabalhistas mais recorrentes nos casos analisados: assédio moral, horas extras e intervalo intrajornada (direito a intervalo para repouso ou alimentação durante a jornada de trabalho /direito a desconexão).

Nos casos de assédio moral comprovados, o que se observou foram situações vexatórias e humilhantes vivenciadas pelos trabalhadores, onde o poder diretivo do empregador extrapolava os limites da subordinação jurídica e das normas legais, atingindo os direitos de personalidade dos empregados. Nesses casos, foram verificadas situações de: ociosidade forçada, cobranças excessivas de metas, perseguições ao trabalhador associadas a tratamentos diferenciados e grosseiros, exposição de empregados ao ridículo (como apelidos pejorativos e danças humilhantes e forçadas), dentre outras circunstâncias constrangedoras.

O que se percebeu nesses casos de assédio moral foi a ausência de controles gerenciais efetivos que pudessem coibir as práticas de abuso de poder nas organizações e que a moldassem as relações de trabalho dentro dos limites da subordinação jurídica. Os excessos praticados dentro das organizações culminaram em abusos, gerando consequências para a empresa (indenizações) e para os empregados (isolamento social, doenças psíquicas e humilhações).

Nos casos comprovados envolvendo horas extras depreendeu-se das análises que os empregados trabalhavam sobrejornada sem ter a devida contraprestação pecuniária. Já nas situações de intervalo intrajornada, os empregados tinham o seu direito de descanso durante a jornada de trabalho suprimidos, refletindo no horário de alimentação dos funcionários e na qualidade de vida no trabalho dos mesmos. Em ambas as situações (horas extras e intervalo intrajornada), o que se percebeu foi o descumprimento das normas legais trabalhistas, quer por práticas habituais da organização ou por fragilidades nos mecanismos de controle de ponto (ausência de registros, registros errados ou até mesmo manipulação das folhas de ponto). De qualquer forma é dever do empregador estabelecer controles gerenciais que possam garantir o fiel cumprimento dos horários de trabalho e de descanso, bem como contabilizar e pagar os horários de trabalhos desempenhados de forma extraordinária, para não comprometer os direitos dos trabalhadores.

Todos os pontos expostos nessa seção, em torno das situações investigadas, levaram a construção de um *design* geral do controle organizacional na área trabalhista, conforme pode se observar através do quadro 14.

**Quadro 14** - *Design* geral do controle gerencial na área trabalhista

<b>ELEMENTOS DO DESIGN</b>	<b>DESCRIÇÃO/COMPONENTES</b>
Objeto	Aquilo ao que o trabalhador tem o devido direito.
Objetivos	Garantir a execução das normas legais trabalhistas. Estabelecer os limites do poder diretivo nas organizações. Prevenir contra possíveis riscos comportamentais.
Meios	Planejamento. Orçamento. Tecnologias específicas. Normas e regulamentos institucionais. Costumes dominantes.
Ambiente	Organizações.
Infraestrutura	Condições físicas e operacionais em geral.
Procedimentos	Ações que visam o controle formal de comportamento, formal de resultado e informal social.
Público-alvo e agentes de controle	Trabalhadores e empregados das organizações. Gestores institucionais ou superiores hierárquicos. <i>Controllers</i> (em organizações com uma estrutura de Controladoria implantada)

Fonte: elaborado pelo autor

O público-alvo dos controles organizacionais são igualmente agentes de controle, porque qualquer controle é desenhado e executado por pessoas e voltados para o indivíduo na organização.

Os elementos apresentados no quadro 14 permitem traçar as características dos controles gerenciais na área trabalhista. Percebe-se que os objetivos traçados giram em torno

da delimitação do poder diretivo nas organizações, da prevenção dos riscos comportamentais e da garantia dos direitos trabalhistas. O caminho para atingir tais objetivos é o de implantar controles gerenciais eficientes, que protejam os direitos dos trabalhadores e que ao mesmo tempo preservem os interesses da organização dentro da legalidade e das relações trabalhistas estabelecidas.

#### 4.4 TEORIAS SUBSTANTIVAS EMERGENTES DA REALIDADE INVESTIGADA

A construção das teorias substantivas teve origem a partir da análise pormenorizada dos acórdãos selecionados. Todos os recortes feitos nos documentos investigados, por meio dos códigos estabelecidos, favoreceram o desenvolvimento de sete teorias substantivas relacionadas às realidades evidenciadas nos casos.

Essa seção foi subdividida de acordo com as sete teorias desenvolvidas. Em cada subseção foi apresentada a teoria e alguns casos que subsidiaram a construção da mesma. Nas situações também foram exploradas as realidades dos controles gerenciais trabalhistas observados.

##### 4.4.1 Teoria da origem das demandas trabalhistas

*As demandas judiciais não têm nascedouro exclusivamente na indisposição/manipulação/indisponibilidade para o pagamento das verbas trabalhistas, mas incluem também fragilidades procedimentais (inobservância das normas trabalhistas), despreparo gerencial e questões comportamentais.*

Essa teoria adveio dos significados extraídos do cruzamento entre os diversos tipos de temas reclamados e as situações descritas nos acórdãos. Por exemplo, em casos relacionados ao tema assédio moral percebeu-se o despreparo gerencial em lidar com questões comportamentais, expondo a organização aos riscos associados. Em outras situações evidenciou-se que o não cumprimento de normas trabalhistas, além de expor a organização a passivos, gerou malefícios para os empregados, que não foram apenas de ordem financeira.

Nessa seara foram selecionados 5 casos que demonstraram aspectos associados a teoria desenvolvida: caso 4; caso 12; caso 17; caso 38; e caso 79.

###### 4.4.1.1 Caso 04

###### Descrição do caso

Nesse processo foram evidenciados dois pontos de análise: o primeiro refere-se a condenação da empresa por prática de assédio moral ao reclamante; e o segundo envolve a condenação da empresa ao pagamento de adicional de periculosidade por exposição habitual do reclamante a condições de risco de trabalho.

#### Avaliação dos controles gerenciais

No tema assédio moral, o Reclamante alegou que:

foi injustamente alcunhado de “BURRO”, “COMPLICADO”, “DIFERENTE” entre outras pejorativas qualificações pelo Sr X, que para humilhar ainda mais o Reclamante, tirava o boné deste no ambiente de trabalho, jogava ao chão e o chutava no meio dos funcionários; além de, nos intervalos para almoço e descanso, envolver maliciosamente pessoas da família do Reclamante. Houve, ainda violência física, dado que, com frequência, o Sr X, na frente de todos os funcionários do setor, o agredia, puxando-o pela gola e o empurrando... Em sua higiene pessoal era obrigado pelo chefe a colocar uma placa indicativa... “FUI AO BANHEIRO”.

Ante as exposições e provas apresentadas o TST concluiu que:

o Regional, com base na prova oral, especialmente o depoimento da testemunha..., registrou a existência de perseguições e tratamento com rigor excessivo pelos superiores hierárquicos, exclusivamente, em relação ao autor. Constatou-se a grosseria na cobrança das tarefas cotidianas, além de ofensas a familiares do empregado e da existência de perseguições e críticas exageradas depreciadoras da honra objetiva e subjetiva do trabalhador, o que não ocorria com outros empregados.

Nesse caso do assédio moral, foram descritas situações constantes de humilhação vivenciadas pelo reclamante, o que denuncia fragilidades de controle gerencial informal - social/clã, pois os elementos como interação, reputação e relacionamentos sociais na organização encontram-se comprometidos em relação à vítima. As crenças e valores do grupo encontram-se deturpados, já que mais de um superior realizava o mesmo tipo de prática humilhante com o funcionário. Também ficaram demonstradas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento, tendo em vista que as normas/procedimentos da organização não coibiram a prática ofensiva e humilhante desempenhada pelos superiores.

Já sobre o tema adicional de insalubridade o reclamante alegou:

sujeitar-se a agentes nocivos causadores de periculosidade (operando rede de gás, utilizando materiais inflamáveis e combustíveis nos maçaricos de corte e solda, fazendo troca dos botijões, acetileno, *starflame* e oxigênio líquido) e de insalubridade (manuseando produtos químicos, peças com resíduos tóxicos, sob dias de chuva e de sol, sem roupas adequadas), pretendendo pagamento de adicional de periculosidade e, sucessivamente, de insalubridade, com reflexos.

O TST concluiu em relação a esse tema que:

A prova pericial foi conclusiva no sentido de que a operação de armazenagem dos cilindros de gás acetileno não era eventual. No entanto, a reclamada alega que a exposição se dava por poucos minutos. Contudo, mesmo que por poucos minutos, a exposição diária ao risco não caracteriza tempo extremamente reduzido, pois a

qualquer momento poderia ocorrer o sinistro, especialmente considerando o grau de periculosidade do agente, o que configura o contato intermitente.

Em relação a condenação por pagamento de adicional de periculosidade, percebeu-se que os controles gerenciais formais de comportamento também estavam comprometidos, pois os procedimentos rotineiros do empregado demandavam a concessão do adicional de periculosidade, conforme as normas legais e primazia da realidade.

#### 4.4.1.2 Caso 12

##### Descrição

O processo está relacionado a denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma horizontal - coletiva, além da omissão dos superiores em relação a esse tipo de conduta na organização. O reclamante alegou que: "era chamado, pelos colegas, por apelido de conteúdo pejorativo". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida pelo TST e a empresa foi condenada.

##### Avaliação dos controles gerenciais

O caso analisado explorou uma situação de assédio moral de forma horizontal - coletiva praticado por colegas de trabalho e com conivência dos superiores, que foi destacada pelo TST:

A atitude da empregadora, a meu ver, importou em violação ao princípio da dignidade da pessoa humana, vulnerando a honra, a intimidade e a auto estima. Em outras palavras, a reclamada, por meio de seus prepostos, tinha total conhecimento da alcunha de *gardenal* atribuída ao reclamante. Também sabia que não contava com o consentimento do reclamante – tanto que do v. Acórdão constou que a testemunha afirmou que o autor já tinha se queixado disso. Nada obstante, mesmo diante da reclamação, a ré ficou-se silente.

Nessa situação, têm-se as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de comportamento (as práticas adotadas pelos colegas de trabalho da vítima e a omissão dos superiores demonstram ausência ou não aplicabilidade de procedimentos e regras na organização que impedissem esse tipo de violência); 2) controles gerenciais informais sociais/clã (os membros não demonstram compromisso com o grupo e o assédio refletia diretamente na reputação do reclamante, bem como na interação e envolvimento do mesmo com a estrutura social da organização).

#### 4.4.1.3 Caso 17

##### Descrição



Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados pela reclamante: 1) assédio moral por tratamento grosseiro e humilhante dispensado pelo superior hierárquico - assédio moral vertical; 2) dano moral por realização de transporte de valores para a reclamada sem qualquer acompanhamento de segurança. Em ambos os pontos, o acórdão do TST reconheceu o direito da reclamante e a empresa foi condenada.

#### Avaliação dos controles gerenciais

Em relação ao assédio moral por tratamento grosseiro, o TST evidenciou que:

Nesse contexto, ficou constatado o assédio moral, pois além de a reclamante ser sobrecarregada de trabalho em detrimento dos demais empregados, a testemunha confirmou o fato de que os gerentes chamaram a recorrida de incompetente e burra na frente de outros colegas de trabalho, debochavam muito da reclamante em reuniões em que participavam todos os empregados da agência e ainda diziam que quem não estivesse satisfeito deveria vender picolé na praia. Por outro lado, há responsabilidade inequívoca da empresa pelos danos morais sofridos pelo empregado, pois é seu o dever de zelar para que haja o ambiente de urbanidade e respeito no local de trabalho.

Nesse ponto, constataram-se as seguintes fragilidades de controle gerencial na organização: controles gerenciais formais de resultado (as metas de trabalho não eram bem delineadas - havia sobrecarga de trabalho para a reclamante); controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida pelos gerentes); e controles gerenciais informais sociais/clã (já que os tratamentos diferenciados adotadas pela chefia demonstram pouco comprometimento e diferença de valores entre os membros do grupo, expondo a reclamante a agressões morais, que influenciou os laços de reputação social da mesma).

Já no quesito dano moral por realização de transporte de valores, o TST destacou que:

É ilícita a determinação do empregador de transporte de valores por empregado bancário, atividade que, pelo grau de segurança que necessita, deve ser desempenhada por empresa especializada contratada ou pelo próprio estabelecimento financeiro e que, considerando-se o risco acentuado a que se submeteu o empregado por ato ilícito do empregador, que lhe exigiu o cumprimento de serviço diverso daqueles normalmente exigidos e que deveria ter sido executado, desde o início do período contratual, por empresa especializada, faz ele jus à indenização pelo transporte de valores postulada.

Nesse segundo ponto teve-se fragilidade de controles gerenciais formais de comportamento, pois demonstra o não cumprimento de regulações externas sobre esse tipo de atividade profissional.

Na verdade, na prática do judiciário não há diferença entre o assédio moral e o profissional, mas constatado um ou outro é inequívoca a ausência ou fragilidades de controle tanto sociais como comportamentais. Ambas situações traduzem excessos, portanto abuso de

poder (se a conduta ocorrer verticalmente) ou de influência (se a conduta ocorrer horizontalmente)

#### 4.4.1.4 Caso 38

##### Descrição

Nesse processo destacou-se a solicitação de dano moral por ausência de instalações sanitárias adequadas na organização. Nesse tema o TST seguiu a decisão do Tribunal Regional e a empresa foi condenada.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Em relação ao tema de infraestrutura laboral (ausência de instalações sanitárias adequadas), o TST afirmou que:

Assim, diante do suporte fático entregue pelo Tribunal *a quo* não há de se questionar acerca da clara ocorrência de ofensa à dignidade da pessoa humana e aos bens incorpóreos do trabalhador diante das precárias condições de trabalho acima descritas. Trata-se, no caso, de "*damnum in re ipsa*", ou seja, o dano moral é consequência do próprio fato ofensivo, de modo que, comprovado o evento lesivo (violação a honra e a dignidade do trabalhador), tem-se, como consequência lógica, a configuração de dano moral, exurgindo a obrigação de pagar indenização, nos termos do artigo 5º, X, da Constituição Federal. Há que se destacar, ainda, que o argumento utilizado pela empresa no sentido de que não haveria lei que a obrigasse a fornecer sanitários aos seus empregados beira ao absurdo... De igual modo, sugerir que a falta de banheiros não afetaria a honra e a moral de trabalhadores do campo é igualá-los a animais, em clara demonstração do pouco caso com que a empresa os tratava.

Nesse ponto de análise foram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento. A defesa da empresa alegou que: "não haveria lei que a obrigasse a fornecer sanitários". Isso demonstra a falta de procedimentos/regras na organização que buscasse preservar a dignidade do trabalhador e suas condições de trabalho.

#### 4.4.1.5 Caso 79

##### Descrição

O processo esteve relacionado ao tema estabilidade provisória da gestante. A reclamante sustenta contra decisão em 2ª instância, já que: "a estabilidade provisória decorrente da gestação é cabível na hipótese de contrato por tempo determinado. Fundamenta sua tese em ofensa ao art. 10, II, "b", do ADCT, em contrariedade à Súmula nº 244, III, do TST". O acórdão do TST reconheceu o recurso de revista favorável à reclamante em torno do direito a indenização.

### Avaliação dos controles gerenciais

Nesse caso, o Tribunal Superior traz em sua decisão:

Conforme se depreende da decisão recorrida, o Regional concluiu que no contrato de experiência a gestante não tem direito à garantia provisória de emprego. No entanto, a estabilidade provisória prevista no art. 10, II, "b", do ADCT/88 constitui direito constitucional assegurado à empregada gestante e tem por escopo maior a garantia do estado gravídico e preservação da vida, independente do regime e da modalidade contratual. Nesse sentido caminhou a jurisprudência desta Corte, com a atual redação do item III da Súmula nº 244, segundo o qual a gestante faz jus à estabilidade provisória mesmo considerando o início da gravidez no período de vigência de contrato por prazo certo ou de experiência.

Com isso, entendeu-se que a organização possui fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, pois as práticas da organização estão contrárias às normas legais quanto à proteção aos direitos da gestante.

### Observações

O artigo 10, II, "b", do ADCT assegura que: “II - fica vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa: (...) b) da empregada gestante, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto”.

Súmula – 244, gestante, estabilidade provisória: “III. A empregada gestante tem direito à estabilidade provisória prevista no art. 10, inciso II, alínea "b", do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, mesmo na hipótese de admissão mediante contrato por tempo determinado”.

#### 4.4.1.6 Comentários sobre a teoria e casos relacionados

Os casos que deram sustentação a essa teoria revelam um cenário de violências praticadas no ambiente de trabalho. Essa violações são atentatórias contra bens jurídicos distintos (dignidade, honra, autoestima, dentre outros). Os tratamentos pejorativos, as grosserias proferidas, a inobservância (juntamente com o deboche) sobre as condições mínimas de trabalho, o desrespeito às garantias e os direitos dos trabalhadores demonstram ausências/fragilidades de controles em torno dos cuidados com o trabalhador e o seu ambiente. A infraestrutura laboral não é essencialmente física, mas sim psicológica. Cabe a administração das empresas contribuir para manutenção de ambientes e harmônicos.

De fato, em relação aos casos de assédio moral descritos, observou-se o abuso do poder diretivo nas organizações, atingindo os direitos de personalidade dos empregados e conseqüentemente ferindo a honra e a dignidade dos mesmos.

Diante de todo esse cenário, entendeu-se que os riscos comportamentais das empresas envolvidas se concretizaram e conseqüentemente desencadearam demandas judiciais trabalhistas em torno de temas que divergem de situações especificamente remuneratórias ou afins, já que a honra dos empregados foi atingida e direitos trabalhistas relacionados às condições de trabalho foram suprimidos.

As fragilidades/ausências de controles gerenciais, atreladas aos casos, compreenderam os três tipos de controles dispostos na classificação matriz adotada, com ênfase para os formais de comportamento e os informais sociais/clã. Diante dessa perspectiva, foram constatadas vulnerabilidades em torno dos mecanismos de controle administrativo e de controle de cultura das organizações.

As organizações envolvidas nos casos de assédio moral citados devem investir em normas internas / códigos de éticas que inibam as práticas de sujeição do empregados, bem como incentivar o fortalecimento dos valores compartilhados entre os membros das equipes. Já nas situações abrangendo supressões de direitos trabalhistas, as instituições devem rever as condições de trabalho dos seus empregados, alinhando seus procedimentos e políticas às normas trabalhistas vigentes.

#### **4.4.2 Teoria da complexidade**

*As situações concernentes ao mundo do trabalho são complexas, o que se reflete na estrutura de controle das organizações. Os casos analisados revelam singularidades, que dificultam generalizações.*

As peculiaridades das relações trabalhistas respaldam as singularidades das estruturas de controles gerenciais. Esse raciocínio está em comunhão com a teoria da contingência que trata das estruturas dos controles gerenciais.

Para retratar os aspectos dessa teoria substantiva foram selecionados três casos (caso 23, caso 25 e caso 55) que lidaram respectivamente com: responsabilidade solidária do grupo econômico; terceirização; e acidente de trabalho em torno da execução de atividade de risco.

#### 4.4.2.1 Caso 23

##### Descrição

Nesse processo, destacaram-se três pontos de análise pleiteados: 1) assédio moral relacionado a 1ª ré; 2) assédio moral relacionado a 2ª ré; 3) Responsabilidade solidária - Grupo econômico. Nos três pontos o TST reconheceu o direito do reclamante e as empresas foram condenadas.

Vale explicar que o reclamante (médico) trabalhou 24 anos na 1ª ré e após aderir ao Plano de Demissão Voluntária - PDV foi contratado dias após na empresa do mesmo grupo econômico (2ª ré), onde foi demitido depois de 9 anos de trabalho. Após a demissão, o reclamante entrou judicialmente com ação trabalhista contra as duas empresas. Apesar do assédio moral analisado no processo ter ocorrido no âmbito da 2ª ré, a 1ª ré também foi acionada no processo, já que a mesma é instituidora da 2ª ré e faz parte do mesmo grupo econômico.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Na análise sobre assédio moral (1ª - Ré), o TST destacou:

No caso em tela, *data maxima venia*, entende-se que resta caracterizado o assédio moral pelo qual passou o autor no período em que laborou na ré (2ª). Esse assédio moral teve nascedouro na conduta abusiva da ré (2ª), havendo transbordamento do *jus variandi* com a intenção de denegrir a moral do obreiro.

No acórdão regional foram visualizados os seguintes elementos: apelido de forma pejorativa, condutas reiteradas das superiores hierárquicas denegrindo a imagem do reclamante e perseguição ao mesmo (com mudança de horário de almoço, desconfianças e outras situações vexatórias).

Nesse ponto, ficaram evidenciadas fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento na 1ª ré, pois os procedimentos/regras/regulamentos da organização não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida no âmbito do grupo econômico.

Já no quesito assédio moral (2ª - Ré), o TST pontuou: "No caso em tela, *data máxima venia*, entende-se que resta caracterizado o assédio moral pelo qual passou o autor no período em que laborou na ré".

Na decisão do Tribunal Regional foram ressaltadas as seguintes condutas praticadas pelas superiores do reclamante:

Há registro nos autos de condutas reiteradas das superiores hierárquicas do autor, que de forma habitual passaram a denegrir sua imagem, pretendendo com isso causar pressão psicológica com o intuito de humilhá-lo, como na ocasião em que, de forma desrespeitosa e deseducada, a Sra. Y "arremessou um clipe na direção do

reclamante para que ele ficasse em silêncio (...) existiam aproximadamente 14 pessoas presentes." Essa atitude não se coaduna com a fidalguia e cortesia que deve imperar no ambiente de trabalho, tratando-se de atitude agressiva, não pela consequência física que um "clips" de papel pode ocasionar, mas pela humilhação do ato em si... Numa dessas tensas reuniões, a prova testemunhal demonstra que as superiores do obreiro tratavam-no, perante as outras pessoas presentes de "pessoa difícil, sempre do contra", ou seja possuíam conduta contrária as suas intervenções, mas levavam para o lado pessoal. Dentre essas condutas também de forma reiterada faziam o obreiro comparecer à gerência, e após reuniões com portas fechadas, a segunda testemunha de indicação do autor, ouvida nos autos asseverou no item 53 e 56, 57: "O reclamante era constantemente chamado a comparecer na gerência, o que não ocorria com os demais; (...) era possível notar no semblante do reclamante após sair das reuniões com a gerência expressão de cansaço; a equipe se compadecia com a situação do reclamante." Aliás, o obreiro tinha a sua liberdade profissional cerceada, inclusive com a existência de análises administrativas referentes aos retornos de pacientes que eram determinados pelo obreiro, incluindo telefonemas a alguns dos pacientes, numa quebra total de respeito ao autor e à sua profissão.

Nesse ponto, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades na organização (2ª ré): controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos/regras/regulamentos da organização não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida pelas superiores; e controles gerenciais informais sociais/clã, já que os tratamentos diferenciados adotadas pela chefia demonstram pouco comprometimento com a equipe e diferença de valores entre os membros do grupo, refletindo inclusive na reputação social da vítima.

Por fim, em relação à responsabilidade solidária - grupo econômico, o TST resgatou as seguintes declarações:

O Tribunal Regional afirmou que sendo a 1ª ré instituidora e patrocinadora da 2ª ré, exercendo ingerência administrativa e financeira, resta configurado o grupo econômico e, nos termos do parágrafo segundo, do art. 2º, da CLT, deve ser responsabilizado solidariamente pelas obrigações decorrentes do contrato de trabalho havido entre o autor e a entidade por ele patrocinada (2ª ré). Por conseguinte, decidiu em consonância com o artigo 2º, §2º, da Consolidação das Leis do Trabalho. que dispõe: Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas.

No terceiro ponto de análise, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na relação de solidariedade do grupo econômico: controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos / regras/ regulamentos do grupo econômico não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida no âmbito da 2ª ré.

#### Observação

Conteúdo do artigo 2º, §2º, da Consolidação das Leis do Trabalho:

Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas.

#### 4.4.2.2 Caso 25

##### Descrição

Nesse processo destacaram-se três pontos de análise reclamados: 1) enquadramento como bancário (1ª e 2ª - Ré), em que se pleiteia a equiparação da função da reclamante com a mesma da categoria de bancário; 2) assédio sexual (1ª - Ré); 3) assédio sexual (2ª - Ré). Nos três pontos as decisões foram favoráveis a reclamante e as empresas foram condenadas ao pagamento de indenizações

Vale enfatizar que a 1ª ré trata-se de uma empresa prestadora de serviços para bancos e a 2ª ré é um banco. No caso, a reclamante é funcionária da 1ª ré e desempenha suas atividades na 2ª ré. De acordo com o Tribunal Regional:

Apurou-se pelos depoimentos que a reclamante desempenhava as mesmas atividades que os empregados da segunda reclamada, ora recorrente, no setor de XXX, uma de suas atividades fins e que as tarefas por ela executadas, apesar de repassadas por um funcionário da primeira reclamada, eram ordenadas, primeiramente, por um empregado da segunda reclamada, gerente do setor.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Na análise sobre enquadramento como bancário (1ª e 2ª - Ré), o TST ratificou que a decisão proferida pelo Tribunal Regional está em consonância com a referida orientação jurisprudencial. Com isso, tem-se o seguinte trecho da decisão da regional sobre o caso:

Assim, em razão do princípio da isonomia, consagrado no art. 5º, caput, da Constituição Federal, da vedação constitucional do art. 7º, inciso XXXII, de estabelecer discriminação no tratamento entre os empregados que prestam serviços no mesmo local, embora contratados formalmente por empresas diferentes e da aplicação analógica do art. 12, a, da Lei nº 6.019/74, a reclamante faz jus as diferenças salariais deferidas.

No acórdão do TST também pôde-se destacar o respectivo fragmento do acórdão regional:

O setor de XXX, no qual a autora trabalhava, era comandado por dois gerentes, funcionários da segunda reclamada, os quais passavam as tarefas ao supervisor da primeira reclamada, que por sua vez, simplesmente, distribuía os serviços entre os funcionários terceirizados. Tanto era irregular o trabalho prestado pela autora que a segunda ré celebrou ajuste de conduta com o Ministério Público do Trabalho para substituir os funcionários terceirizados por funcionários concursados no setor de XXX. Salienta-se que, inclusive, os empregados da segunda reclamada, em virtude da experiência, ensinavam os serviços aos funcionários terceirizados.

Nesse ponto, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades de controle nas organizações: controles gerenciais formais de resultado, pois existiam conflitos de metas a serem desempenhadas (gerentes da 2ª ré distribuíam outros serviços para a reclamante); e controles gerenciais formais de comportamento, já que os procedimentos/regras/regulamentos da organização não estavam em sintonia com a legislação vigente (foi celebrado um ajuste de conduta com o Ministério Público do Trabalho pelas práticas trabalhistas desempenhadas de forma irregular). Ainda nas fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, também percebeu-se que a remuneração da reclamante não era compatível com as atividades desempenhadas.

Já no quesito assédio sexual (1ª - Ré), o TST sustentou:

Incide na espécie a Súmula 126 desta Corte, pois, no Recurso de Revista, a parte pretende o reexame do quadro fático descrito pelo Tribunal Regional, que foi expresso ao asseverar que a reclamante se desincumbiu a contento de comprovar todos os elementos caracterizadores do assédio sexual praticado pelo empregado da segunda reclamada, Sr. X, o qual, embora não fosse o superior imediato da reclamante, tinha uma ascendência hierárquica sobre ela e que o Sr. Y, funcionário da primeira reclamada, ora recorrente, a quem a autora estava diretamente subordinada, tinha conhecimento do constrangimento vivenciado pela autora e nenhuma providência tomou para coibir o comportamento do Sr. X, funcionário da segunda ré.

Nesse ponto, ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento da 1ª Ré, pois os procedimentos/regras/regulamentos da organização não foram efetivos, tendo em vista a omissão do gerente a quem a autora estava diretamente subordinada.

Por fim, em relação ao assédio sexual (2ª - ré), a reclamada (2ª ré) em seu recurso de revista, junto ao TST, sustentou que:

Somente pode ser considerado praticante de ato ilícito, na forma do art. 216-A do Código Penal, é quem realmente é superior hierárquico, sendo que, no caso, restou explicitado que o Sr. X, a quem se atribui a conduta assediante, é empregado da 2ª ré, ao passo que a reclamante é empregada da 1ª ré. Aduz que a reclamante confessou que não estava subordinada ao Sr. X, não respondendo funcionalmente a ele, tendo nítida percepção de que ele não era seu superior. Sustenta, também, que a reclamante não tomou nenhuma providência à época, não apresentando queixa-crime contra o Sr. X.

No acórdão do Tribunal Regional destacou-se:

As atitudes do Sr. X em relação à autora eram revestidas de evidente conotação sexual, como se verifica nas declarações prestadas pelas testemunhas indicadas pela autora. Foram apontados os seguintes atos praticados pelo Sr. X: abuso verbal, frases ofensivas e alusões grosseiras e embaraçosas, insinuações sexuais inconvenientes e ofensivas, solicitação de relações íntimas e toques físicos. Os depoimentos também confirmam que a conduta do Sr. X não era desejada pela reclamante, a qual se sentia constrangida com a situação imposta pelo assediador. Salienta-se ainda que houve reiteração da conduta, na medida em que verificada a prática de vários atos com conotação sexual pelo Sr. X, o que se observa pelos depoimentos das testemunhas da reclamante.



O TST na sua decisão concluiu que:

Incide na espécie a Súmula 126 desta Corte, pois, no Recurso de Revista, a parte pretende o reexame do quadro fático descrito pelo Tribunal Regional, que foi expresso ao asseverar que “a reclamante se desincumbiu a contento de comprovar todos os elementos caracterizadores do assédio sexual praticado pelo empregado da segunda reclamada, Sr. X, o qual, embora não fosse o superior imediato da reclamante, tinha uma ascendência hierárquica sobre ela”.

No terceiro ponto de análise, têm-se as seguintes fragilidades no âmbito da 2ª ré: controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos/regras da organização, não evitaram a prática do assédio sexual por parte do funcionário no âmbito da 2ª ré; controles gerenciais informais sociais/clã, onde havia ausência de valores, crenças e respeito entre os membros dos grupos e a ação do assediador refletiu diretamente na reputação da vítima.

#### 4.4.2.3 Caso 55

##### Descrição

O processo esteve relacionado ao tema acidente de trabalho - atividade de risco. O reclamante alegou que: "sofreu acidente de trabalho típico na empresa, consistente em derramamento de substância química escaldante (plástico) nos dedos da mão direita, que lhe causou severas lesões e limitação nos movimentos, além de repulsiva cicatriz". E em virtude disso peticionou reparação pecuniária.

O acórdão do TST não reconheceu o recurso da reclamada contra a decisão de 2ª instância e a decisão permaneceu favorável ao reclamante.

##### Avaliação dos controles gerenciais

No caso em tela, a reclamada alegou:

A responsabilidade civil do empregador é subjetiva, cabendo ao empregado a demonstração do dano, nexos causal e conduta omissa ou comissiva de quem admite a mão de obra. Afirma que não houve conduta culposa ou dolosa de sua parte. Assegura que o acidente ocorreu em razão de ato inseguro do próprio reclamante defendendo que houve culpa exclusiva da vítima ou, no mínimo, a responsabilidade concorrente desta. Argumenta que sempre cumpriu todas as normas reguladoras dispostas em lei para evitar infortúnios com os empregados. Esclarece que tem equipamentos adequados à realização do serviço, bem como realiza o treinamento de seus empregados e determina o uso de EPIs por eles. Afirma que, como não agiu com dolo ou culpa, cabe à Previdência Social amparar o reclamante. Argumenta que o reclamante foi considerado apto para o trabalho pelo INSS. Defende que, como não há incapacidade para o trabalho, não é devida indenização por danos materiais.

O TST ao analisar a situação decidiu:

Na espécie, a Corte Regional levou em consideração as provas produzidas durante a instrução para considerar que a reclamada exercia atividade que colocava em risco

acentuado a integridade física de seus empregados, inclusive com uso de produtos químicos. Essa circunstância, de fato, atrai a incidência do art. 927, parágrafo único, do CC. Quando o acolhimento das arguições da parte depender, antes, do revolvimento de fatos e provas - iniciativa infensa ao recurso de revista (Súmula 126/TST) -, impossível o processamento do apelo... De outro lado, ao afirmar que o dano foi causado por culpa exclusiva da vítima, a reclamada opôs fato impeditivo à pretensão autoral, atraindo para si o ônus da prova relativamente a essa circunstância. Ocorre que a Corte Regional foi enfática ao consignar a ausência de elementos de prova capazes de sustentar a tese defensiva da reclamada. A decisão, no aspecto, foi proferida em consonância com o art. 333, II, do CPC. Estão incólumes os dispositivos de lei e da Constituição Federal indicados. Não conheço.

Com isso, entendeu-se que a organização possui fragilidades de controle gerencial formal de comportamento (em relação ao risco de acidentes) pela natureza da atividade desempenhada. Ou seja, a empresa poderá estar sujeita a pagamento de indenizações independente dos procedimentos de controle de segurança aplicados ao comportamento dos funcionários.

#### Observação

Artigo 927 do Código Civil, citado no acórdão:

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. 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.

#### 4.4.2.4 Comentários sobre a teoria e casos relacionados

Os casos apresentados (sobre terceirização, empresas do mesmo grupo econômico e risco da atividade desenvolvida) demonstraram peculiaridades da área trabalhista e permitiram reflexões sobre a estrutura de controle das organizações em tais situações.

No caso 23, percebeu-se que uma organização instituidora e patrocinadora de outra empresa (exercendo inclusive influência administrativa e financeira) é responsável solidária pelas ações ocorridas no âmbito da instituição subordinada. Nesse caso, entendeu-se que os procedimentos e normas de controle gerencial de comportamento entre as instituições pertencentes ao mesmo grupo econômico devem estar entrelaçados, ou seja, atuantes e em comunhão com o intuito de dirimir eventuais riscos empresariais.

Em relação as problemáticas da terceirização vivenciada no caso 25, verificou-se que as fragilidades de controles gerenciais de comportamento, por parte da empresa contratada (empregadora da vítima), comprometeram as atividades desempenhada pela vítima no ambiente da instituição contratante (com desvio de função e conflito de hierarquia). Nesse caso, as

atribuições da empregada não foram corretamente delimitadas e acompanhadas. Identificou-se também fragilidade dos controles de comportamento na temática sobre assédio sexual, já que a empregadora foi omissa por não atuar na preservação da dignidade e dos direitos da funcionária no âmbito da empresa contratante.

Já a peculiaridade vivenciada no caso 55 gira em torno do risco da atividade desempenhada, qual seja, a fragilidade dos controles gerenciais de comportamento (em relação a temática acidente de trabalho) é inerente a atividade de risco exercida na empresa. Assim, mesmo com os procedimentos de segurança atuantes, o trabalhador estará sempre exposto a riscos e a empresa será responsabilizada por eventuais acidentes.

As singularidades dos três casos demonstraram complexidades vividas no mundo do trabalho que repercutem na estrutura de controle das organizações, corroborando com a teoria da contingência de que não existem padrões de controles gerenciais que possam ser aplicados em todas as realidades.

#### **4.4.3 Teoria da efetividade dos meios de controle**

##### *A mera existência de meios de controle não assegura sua eficácia.*

Para garantir a eficácia do controle gerencial é fundamental instituir e assegurar o ciclo do controle, conforme defendido por Atkinson et al (2011), que consiste em: planejar, executar, monitorar, avaliar e corrigir o controle (quando necessário).

As realidades observadas em alguns casos evidenciaram fragilidades em torno desse ciclo, especificamente quanto a manutenção dos mecanismos de controle estabelecidos nas organizações, conforme pode-se verificar nos casos 08, 10, 19 e 60.

##### 4.4.3.1 Caso 08

###### Descrição

O processo esteve relacionado a denúncia de assédio moral ocorrida de forma vertical em torno do tratamento diferenciado (perseguição, rigor excessivo e chacota) que a supervisora promovia perante a reclamante. Destaca-se que a empresa também foi condenada por violação de correspondência eletrônica da reclamante, "embora existente normativo interno impedindo acesso à internet por equipamentos da reclamada, tal acesso era desbloqueado e de uso habitual

por todos". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão e a empresa foi condenada.

#### Avaliação dos controles gerenciais

Nesse acórdão sobre assédio moral e violação de correspondência eletrônica, a reclamante: "funda seu pedido de indenização por danos morais em dois fatos, maus tratos/rigor excessivo e violação de arquivos eletrônicos".

A reclamada alegou que:

a reclamante não comprovou o fato constitutivo de seu direito, visto que os depoimentos das testemunhas foram contraditórios. Afirma que não causou dano moral à reclamante, tampouco restringiu-lhe a liberdade ou violou seus arquivos. Assevera que não houve prova do efetivo dano moral ou de conduta atípica capaz de causar o dano.

Na sentença em 1ª instância foi proferido:

Diante do conjunto probatório produzido no feito, entendo ter havido prova relativa às alegações de assédio moral e de invasão de conteúdo eletrônico pessoal da reclamante por meio dos equipamentos por ela utilizados na empresa, sendo que, embora existente normativo interno impedindo acesso à internet por equipamentos da reclamada, tal acesso era desbloqueado e de uso habitual por todos os empregados, autorizado pela supervisora X. Dessarte, evidentes os prejuízos à imagem e à vida privada da reclamante, ante a conduta abusiva da empregadora no exercício do seu poder diretivo, cabendo a reparação postulada na exordial nesse aspecto.

Segue trecho do TST, que resgata o entendimento do tribunal regional:

O Tribunal Regional, soberano na análise do conjunto probatório, entendeu que ficou comprovado o assédio moral (por meio de perseguição, rigor excessivo e chacota) e a violação da correspondência eletrônica (chacota baseada no conteúdo dos e-mails), ferindo direitos da imagem e vida privada da reclamante. E o que foi descrito no acórdão confirma a conclusão obtida. Uma vez que a Corte regional entendeu provado o fato constitutivo do direito do reclamante (assédio moral e violação de correspondência eletrônica), é irrelevante o questionamento sobre ônus da prova.

O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeado pelos excessos da chefia que causaram "prejuízos à imagem e à vida privada da reclamante". Pôde-se perceber no caso em tela as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) informal - social/ clã, já que as práticas adotadas pela chefia comprometeram o aspecto da confiança social (invasão de correspondência eletrônica), como também os tratamentos diferenciados refletiram na reputação social da vítima, demonstrando ausência de valores compartilhados no grupo; 2) formal - comportamento, pois o acesso à internet nos computadores da empresa por funcionários vai de encontro a uma norma específica da instituição, o que demonstra falha de cumprimento de regras formais nos mais diversos níveis organizacionais. Ainda nas fragilidades de controle formal de comportamento, percebe-se que as normas/procedimentos da organização não intimidou a prática discriminatória da supervisora.

#### 4.4.3.2 Caso 10

##### Descrição

O processo esteve relacionado a denúncia de assédio moral na organização ocorrida de forma vertical descendente (promovido pelo gerente). O reclamante alegou que o gerente: "começou a atacá-lo de forma persistente e negativa quanto ao seu rendimento pessoal e profissional, pressionando-o diariamente com cobranças excessivas de serviço". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão do Tribunal Regional e a empresa foi condenada.

##### Avaliação dos controles gerenciais

O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeado pelo gerente, a reclamada: "negou a prática de qualquer ato que tenha implicado ofensa a honra, a imagem e a moral do autor".

A testemunha em favor do reclamante discorreu:

35) que nas reuniões o Sr. X era grosseiro com os vendedores, coagindo e fazendo pressão, falando que os vendedores eram "m...", ameaçando de dispensa caso não atingissem determinadas metas, fazia comparações entre os vendedores; 36) que viu as situações elencadas no item 35 em relação ao autor; 37) que o vendedor, era da equipe da testemunha e participava das reuniões; 38) que os vendedores chegaram a reclamar do comportamento do Sr. X para o 0800 da empresa mas não ficou resolvido nada.

O tribunal regional afirmou que:

Em hipóteses como a que se conheceu nos autos, não há justificativa plausível para concluir que o autor não tenha sofrido abalo moral em razão dos fatos expostos por ele e confirmados por sua testemunha. O assédio moral verificou-se no trato que o superior hierárquico X dispensava aos subordinados.

Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controle gerencial: 1) formais de resultado, pois o empregado não possuía metas plausíveis; 2) formais de comportamento, já que as queixas direcionadas ao gerente no canal de denúncias (0800) não tinham efeitos práticos.

##### Observações

O Acórdão do TST ficou pautado no recurso de revista interposto pelo reclamante para majorar o valor da indenização fixado pelo TRT em R\$ 10.000,00, o TST não conheceu o recurso de revista, mantendo o valor arbitrado anteriormente. De qualquer forma restou comprovado o assédio moral no caso em tela.

#### 4.4.3.3 Caso 19

##### Descrição

Nesse processo destacou-se o tema reclamado: reintegração - dispensa sem justa causa, em que discute-se: “se a autora foi dispensada segundo a *Política XX* que seria uma norma interna que garantiria à autora um certo procedimento com duração mínima de 06 meses para possibilitar que a autora tivesse a chance de melhorar o seu desempenho antes de ser dispensada”.

No acórdão do TST foi conhecido o direito pleiteado pela reclamante, gerando indenizações para a empresa.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Na discussão sobre a reintegração - dispensa sem justa causa, a reclamada alegou que:

A norma interna da empresa que institui a "Política XX" não prevê, em hipótese alguma, a reintegração do empregado, e não vincula a dispensa dos empregados à passagem pelas fases da política de melhoria, portanto, a ré não tem que comprovar a passagem do reclamante pelas fases; afirma ser incabível a alegação de que sem a passagem pela política o reclamante não poderá ser desligado, já que não há a criação de nenhuma obrigação, sendo apenas uma mera instrução para fins de recursos humanos.

Sobre o caso, o TST evidenciou que:

No caso vertente, entretanto, o reclamado, deliberadamente, frustrou o objetivo da Política XX por ele mesma criada. Isto porque, não obstante o problema detectado na conduta da empregada consistisse em uma única falta injustificada, o procedimento interno foi formalmente instaurado e não passou da 1ª fase, que sequer foi efetivamente implantada. Conforme já se consignou, a jurisprudência do STF é no sentido da incidência direta do princípio do devido processo legal em relações entre particulares. Com muito mais razão, o referido instituto é plenamente aplicável quando previsto no regulamento empresarial, que não foi cumprido pela reclamada.

Nesse ponto, destacou-se a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento na organização, tendo em vista que a empresa possuía uma normativa interna denominada *Política XX* que não foi respeitada pela mesma. De acordo com tal política, após a detecção de qualquer problema de conduta na organização, o funcionário deverá passar por três etapas de avaliação do seu desempenho e caso ele não tenha sucesso nesse processo, ele deverá ser desligado da organização. No caso julgado, o empregado não passou sequer pela primeira fase.

##### Indenização

Reintegração - dispensa sem justa causa, sentença proferida pela 1ª instância e mantida nos acórdãos:

Nulidade da dispensa da reclamante ocorrida em 04-02-2012 e, por consequência, julgo procedentes os pedidos de reintegração da autora no emprego com o cancelamento da baixa na CTPS da autora, e o pagamento de todos os salários e demais benefícios contratuais do período de afastamento até a efetiva reintegração, com acréscimos legais e convencionais, além de reflexos em 13º salários, férias acrescidas do terço constitucional

#### 4.4.3.4 Caso 60

##### Descrição

O processo também envolveu o tema reintegração - garantia prevista em norma interna da empresa. A reclamante alegou ter: "sido dispensada sem a observância de procedimentos e normas estabelecidas em regulamento interno da ré, denominado *Política XX*, a qual constitui norma benéfica ao empregado, limitando o direito protestativo do empregador em resilir o contrato imotivadamente".

Nesse processo a empresa interpôs recurso de revista contra decisão em 2ª instância, mas o TST não conheceu o pleito, mantendo a decisão favorável a funcionária.

##### Realidade dos controles gerenciais na área trabalhista da organização

Na análise sobre a reintegração - garantia prevista em norma interna da empresa, a reclamada afirmou que:

a norma interna denominada "Política XX" apenas estabelece diretrizes básicas a serem observadas antes de um empregado ser dispensado sem justa causa, não contendo previsão de reintegração ou indenização caso não seja observada. Alega que, por se tratar de norma benéfica aos empregados, deve ser interpretada restritivamente. Segundo assevera, a observância do procedimento é facultativa, não podendo ser obstada em face de uma norma interna meramente instrutiva, e a manutenção da interpretação extensiva feita pelo Regional seria uma renúncia ao princípio da legalidade.

O TST fez a seguinte ponderação sobre o caso:

O quadro fático descrito pelo Tribunal Regional revela que a reclamada instituiu um regramento denominado "Política XX", segundo o qual toda e qualquer demissão deveria estar baseada na completa aplicação do processo de orientação para melhoria. Ressaltou o Regional que, "no caso da reclamante, por se tratar de empregada com mais de 5 anos de empresa, a teor do disposto no título XI da Política XX, acima reproduzido, sua despedida, após o enfrentamento de todas as etapas descritas acima, ainda deveria ser aprovada pela Presidência da reclamada. Não há, nos autos, provas de que a despedida da autora tenha sido autorizada nos termos da norma em comento" (fl. 727). Ao final, declarou a nulidade da despedida da reclamante e determinou sua reintegração no emprego, com a condenação da reclamada ao pagamento dos salários e demais vantagens... Por fim, é inviável falar em divergência jurisprudencial, pois o entendimento desta Corte Superior sobre a questão em debate é de ser nula a rescisão contratual efetuada pela reclamada em razão da não observância do procedimento previsto na "Política XX".

Nesse ponto, destacou-se a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento na organização, tendo em vista que a empresa possuía uma normativa interna denominada *Política XX* que não foi respeitada pela mesma para o procedimento de demissão.

#### Indenização:

De acordo com a sentença proferida pela 2ª instância e mantida pelo TST, definiu-se: “Dada a nulidade da despedida, impõe-se a reintegração da autora no emprego, com o pagamento de salários e demais vantagens que seriam devidos no período de afastamento, considerada a equiparação salarial deferida na reclamatória”.

#### 4.4.3.5 Comentários sobre a teoria e casos relacionados

Nos quatro casos foram constatados os seguintes mecanismos de controle nas organizações: normas restritivas de acesso à internet; canal de reclamação dos funcionários (0800); e política interna em torno de condutas dos funcionários (os casos 19 e 60 envolveram a mesma empresa e a mesma reclamatória trabalhista interposta por funcionários distintos).

Em todas as situações descritas, os controles possuíam fragilidades quanto as suas finalidades. Nos casos 19 e 60, o meio principal de controle foi a política institucional preterida nas decisões da administração, conduta que comprometeu sua eficácia. Já no caso 08 existiam normas restritivas de acesso à internet, mas que não eram respeitadas pelos funcionários. Por fim, no caso 10 o uso do canal de reclamação pelos funcionários não surtia efeitos quanto as práticas da gerência.

Esse caso 10 mostra que a existência ou disponibilidade de meios de comunicação e canais de denúncia (meios de controle) não refreiam a ocorrência de condutas lesivas. Essas violências ocorrem mesmo em organizações que tenham ouvidorias, ou mesmo naqueles onde existe maior liberdade para o diálogo.

Nesse sentido, restabelecendo o *link* entre a teoria substantiva desenvolvida e o ciclo do controle defendido por Atkinson et al. (2011), observa-se a importância de respeitar os elementos que fazem parte desse ciclo para buscar a eficácia dos controles gerenciais estabelecidos. Ou seja, não basta apenas planejar e executar os controles gerenciais (nos casos abordados especificamente, os formais de comportamento), mas deve-se monitorar, avaliar e corrigir as possíveis falhas quando existentes.



#### 4.4.4 Teoria do escopo

*O controle com validade legal não sujeita a pessoa do trabalhador, não devendo cerceá-lo ou constrangê-lo, embora o subordine aos ditames organizacionais.*

Conforme observado no referencial: as diretivas e práticas institucionais devem atuar sobre o modo de realização das atividades e condutas profissionais e não sobre a pessoa do trabalhador ou o seu direito de personalidade. Nesse sentido, destaca-se o papel dos controles gerenciais em preservar os limites contratuais estabelecidos entre o empregador e o empregado.

Nos casos 01, 07, 15, 18 e 96 foram comprovadas situações de abuso contra os empregados, revelando as fragilidades de controles gerenciais nesses contextos.

##### 4.4.4.1 Caso 1

###### Descrição

Um dos pontos abordados no caso é o de assédio moral. A reclamante alegou na narrativa inicial:

O reclamado realizava controles diários das vendas feitas no dia anterior, controle este que consistia em colocar o nome e o número de vendas realizadas por cada vendedor em um quadro. Assim, quando algum vendedor não conseguia fazer nenhuma venda, era humilhado na frente dos demais colegas com expressões do tipo "não veio trabalhar", "ah é bonita", "não veio ontem" e "vida boa". Afirmou que já passou por este tipo de situação algumas vezes, eis que já houve dias em que não realizou nenhuma venda ou captou clientes. Com relação às metas de cumprimento, declarou que os empregados estavam submetidos à constante pressão psicológica juntamente com a exploração intensiva de jornada de trabalho. Tanto que, nas reuniões feitas para análise e estabelecimento das metas e cumprimento destas, o gerente responsável, Sr. X, usa termos ofensivos.

A empresa postulou recurso de revista ao TST contra decisão proferida em 2ª instância, mas o TST não reconheceu, permanecendo a decisão favorável a reclamante.

###### Avaliação dos controles gerenciais

Nesse tema, a reclamada defendeu que: “o preposto da empresa aplicava idêntico procedimento a todos os empregados, não apenas à Reclamante. Argumenta que a Recorrida não demonstrou ter sofrido nenhum dano de ordem moral. Pugna pelo indeferimento do pagamento de indenização por dano moral”.

O Tribunal Regional na sua decisão fundamentou o seguinte:

Da análise dos depoimentos verifica-se que o gerente X era grosseiro na sua abordagem com os empregados, quando da exigência do cumprimento de metas e produtividade, fato que por si só demonstra sujeição dos empregados, dentre eles,

a reclamante, a situações constrangedoras e excessivas quanto ao atingimento de metas. Por certo, a cobrança de metas, a exigência de cumprimento de prazos, e a manifestação do poder diretivo por meio de ordens, são ínsitas de qualquer atividade econômica, e seu exercício, enquanto respeita os limites da licitude, não necessita sofrer ingerência estatal. Em outras palavras, é lícita a exigência e cobrança de metas e produtividade por parte dos empregados, contudo a forma como esta exigência é feita é passível de questionamento, quando transborda o limite da licitude, que reside no exercício razoável das próprias razões. No caso concreto, o que se verificou foi a adoção de cobranças patronais feitas de modo desarrazoado dentro da sistemática da empresa, fato ratificado pela testemunha indicada pelo reclamado,

No acórdão, o TST manteve a decisão do Tribunal Regional ao argumentar:

O Eg. TRT concluiu pela ocorrência de assédio moral, entendendo que a Reclamante fora submetida a "situações constrangedoras e excessivas quanto ao atingimento de metas", com "cobranças patronais feitas de modo desarrazoado, dentro da sistemática da empresa", e utilização de "palavras de baixo calão nas reuniões diárias que fazia" (fl. 210), ofendendo a honra da trabalhadora. A alteração do julgado implicaria o revolvimento fático-probatório dos autos, procedimento vedado nesta instância, nos termos da Súmula nº 126.

No tema assédio moral ficaram demonstradas as seguintes fragilidades de controle gerencial: formal de resultado, pois a forma de monitoramento do desempenho dos funcionários era realizada de forma excessiva e humilhante; formal de comportamento, pois os regulamentos/regras organizacionais, não impediram a prática inibitória promovida pelo superior hierárquico da reclamante; e controles gerenciais informais sociais/clã, já que os tratamentos desrespeitosos adotados demonstram diferença de valores entre os membros do grupo e que influenciam inclusive na estrutura social da organização.

#### 4.4.4.2 Casos 07, 15 e 18

Os casos 07, 15 e 18 envolveram a seguinte situação: assédio moral por obrigatoriedade de participação do funcionário em ritual da organização. Destacou-se que os três casos abrangeram a mesma empresa e as decisões dos três acórdãos foram favoráveis aos empregados. Pela similaridade das situações, aqui foi apresentado o caso 07 e demonstrados alguns pontos dos casos 15 e 18.

#### Descrição do caso 07

O acórdão esteve relacionado a denúncia de assédio moral na organização ocorrida de forma vertical em torno da obrigatoriedade de participação do reclamante em ritual da organização, que o colocava em constrangimento. A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão do TST e a empresa foi condenada.

### Avaliação dos controles gerenciais

Diante da situação vivenciada, o reclamante alegou que:

A reclamada, durante todo o contrato de trabalho, o submeteu a situação constrangedora, ao obrigá-lo a entoar gritos de guerra e a rebolar na frente dos colegas, entre outras atividades humilhantes. Acresceu que essas atitudes da empresa causaram-lhe constrangimento, baixa na autoestima e desqualificação perante os colegas, sendo exposto e ridicularizado diariamente.

Em sua defesa a reclamada argumentou: "não haver nenhum tipo de ilegalidade ou constrangimento dos empregados por entoar um cântico motivacional, ainda mais que não existe obrigatoriedade na participação. Entendeu-se, assim, que o reclamante não sofreu qualquer dano moral, não havendo falar em acolhimento de sua postulação"

O TST ao analisar a situação discutida no caso 07 decidiu:

Conforme se infere da decisão do eg. TRT, a indenização foi deferida em face da exposição do reclamante a situação vexatória e constrangedora, havendo demonstração de que constituía verdadeiro assédio moral, que era realizado com a presença de todos os trabalhadores da loja, inexistindo qualquer possibilidade de escolha do empregado em participar ou não do "momento X". Diante do quadro fático delineado no v. acórdão recorrido, insuscetível de reexame de fatos e prova (Súmula 126 do c. TST).

A situação analisada explorou a prática forçada de rituais na organização, já que o empregado era exposto a "situação que requeira desembaraço e extroversão acima dos limites esperados da média dos cidadãos em ambiente estranho ao seu meio de convívio doméstico", conforme citação de outras decisões do Tribunal Regional sobre casos análogos.

Nessa ocorrência, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controle gerencial: 1) informal - social/ clã, já que o rito cultural da organização não possuía limites de respeito às vontades individuais, ocorrendo a imposição de determinadas práticas; 2) formal de comportamento, pois os procedimentos / regras da organização não estabeleceram limites e nem reprimiram as práticas vexatórias realizadas dentro da instituição.

### Indenizações

Os casos contemplaram as seguintes indenizações:

- Caso 07 - R\$ 15.000,00;
- Caso 15 - R\$ 30.000,00;
- Caso 18 - R\$ 4.000,00.

### Observações

O TST no caso 15 se posicionou da seguinte forma:

Restou caracterizado o assédio moral por parte da empregadora ao constranger a autora mediante danças e cantos, inclusive com rebolados, ao fazer uma forçada exaltação da empresa, ou seja, restaram comprovados a culpa da empregadora, o dano sofrido pela autora e o nexo de causalidade.

Já no caso 18, o TST decidiu:

Uma vez incontroverso nos autos que o obreiro era forçado a participar de reuniões – chamadas de ... - em que os empregados eram obrigados a bater palmas e entoar cânticos de exaltação à empresa, além de serem compelidos a rebolar na presença de seus colegas, resulta inafastável o reconhecimento da ocorrência de danos à honra e à dignidade do reclamante, tendo em vista a exposição deste a situação constrangedora e humilhante, extrapolando a empresa, assim, o seu poder diretivo.

Nos três casos (07, 15 e 18) ficaram evidenciadas as práticas forçosas da organização que desencadearam na exposição e no constrangimento dos empregados.

#### 4.4.4.3 Caso 96

##### Descrição

O processo esteve relacionado ao tema revista íntima. Nessa situação a reclamante alegou:

Trabalhou para a reclamada, no período de 04/04/2011, na função de auxiliar de produção, e foi demitida, sem justa causa, em 09/05/2013, sendo submetida a revista íntima no curso do contrato, na qual era obrigada a levantar a blusa e as pernas da calça e a abrir o casaco e a mochila, diariamente, na frente de vários funcionários, configurando uma rotina de humilhação, desconforto e vexame.

O acórdão do TST manteve a decisão do Tribunal Regional favorável a funcionária e não conheceu o recurso interposto pela reclamada.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Nesse tema, a reclamada sustentou: "a revista era realizada nas bolsas e sacolas dos empregados, respeitando a dignidade dos trabalhadores".

O TST ao analisar o pleito posicionou-se:

No caso em tela, a graduação da revista praticada foi consignada no acórdão por meio de prova emprestada: (...) "exigido que se levantasse a bainha das calças", assim como, "quando se ia trabalhar de blusão, o depoente era obrigado a abri-lo na frente dos seguranças" e ainda que "às vezes, os seguranças apalpavam a cintura do depoente" e que todos da empresa tinham que passar por esse procedimento (fl. 155 - doc. seq. 1). Logo, considerando que, em verdade, durante a revista era necessário abrir e levantar peças de roupa e, principalmente, pelo fato de o regional consignar que havia contato físico, é que entendo que deva se manter a condenação ao pagamento de indenização por danos morais.

No acórdão do TST ainda é enfatizado:

Quanto ao tema objeto do recurso, revista íntima, entendo que a rotina empresarial deve conter-se ante a tentação de submeter os trabalhadores a procedimentos vexatórios, aviltantes da condição humana, tudo a pretexto de promover, a custo reduzido, a segurança do patrimônio empresarial. Se a mesma metodologia de segurança patrimonial não é utilizada para prevenir furtos praticados pelos clientes da reclamada acionada, tal significa que a reclamada se vale da subordinação jurídica, inerente à relação de emprego, não apenas para exercer o legítimo poder diretivo, mas também para submeter os seus empregados a um tratamento discriminatório (o de revistar roupas e devassar pertences pessoais) que não ousa dispensar aos seus clientes.

Com isso, pôde-se perceber a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento em torno do monitoramento dos funcionários para proteção do patrimônio da empresa. As práticas adotadas na organização constroem a reclamante, colocando-a em situação vexatória e discriminatória, não respeitando as normas legais sobre a temática.

#### 4.4.4.4 Comentários sobre a teoria e casos relacionados

Percebeu-se nos casos analisados sujeições da pessoa do trabalhador a situações constrangedoras e práticas cerceadoras. Nas leituras dos trechos das decisões judiciais foram reconhecidos os elementos, como: sujeição do empregado; e poder diretivo extrapolado. Nesse cenário, os mecanismos de controles gerenciais se revelaram ausentes ou omissos, comprometendo o direito de personalidade do trabalhador.

Destacaram-se nos cinco casos analisados fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento. Os temas que envolveram assédio moral (casos 01, 07, 15 e 18) demonstraram ausência/omissão de procedimentos que reprimissem as práticas assediadoras dos gestores. Já no caso da revista da funcionária (caso 96), o que se observou foi um controle de comportamento que infringia as normas legais e extrapolava os direitos do poder diretivo da organização, proporcionando práticas discriminatórias no labor da empregada. Ademais as relações contratuais de trabalho pressupõem uma relação de confiança. A linha que separa uma revista legal daquela ilegal é demasiadamente tênue.

Nos quatro casos que abordaram o tema assédio moral (01, 07, 15 e 18) também foram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais informais sociais. A fragilidade não reside na informalidade em si, mas no excesso, no prejuízo ou nos obstáculos aos comportamentos desejados. O controle não visa padronizar, mas estimular o compartilhamento de valores dentro dos padrões legais e dos limites dos direitos da personalidade do trabalhador.

Por isso, os controles gerenciais devem atuar dentro da legalidade e proporcionar limites ao poder diretivo da organização para que os empregados possuam condições dignas de trabalho.

#### 4.4.5 Teoria da sanção pedagógica

*A condenação judicial não é garantia para que a organização ajuste seus controles gerenciais na prevenção dos elementos ensejadores das demandas judiciais trabalhistas.*

No rol dos casos investigados, verificou-se que algumas empresas foram reincidentes em determinadas demandas jurídicas. Isso demonstra que o pagamento de indenizações por outros processos julgados não foram suficientes para mudar as práticas de controles gerenciais trabalhistas estabelecidas nessas organizações, o que repercutiu em novas condenações.

Os casos 07, 15, 18, 19, 60, 70 e 80 foram enquadrados nesse tipo de reincidência e apresentados e discutidos a seguir.

##### 4.4.5.1 Casos 07, 15 e 18

Os casos 07, 15 e 18 foram apresentados ao longo da teoria 4 e envolvem a seguinte situação: assédio moral por obrigatoriedade de participação do funcionário em ritual da organização.

Nos três casos a empresa foi condenada ao pagamento das seguintes indenizações: R\$ 15.000,00, R\$ 30.000,00 e R\$ 4.000,00

##### 4.4.5.2 Casos 19 e 60

Os casos 19 e 60 foram apresentados ao longo da teoria 3 e envolvem a seguinte situação: demissão contrariando as normas internas.

Nos dois casos a empresa foi condenada a reintegração dos funcionários e ao pagamento dos salários referentes aos meses em que eles estavam desempregados, incluindo os ajustes devidos.

Destacou-se que a organização dos casos 07, 15 e 18 é também a mesma multinacional dos casos 19 e 60.

##### 4.4.5.3 Caso 70

Descrição

No processo foi abordado o tema acúmulo de função. O TST não conheceu o recurso de revista interposto pela reclamada, mantendo a decisão do Tribunal Regional favorável a reclamante.

#### Avaliação dos controles gerenciais

No tema, a reclamante alegou que exercia cumulativamente as funções de repositora e empacotadora.

O Tribunal Regional apresentou o seguinte argumento:

Transcreve-se a seguir, trecho do referido depoimento: "(...) que foram contratadas como operadora de caixa, mas desde o início do contrato faziam empacotamento, reposição de mercadoria e limpeza de frente de loja; (...)" Tal depoimento encontra ressonância no quanto apurado em diversas demandas em trâmite neste Regional, muitas delas já julgadas, onde restou confirmado o acúmulo de funções entre os empregados da aqui reclamada, que exerciam simultaneamente os misteres de operador de caixa e empacotador e, ainda, de repositor. A frequência com que tal fato restou demonstrado não pode passar ao largo dos julgamentos deste Regional. Dito de outra forma, já restou tão sobejamente demonstrado, nas demandas que aqui tramitam, que a reclamada se utiliza do expediente de "aproveitar", por exemplo, para a realização da atividade de empacotamento, a mão de obra que contratou inicialmente para outros misteres, sem a necessária contrapartida pecuniária, em verdadeiro acúmulo de funções; e tal fato não pode ser deixado de lado neste, e em julgamentos futuros, por ter já se tornado fato público e notório.

O Tribunal Regional, após evidenciar a título de exemplo outros sete processos envolvendo a mesma empresa em torno do mesmo tipo de reclamação trabalhista, declarou que:

o contrato de trabalho pressupõe uma correlação de equilíbrio entre o trabalho a ser prestado e a remuneração a ser paga. Se, no seu curso, esse equilíbrio é quebrado, passando o empregador a exigir o desempenho de tarefas diferentes daquelas para as quais foi firmado o contrato inicial e sem o ajuste do pagamento do salário correspondente, tem-se que tal empregador está se beneficiando do trabalho sem, em contrapartida, retribuir o valor devido, caracterizando o acúmulo de funções e restando devido o reconhecimento ao direito à diferença salarial, com fundamento no art. 456 da CLT, preservando-se a boa fé e evitando-se o enriquecimento sem causa, conforme artigos 422 e 884 do Código Civil. Dessa forma, reforma-se a sentença para reconhecer o acúmulo de funções, deferindo o pagamento de diferença salarial daí decorrente.

A empresa solicitou recurso de revista contra o acórdão do Tribunal Regional, mas o TST não conheceu tal recurso, mantendo a decisão proferida pela regional.

Nesse ponto, ficou evidenciada a fragilidade dos controles gerenciais formais de resultado especificamente quanto ao conflito de atribuições e metas do funcionário, já que a mesma formalmente era detentora de uma função, mas na prática também acumulava outra função. Destacou-se que a empresa era recorrente nesse tipo de realização de procedimento e que permanecia com as mesmas fragilidades de controle, mesmo após sofrer outros processos pela mesma causa.

Como consequência dessa fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado surgiram fragilidades nos controles gerenciais de comportamento, já que o acúmulo de função não teve o correto ajuste do pagamento do salário correspondente.

### Indenização

No tema acúmulo de função, foi decidido: “deferir o pagamento de diferença salarial, ora arbitrada em 20% do salário da reclamante, com reflexos em horas extras, aviso prévio, férias, 13º salário e FGTS + 40%”.

#### 4.4.5.4 Caso 80

### Descrição

O acórdão esteve relacionado ao tema pagamento de comissões por meio de empréstimo pessoal. A reclamante entrou com recurso de revista contra a decisão da 2ª instância e o TST conheceu o recurso, proferindo decisão favorável a empregada.

### Avaliação dos controles gerenciais

No tema sobre pagamento da verba por meio de empréstimo pessoal, a reclamante sustentou que:

a primeira reclamada pagava-lhe comissões mensais por meio de empréstimos bancários concedidos por instituição financeira do mesmo grupo econômico. Alega que, ao final de cada semestre, o débito contraído junto ao banco era quitado com o valor recebido sob o título de PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

A reclamante defendeu a natureza salarial de tais verbas, ou seja, ela solicita "a integração da comissão ao salário para fins de reflexos".

A empresa alegou que:

Desde o princípio a autora foi remunerada tão somente com o pagamento de salário fixo mais PLR semestral, nunca tendo percebido comissões, PLR mensal ou mesmo adiantamento de PLR... Esclarece que o fato de existirem metas individuais e coletivas a cumprir não desnatura em momento algum o sistema de PLR adotado pela empresa e chancelado pelo sindicato da categoria, até porque, segundo a norma que regulamenta a matéria (Lei nº 10.101/2000), as metas podem ser ajustadas nos programas de participação nos lucros e resultados.

O TST destacou no seu acórdão que:

A concessão de empréstimos pessoais mensais concedidos por instituição financeira pertencente ao mesmo grupo econômico da empregadora (fato este público e notório) e saldados a cada semestre com depósitos da suposta PLR, por si só, constituem indícios suficientes que apontam para a existência de vício de consentimento em relação à assinatura do - "Termo de Opção por uma Linha de Crédito" -. Soma-se a isto o fato de que, em razão da sua hipossuficiência jurídica, principalmente no curso



da relação de emprego, é praticamente impossível ao empregado resistir ao ato ilícito do empregador (o pagamento de comissões por meio de empréstimos pessoais) sem sofrer represálias que, invariavelmente, levariam à perda de sua fonte de subsistência: o seu trabalho. Pesa contra as reclamadas, ainda, o fato de que, em inúmeros outros processos trabalhistas, foi cabalmente demonstrada a natureza salarial do valor percebido a título da PLR. Conforme consta do acórdão que ensejou o conhecimento do presente apelo, as PLRs, na verdade, referem-se a comissões pagas mensalmente sob a roupagem de empréstimos pessoais. Esta Corte Superior, inclusive, em casos envolvendo as mesmas rés, já reconheceu a existência de fraude.

Como conclusão o TST proferiu que:

Portanto, tem-se que o quadro fático delineado no acórdão regional permite concluir que a reclamante desincumbiu-se satisfatoriamente de seu ônus probatório, no sentido de que o pagamento da parcela intitulada PLR tinha o escopo mascarar o pagamento de comissões mensais (portanto, habituais), remuneradas sob a forma de empréstimos pessoais concedidos por instituição financeira integrante do mesmo grupo econômico da empregadora. Dou provimento ao recurso de revista para reestabelecer a sentença no tocante à declaração da natureza salarial das verbas depositadas sob o título participação nos lucros, bem como a condenação ao pagamento de diferenças salariais daí resultantes, tudo nos termos da decisão proferida na primeira instância.

Com isso, entendeu-se que a organização possui fragilidades de controles gerenciais formais de resultado, pois os procedimentos da organização em torno do pagamento de comissões para a reclamante não eram lícitos e causavam prejuízos para a funcionária, já que tais verbas depositadas não se enquadravam como natureza salarial. No acórdão ficou demonstrada a prática reiterada dessa empresa em torno dessa temática, ou seja, a empresa apesar de sofrer outras demandas judiciais trabalhistas na mesma seara não ajustou seus procedimentos de controle de resultado para evitar tais riscos.

#### 4.4.5.5 Comentários sobre a teoria e casos relacionados

Os casos apresentados evidenciaram as reincidências de demandas judiciais trabalhistas envolvendo as mesmas empresas e os mesmos temas. Tal fato, demonstrou a frustração do efeito pedagógico da condenação judicial no âmbito dos casos citados e, por conseguinte, a manutenção das fragilidades de controles gerenciais nas organizações.

Percebeu-se que a teoria substantiva desenvolvida está associada a ação dos controles gerenciais, já que a punição judicial deveria estimular os controles corretivos/reativos das organizações, com o intuito de corrigirem as causas que deram base as demandas trabalhistas. Por decorrência, também poderia promover construções ou melhorias dos controles preventivos e/ou detectivos.

No entanto, as indenizações impostas pela justiça trabalhista não foram suficientes para mudar as ações e estruturas de controle das organizações e conseqüentemente as situações trabalhistas descritas.

Nos casos 7, 15 e 18 a organização indenizou os seus funcionários com valores que variaram entre R\$ 4.000,00 e R\$ 30.000,00. Mesmo assim, a empresa insistia em forçar os seus empregados a participar dos seus ritos organizacionais, causando-lhes constrangimento. O elemento chave na discussão judicial desses três casos é o fator da imposição dos ritos de cantos e danças contra a vontade dos funcionários. Nesses casos, o controle gerencial social estava afetando os direitos de personalidade dos empregados, a mera revisão e a correção do fator de imposição nesses controles sociais poderiam sanar essa problemática.

Em relação aos casos 19 e 60, a empresa possuía uma política interna de ajustes de falhas de condutas dos empregados, preservando-os ao máximo contra possíveis demissões. No entanto, a própria organização demitiu funcionários sem respeitar as normas de controle estabelecidas, gerando demandas trabalhistas que tiveram como indenizações as reintegrações dos funcionários, juntamente com os pagamentos de todos os direitos que eram devidos aos mesmos. Como solução para esse imbróglio a empresa deveria seguir de fato as normas de controle estabelecidas para essas situações, ou rever e ajustar as diretrizes da sua política.

Nesses casos, as empresas deveriam corrigir a ação dos seus controles gerenciais e fortalecer as práticas de prevenção contra essas demandas trabalhistas recorrentes. Pois insistir nesse cenário de ausência de mudanças nos controles, significa continuar comprometendo as relações trabalhistas e a saúde financeira dessas organizações.

#### **4.4.6 Teoria da impessoalidade dos controles**

*Os controles são impessoais, assim pressupõem a diversidade no mundo do trabalho (essa propriedade foi definida no estudo como isonomia do controle - o que é para um serve para outro) portanto, quando o controle torna-se pessoal, geralmente implica em assédio moral ou ainda em outra forma de violência.*

Uma das linhas dos aspectos conceituais sobre o controle gerencial é o de influenciar proativamente os comportamentos dos funcionários em busca da consecução dos objetivos organizacionais. No momento em que a isonomia do controle não é respeitada, há um impacto negativo nos comportamentos das vítimas.

Os casos 03, 34 e 94 apresentados a seguir, demonstraram situações vivenciadas nas organizações de ausência de isonomia do controle.

#### 4.4.6.1 Caso 03

##### Descrição

Nesse processo destacaram-se dois temas reclamados: 1) assédio moral promovido por ociosidade forçada e tratamento excludente de funcionário; 2) comprovação de situação de rescisão indireta, de acordo com os termos do art. 483, "d", da CLT. Em ambos os temas a decisão do acórdão foi favorável ao reclamante.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Em relação aos temas em análise, a empresa alegou: "inexistem nos autos quaisquer documentos que comprovem, de forma cabal, eventual conduta culposa da ré ou nexos causal entre tal conduta e os supostos traumas sofridos pelo reclamante, ou que isto afetou em sua vida funcional ou pessoal".

Sobre o tema, o TST inicialmente pontuou:

Quanto à configuração do dano moral, o egrégio Tribunal Regional, com base no conjunto fático-probatório existente nos autos, concluiu que - "a reclamada praticou assédio moral contra o reclamante, para vê-lo fora do seu quadro de empregados. Esta é a leitura que se faz de esvaziamento de funções" - (fl. 387). Com efeito, consta do acórdão regional que, após ciência da empregadora acerca de exame que declarou o empregado inapto ao trabalho, - "o reclamante fora remetido ao trabalho em um depósito fora das dependências da reclamada".

O TST ainda complementou:

Salientou o Tribunal *a quo*, segundo a prova testemunhal, que - "a empresa não lhe fornecia serviços e que o reclamante ficou durante 03 (três) meses apenas assinando o livro de ponto com seus horários de entrada e saída" - (fl. 387). Asseverou que, - "em certa ocasião, o gerente do galpão lhe requisitou relatório sobre os materiais, porém, que não forneceu mesa, cadeira ou computador para que o reclamante pudesse exercer tal atividade (...) que o gerente da área, quando da cobrança pelo relatório de materiais, insatisfeito com a resposta do obreiro quanto à falta de instrumentos de labor, esmurrou a mesa várias vezes, na frente de outros colegas e gritou palavras agressivas ao reclamante".

Por fim, o TST concluiu:

As circunstâncias relatadas no acórdão regional demonstram o abalo psíquico sofrido pelo autor, porquanto restou ali expressamente consignado que este temia ser dispensado após sua estabilidade provisória e que só suportou tal procedimento da empresa em virtude de sua hipossuficiência econômica. Por todo o exposto, comprovada a presença dos elementos caracterizadores da responsabilidade civil, quais sejam, o dano, o nexo de causalidade e a culpa da empregadora.

A análise das fragilidades de controle gerencial dos dois pontos destacados na descrição girou em torno do assédio moral comprovado, tendo em vista que a declaração de rescisão indireta estabelecida pela justiça deveu-se pelo o assédio moral praticado. A situação está intimamente relacionada as fragilidades de controles gerenciais formais de resultado (o

empregado não possuía mais metas profissionais delineadas - devido a ociosidade forçada e ausência de instrumentos de trabalho), controles gerenciais formais de comportamento (o reclamante estava à margem de qualquer interação com planejamentos e procedimentos que pudessem estabelecer um *link* com procedimentos comportamentais a serem acompanhados, além da ausência de procedimentos de controle sobre a atitude discriminatória praticada) e controles gerenciais informais sociais/clã (tendo em vista a ausência de respeito nas relações de trabalho, impactando na interação do reclamante com a estrutura social da organização, além dos reflexos na reputação do mesmo).

#### 4.4.6.2 Caso 34

##### Descrição

Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados: 1) Equiparação Salarial; 2) Indenização por danos morais – restrição de direitos. A reclamada solicitou recurso de revista ao TST contra as decisões proferidas pelo Tribunal Regional, mas o TST não reconheceu, mantendo as decisões favoráveis para a funcionária.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Na análise sobre Equiparação Salarial, a reclamada alegou que: "a prova produzida demonstra que existiam diferenças de atividades e de responsabilidades entre autora e paradigma" e que "sem total isonomia entre as funções exercidas pelo reclamante e aquelas prestadas pelo paradigma, não se pode cogitar do deferimento de diferenças salariais por equiparação".

O TST decidiu:

No caso em exame, a Corte Regional apreciou a prova e concluiu que, "no caso, a única testemunha ouvida, convidada pela autora, confirmou a identidade de funções e não há prova de que teve a intenção de favorecê-la, como alega a recorrente". Asseverou que "a ré não se desincumbiu do ônus que lhe competia de apresentar fato impeditivo, modificativo ou extintivo da equiparação salarial, conforme fixado pelo art. 818 da CLT", e, portanto, confirmou "o entendimento do juízo de origem de que há prova suficiente a permitir a condenação em diferenças salariais decorrentes da equiparação postulada"... o acolhimento da pretensão recursal depende do revolvimento de fatos e provas, incabível nesta fase processual, conforme jurisprudência sedimentada na Súmula 126 desta Corte. Portanto, não se viabiliza o processamento do recurso de revista por violação de dispositivo constitucional ou legal, tampouco por divergência jurisprudencial. Diante do exposto, não conheço do recurso de revista".

Nesse ponto, ficou demonstrado fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, pois o reclamante está desempenhando a mesma função que outro funcionário e a sua remuneração não é idêntica.

Já no quesito indenização por danos morais – restrição de direitos, a reclamante narrou que: “sofria restrição para utilizar o sanitário e somente podia deixar o seu posto para ir ao banheiro após receber permissão do supervisor. Também mencionou que tinha que dizer o tipo de necessidade fisiológica que tinha no momento, o que era objeto de chacota entre os empregados”.

Em sua defesa a reclamada: “negou que proibisse a reclamante de ir ao banheiro ou exigisse que mencionasse o tipo de necessidade fisiológica que tinha no momento”.

O TST ao analisar a situação decidiu:

No caso em exame, a Corte Regional apreciou a prova e concluiu que "a prova testemunhal produzida nos autos apenas pela autora confirma a tese de que havia restrição ao uso do banheiro durante a jornada"; que "a autora, portanto, provou fato constitutivo de seu direito à indenização postulada (art. 818 da CLT)" e "cabia à ré o ônus de apresentar fato impeditivo, modificativo ou extintivo da parcela pretendida, conforme fixado pelo art. 818 da CLT, do qual não se desincumbiu a contento"; e que "ao limitar a autora nesta utilização e, mais grave, questionando o que pretendia fazer lá, a reclamada demonstrou absoluta falta de respeito à dignidade daquela, sendo inegável que a situação vexatória e constrangedora a que a demandante foi submetida feriu sua moral, ensejando, assim, o pagamento de indenização daí decorrente".... Assim, o acolhimento da pretensão recursal depende do revolvimento de fatos e provas, incabível nesta fase processual, conforme jurisprudência sedimentada na Súmula 126 desta Corte. Portanto, não se viabiliza o processamento do recurso de revista por violação de dispositivo constitucional ou legal, tampouco por divergência jurisprudencial.

O TRT ainda reforçou: "A empresa deve observar as normas de higiene do trabalho, fornecendo local apropriado para as necessidades básicas de seus empregados e, obviamente, permitindo que o utilizem".

Nesse segundo ponto ficou evidenciada a seguinte fragilidade de controle na organização: controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos / regras / regulamentos da organização não evitaram a prática excludente e vexatória desempenhada pelo supervisor em relação à funcionária.

#### 4.4.6.3 Caso 94

##### Descrição

O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) equiparação salarial; 2) diferenças salariais - prêmios; 3) participação nos lucros e resultados - PLR. A reclamada solicitou recurso de revista contra todos esses temas, mas o TST não reconheceu, permanecendo as decisões da 2ª instância favoráveis ao reclamante.

De acordo com o TST:

Em relação aos temas "equiparação salarial – Súmula de n.º 6, itens VIII e X do TST", "diferenças salariais – prêmios", "PLR", "horas extras", "intervalo intrajornada – Súmula 437/TST", "indenização por tempo de serviço", "férias não gozadas", a

decisão se deu com base na detida análise da prova dos autos – mormente o depoimento do preposto (confissão real) e das testemunhas -, tendo o TRT de origem realizado o correto enquadramento jurídico das questões, tendo por base o disposto em lei, bem como a jurisprudência consolidada desta Corte, de modo que, para se adotar entendimento diverso seria necessário o revolvimento do contexto fático-probatório dos autos, o que encontra óbice na Súmula 126/TST".

### Avaliação dos controles gerenciais

No ponto Equiparação Salarial, o reclamante buscava a sua equiparação com o de outro funcionário por desempenharem as mesmas atividades. A reclamada sustentou que:

a prova dos autos demonstrou que reclamante e paradigmas possuíam áreas de atuação diferentes e produtividade diferenciada. Afirma ainda que a identidade das funções desempenhadas não foi suficientemente provada, de modo a autorizar o reconhecimento da equiparação salarial pretendida.

Nesse ponto o TRT decidiu:

A identidade funcional entre autor e paradigma foi suficientemente comprovada nos autos, não tendo a ré, em contrapartida, produzido qualquer prova acerca da diferença de produtividade e perfeição técnica, ônus que sobre ela recaía... Provada a identidade de funções e não demonstrados quaisquer fatos impeditivos à equiparação salarial, não se justifica a disparidade salarial entre autor e paradigma, sendo devidas as diferenças deferidas em primeiro grau.

Entendeu-se que a organização nesse ponto possui fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante possuía as mesmas atribuições de outro empregado, mas havia incompatibilidade de remuneração, demonstrando tratamento discriminatório.

Já no quesito Diferenças salariais - Prêmios, o reclamante alegou que: "as metas fixadas para cada trimestre eram alteradas sem qualquer justificativa, de modo a tornar impossível seu cumprimento e, assim, o pagamento do prêmio em seu maior percentual ficava obstado".

A reclamada afirmou: "não haver diferenças de prêmios a favor do reclamante, sustentando o correto pagamento da parcela, inclusive, em montante superior ao devido. Aponta que não há prova que demonstre que o autor tenha feito jus ao maior percentual devido, o que obsta a possibilidade de adoção do critério definido pela sentença"

O Tribunal Regional posicionou-se:

De fato, não ficou claro nos autos quais eram os critérios pelos quais o prêmio era calculado. Os documentos de f. 424/458 não demonstram os parâmetros pelos quais a empresa chegou aos resultados ali consignados, bem como aos valores dos prêmios pagos. Contudo, entende-se que aos fundamentos da sentença deve ser acrescido que a prova oral confirmou a alteração das metas, com vistas a se impedir o alcance do percentual máximo dos prêmios, na forma alegada pelo autor... Assim, não havendo nos autos meios para se apurar a correção do pagamento dos prêmios, bem como tendo sido confirmado pela testemunha que as metas eram alteradas ao longo do período, faz jus o reclamante às diferenças pretendidas.

Nesse ponto, ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de resultado, já que a empresa não tinha normas claras para o cálculo do prêmio, bem como as metas dos funcionários eram manipuladas. Tudo isso influenciava negativamente na concessão de comissões/prêmios do reclamante.

Em relação à Participação nos Lucros e Resultados - PLR, a reclamada alegou que: "a prova documental juntada aos autos evidencia, tanto a metodologia de cálculo, quanto a correção da apuração e pagamento da participação nos lucros e resultados"

O Tribunal Regional na sua decisão afirmou:

A reclamada, como ficou evidente nos autos, não demonstrou, de forma específica e pontual, os critérios adotados para o cálculo da participação nos lucros e resultados. Mesmo intimada a juntar a documentação relativa à metodologia de cálculo da parcela (em várias oportunidades, convém ressaltar), olvidou-se do dever de apresentar, de forma específica e pormenorizada, os critérios que embasaram o pagamento da PLR.

O TRT ainda reforçou:

O que não se pode tolerar, porque o empregado tem o direito de receber tratamento igual ao dispensado aos seus colegas, na mesma situação, é a instituição de vantagem desagregada de qualquer critério objetivo, previamente estabelecido, porque isso dá margem a discriminação de empregados com base em pressupostos puramente subjetivos, situação que o Direito reprime. Observa-se que, como constatado pelo Perito, não foram apontados, objetivamente, os critérios exigidos do empregado para receber a parcela... Assim, não tendo a ré comprovado que a verba participação nos lucros e resultados foi calculada com base em critérios objetivos prévios que não teriam sido alcançados pelo reclamante, faz jus o autor a seu pagamento sob o percentual máximo, sendo devidas as diferenças deferidas pelo Juízo *a quo*.

Nesse terceiro tema também ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de resultado, já que a empresa também não tinha critérios e normas claras para o cálculo do PLR, deixando margem para tratamentos discriminatórios em relação ao tema, conforme descrito pelo Tribunal.

#### 4.4.6.4 Comentários sobre a teoria e casos relacionados

As narrativas observadas denunciam a existência de controles pessoais e tratamentos discriminatórios praticados nos casos citados.

No caso 03 foi comprovado o quanto foi penoso para o empregado o tratamento excludente praticado por meio da ociosidade forçada, abalando inclusive a sua estrutura psíquica.

Já nos casos 34 e 94 foram relatadas situações de tratamento diferenciado em torno das remunerações dos reclamantes, ou seja, não havia isonomia salarial entre os pares que desempenhavam as mesmas funções. No caso 34, também foi observado um contexto de tratamento excludente e de restrição de direitos aplicados à funcionária. E no caso 94, o obreiro

teve o cálculo da sua PLR estabelecido de forma diferenciada, imputando em valores pagos a menor.

Os eventos apresentados revelam fragilidades dos controles gerenciais de resultado, de comportamento e sociais. Os aspectos da teoria substantiva desenvolvida permitem associar tais fragilidades com a ausência de isonomia de controle nas situações descritas.

Ao serem aplicados controles pessoais, o escopo do controle gerencial foi desvirtuado expondo as organizações aos riscos comportamentais e causando prejuízos financeiros e emocionais aos trabalhadores.

Assim, os controles gerenciais devem atuar de forma impessoal favorecendo ao desenvolvimento de um ambiente harmônico nas instituições, prevenindo exclusões de tratamento e outros riscos empresariais de ordem comportamental.

#### **4.4.7 Teoria do estímulo ao controle**

*A eficácia do controle gerencial na área trabalhista demanda estímulo a comportamentos proativos, não se reduzindo meramente a imposição e reprodução de procedimentos (essa última uma abordagem clássica)*

As peculiaridades trabalhistas observadas nos casos, juntamente com os aspectos traçados nas outras seis teorias substantivas desenvolvidas, permitiram concluir que a eficácia dos controles gerenciais na área investigada anseia por uma visão sistêmica, humana e dinâmica da organização.

Seguindo a abordagem clássica, os estudos tendem a investigar a dimensão financeira dos controles, que estão naturalmente associadas ao resultado econômico das organizações e que envolvem geralmente procedimentos padrões. Esse estudo prestigiou na sua essência uma abordagem não financeira dos controles gerenciais, tendo em vista o enfoque na base humana (trabalhista) das organizações.

As realidades trabalhistas constatadas demonstraram o quanto é importante a aplicação de comportamentos proativos em torno dos controles gerenciais. Apesar de todos os casos já citados também servirem de base para a teoria formulada, aqui serão apresentados os casos 83 e 98.



#### 4.4.7.1 Caso 83

##### Descrição

O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Desvio de função; 2) Compra de Mercadorias vencidas ou a vencer; 3) Assédio moral; 4) Redução salarial - Modificação dos sistemas de comissões. O TST não reconheceu nenhum recurso de revista interposto pela reclamada sobre os temas em tela e foram mantidas as decisões do Tribunal Regional favoráveis ao reclamante.

##### Avaliação dos controles gerenciais

No tema sobre desvio de função, o reclamante solicitou o pagamento pelo desempenho de outra função e alega que: "ficou comprovado pelo depoimento das testemunhas o desvio de função e de que não há necessidade de quadro organizado em carreira para a configuração do desvio de função".

O reclamante apelou: "acerca da necessidade de existência de quadro de carreira organizado na empresa para o deferimento das diferenças salariais pleiteadas".

Diante dessa discussão, o TST asseverou:

Na hipótese, o Tribunal Regional, a partir da análise detida do conjunto probatório dos autos, registrou que a prova oral comprovou que o Obreiro, apesar de contratado como vendedor, desempenhou a função de coordenador de contas, razão pela qual determinou o pagamento de diferenças salariais de agosto de 2004 a dezembro de 2005. Nesse contexto, assentou o Egrégio TRT que a existência de quadro organizado em carreira não é requisito para a prova e a configuração do desvio de função. A decisão regional, nesse aspecto, encontra amparo na jurisprudência desta Corte.

Nesse ponto, ficou evidenciada a fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado, especificamente quanto ao conflito de atribuições e metas do funcionário, já que o mesmo era contratado como vendedor e desempenhou o papel de coordenador de contas.

Ainda nessa seara, como consequência da fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado, teve-se também fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, já que a remuneração do empregado não estava compatível com a função exercida de fato e consequentemente a estrutura remuneratória do mesmo estava comprometida.

Em relação ao tema sobre compra de mercadorias vencidas ou a vencer, o reclamante alegou que: "era obrigado a adquirir os produtos (alimentícios produzidos na própria empresa) e que o depoimento das testemunhas confirma tal afirmação. Sustenta, assim, que é devida a indenização nos termos da inicial".

Sobre essa situação o Tribunal Regional afirmou: "Na hipótese, observa-se que a recorrida transferia para os trabalhadores o risco da sua atividade econômica, fazendo com que

estes tivessem que adquirir produtos vencidos ou com prazo de validade a vencer, o que é vedado pelo ordenamento jurídico".

Nesse ponto o TST aduziu que:

No tocante à devolução dos valores para a aquisição de mercadorias vencidas ou a vencer, o Tribunal registrou que a prova oral comprovou que, no mínimo, a Reclamada pedia aos empregados que comprassem os produtos em tais condições, destacando, ser razoável inferir que a declaração de vontade do empregado no momento da compra era viciada, em face da sua condição de hipossuficiência, pelo que determinou a restituição dos valores despendidos. No presente caso, o processo está constituído de provas, sensivelmente valoradas pelo Órgão Julgador.

Entendeu-se que a organização nesse ponto possui fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos praticados na empresa induziam ao empregado a comprar mercadorias sem a sua vontade e em condições precárias (produtos vencidos e vincendos), prática não aceita no ordenamento jurídico. Como consequência dessa ação o obreiro tinha sua remuneração afetada e a organização ficou exposta a demanda judicial trabalhista.

No quesito assédio moral o reclamante alegou que: "sofreu dano moral, por diversos fundamentos, tais como a redução salarial, obrigação de compra de alimentos com prazo de validade vencidos ou a vencer e pelas humilhações praticadas pelo superior hierárquico na frente dos colegas de trabalho".

Nesse tema o TST decidiu:

Na hipótese, o Tribunal Regional registrou que a entrega de tartaruga de lona e lanterna ao empregado como prêmio revela intenção de relacionar tais símbolos à insuficiência de desempenho, além de ser inaceitável a exposição do Autor ao ridículo nas reuniões em que tais prêmios eram entregues. Diante do quadro fático desvelado pelo Órgão *a quo*, verifica-se que, de fato, a Reclamada, em abuso de seu poder diretivo, expôs o Reclamante a ambiente vexatório, em evidente situação humilhante, o que resultou na agressão ao seu direito de personalidade, conferindo-lhe o direito à indenização por danos morais.

Nesse tema, também ficou evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos de controle da organização em relação à temática não coibiram a prática de exposição do reclamante a situação vexatória. Percebe-se também fragilidades dos controles gerenciais informais sociais, já que tais atitudes eram consideradas como normais por alguns pares (de acordo com algumas provas testemunhais), demonstrando falta de limites por parte do grupo em relação a comportamentos aceitáveis.

Por fim, com relação ao tema redução salarial - modificação dos sistemas de comissões, o reclamante alegou que:

Foi admitido em 01.03.1984 e dispensado em 04.01.2008. Requer o pagamento de diferenças salariais sob o fundamento de que seu salário base foi reduzido a partir de 01.09.2002, eis que recebia R\$1.961,06 e passou a receber R\$ 1.282,73. Além disso,

sustenta que a reclamada manipulava os índices de produtividade o que prejudicou sua remuneração em 20%.

A empresa apelou para: "a reforma da r. sentença para que seja considerado improcedente o pedido de pagamento de diferenças salariais decorrentes da alteração contratual, bem como o pedido de condenação sobre sonegação e manipulação de metas".

O TRT sobre essa situação posicionou-se:

A alegação da reclamada não merece prosperar, pois, conforme conclusões do ilustre Perito à fl. 304, houve sim prejuízos para a remuneração do trabalhador após 2002 com a implementação de um novo modelo remuneratório... Portanto, cabe ressaltar que a alteração contratual, *in casu*, fere os princípios da intangibilidade contratual, hipossuficiência do trabalhador, vez que caracterizou-se em uma alteração do contrato de trabalho danosa aos interesses do obreiro.

Nesse ponto, ficou novamente evidenciada a fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado especificamente quanto a manipulação dos índices de produtividade do reclamante, tal fator repercutiu diretamente no pagamento das comissões.

Ainda nessa seara também foram demonstradas fragilidades nos controles gerenciais formais de comportamento, já que o salário base do empregado foi reduzido, o que caracteriza uma alteração do contrato de trabalho e uma afronta as normas legais.

#### 4.4.7.2 Caso 98

##### Descrição

O processo esteve relacionado ao tema acidente de trabalho - doença ocupacional. Destacou-se que o reclamante solicitou recurso de revista ao TST, que não reconheceu as solicitações pleiteadas em torno de cálculos das indenizações e da majoração de valores. No entanto, o processo envolveu um acidente de trabalho ocorrido na organização, onde foi comprovada a responsabilidade da empresa pelo TRT e com isso ficaram demonstradas fragilidades de controle gerencial da reclamada.

##### Avaliação dos controles gerenciais

Sobre esse tema Acidente de Trabalho - Doença Ocupacional, o reclamante argumentou que:

Em meados de 2005, 'sofreu acidente do trabalho, na oportunidade em que estava pegando uma caixa denominada vulgarmente 'frangão' (caixa cheia de base de ferro, com peso aproximado de 70/100kg), quando sentiu um estalo na coluna', sendo que nessa ocasião ante as dores que sofreu foi encaminhado para a enfermaria da empresa, sendo que foi liberado para o retorno ao trabalho. Nos meses que se seguiram 'continuou tratamento médico simultaneamente ao labor na empresa, nas mesmas condições anti-ergonômicas', ou seja, em posições forçadas, gestos repetitivos, ritmo intenso e penoso. Diante do noticiado, seja originário do acidente ocorrido ou do labor

em condições anti-ergonômicas, desenvolveu várias doenças ocupacionais, tais como hérnia, protusão discal, fibrose, compressão em mais de um nível da coluna lombar, sendo ainda, que de tais patologias, adveio ausência de sensibilidade da bolsa escrotal e perna, e, inevitavelmente, forte sintomatologia depressiva, o que fulminou com seu afastamento pelo INSS, percebendo auxílio-doença por acidente de trabalho.

A reclamada em sua defesa alegou que:

não refuta especificamente o acidente alegado como sofrido, mas somente a sua ausência de culpa porque o autor 'recebeu todos os cuidados necessários para sua recuperação, bem como para exercer as funções para qual fora contratado' e que a 'reclamada sempre tomou todas as medidas necessárias e exigidas pelas normas técnicas no sentido de fornecer equipamentos de proteção, fazendo rodízios periódicos das funções desenvolvidas pelos seus funcionários, realizando exercícios físicos diariamente, aplicados por fisioterapeutas especializados.

Sobre o caso evidenciado o TRT defendeu:

Não há dúvida de que a atividade desenvolvida pelo autor junto à reclamada exigia, de fato, movimentos forçados e repetitivos, de modo que contribuiu como concausa ao agravamento da moléstia da qual ele foi acometido. De outra parte, entende-se que a empregadora foi negligente em relação à proteção da saúde do trabalhador, porquanto não adotou medidas que propiciassem um ambiente de trabalho adequado, haja vista a existência de trabalho excessivo à condições físicas do autor, como foi constatado no laudo produzido. Registre-se que mesmo tendo sido adotadas algumas medidas preventivas de riscos de lesão por esforços repetitivos (ginástica laboral), como verificado pelo perito à f. 527, não diligenciou para que posturas ergonômicas inadequadas em trabalho de alta repetitividade fossem evitadas, para assegurar a higidez do empregado, tanto que o autor após ser submetido à cirurgia da coluna lombar em maio de 2006 (fs. 59-60 e 507-508), não obteve melhoras, culminando até na sua aposentadoria por invalidez.

Quanto ao tema em destaque, ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois conforme destacado pelo TRT: "a empregadora foi negligente em relação à proteção da saúde do trabalhador, porquanto não adotou medidas que propiciassem um ambiente de trabalho adequado". O reflexo das práticas da organização repercutiu no comprometimento da saúde do trabalhador, bem como no pagamento de indenizações (moral e pensão mensal).

#### Indenizações

Fixação da indenização por dano moral em R\$ 10.000,00.

Pensão mensal no importe de 60% da última remuneração percebida pelo reclamante, desde a aposentadoria por invalidez até seu restabelecimento ou até 70 anos de idade, média de expectativa de vida dos brasileiros. No mês de dezembro, a pensão deve ser paga de forma dobrada, em razão da gratificação natalina... A reclamada deverá constituir capital cuja renda assegure o pagamento da pensão mensal ora arbitrada.

#### 4.4.7.3 Comentários sobre a teoria os casos relacionados

Esses dois casos emblemáticos demonstraram o quanto as fragilidades dos controles gerenciais prejudicaram a vida dos trabalhadores e repercutiram em consequências financeiras para as organizações.

No caso 83, observou-se a situação de um empregado com aproximadamente 24 anos de serviço na empresa e que vivenciou ao longo desse período os seguintes problemas: desvio de função, com ausência de pagamento de diferenças salariais; assédio moral, devido a exposição a situações vexatórias e humilhantes em reuniões; redução salarial; e compra compulsória de alimentos vencidos. Todos esses temas demonstram fragilidades de controles gerenciais que pudessem preservar os direitos do trabalhador, bem como as suas condições de trabalho.

O caso 98 demonstrou um quadro de acidente de trabalho em que foram identificadas várias situações de descuido com a saúde do empregado e também com as suas condições de trabalho. Como consequência dessas fragilidades de controle comportamental, o empregado foi aposentado por invalidez (por comprometimento permanente da sua saúde) e a empresa foi condenada ao pagamento de um salário mensal ao reclamante até os seus 70 anos de idade.

Nesses dois casos foram evidenciados controles gerenciais frágeis/ausentes e cenários questionáveis sobre os procedimentos de valorização da base humana dessas organizações. Tais aspectos demonstraram que essas empresas, quanto aos pontos analisados, estão na contramão da teoria desenvolvida. Tendo em vista que para desenvolver de modo eficaz os controles gerenciais na área trabalhista, as instituições e seus agentes de controle devem atuar de forma proativa e voltando-se para a sua base humana e envolvendo-se com as suas realidades.

## 5 CONCLUSÕES

Os dados que emergiram da análise de dados desenharam um quadro teórico-substantivo revelador, no que se refere às práticas organizacionais. Um dos aspectos revelados diz respeito aos limites legais do controle organizacional. A discricionariedade administrativa, ainda que na iniciativa privada, não é absoluta, o que impõe atenção às práticas gerenciais.

Grande parte das demandas trabalhistas, segundo apreciação dos dados, têm nascedouro exatamente nos excessos praticados, convergindo a situações de abuso de poder. Vale lembrar que o controle, independente da natureza, serve às estruturas de poder, formal ou simbólico.

Os limites dos controles organizacionais, internos ou de gestão, no âmbito trabalhista se baseiam no conceito de subordinação jurídica. Controles abusivos sujeitam, em lugar de subordinar. Nos casos em que foram constatados abuso de poder e conseqüentemente sujeição do trabalhador, as narrativas descrevem o despreparo gerencial em respeitar os limites dos pactos laborais firmados, como também das normas trabalhistas vigentes.

A sujeição extrapola os limites do objeto do controle, atingindo a pessoa do trabalhador, invadindo, inclusive, sua intimidade e autodeterminação (autonomia decisória). Toda forma de sujeição é invasiva, repugnante e cerceante aos olhos do paradigma de moralidade.

Decorreu dessa análise que, o controle gerencial possui um *design* geral, composto por: objeto, objetivos, meios, ambiente, infraestrutura, procedimentos, público-alvo e agentes de controle, o que lhe confere complexidade. Esses elementos delimitam seu alcance e status de legalidade.

Ao se verificar os procedimentos metodológicos aplicados, juntamente com os resultados obtidos, entendeu-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos traçados para esse estudo foram atingidos. Isso porque as demandas judiciais trabalhistas foram analisadas sob o prisma das alegações das partes, resgatando-se os motivos das ações e fragilidades gerenciais, o que permitiu estabelecer um *link* entre as rotinas de trabalho e os controles gerenciais.

Por consequência, as expectativas de resultados em torno de dois eixos empírico-teóricos (reflexivo e pragmático), criados na fase de projeto, foram atingidos em sua totalidade. No eixo pragmático, conseguiu-se mapear as fragilidades de controle gerencial relacionadas a realidade concreta dos casos investigados. Já no eixo reflexivo, o desenvolvimento das sete

teorias substantivas fomentou reflexões e gerou novos olhares sobre a interação entre os controles gerenciais e as relações laborais no contexto social das organizações.

Ainda no âmbito dos resultados esperados, o referencial teórico agregou um escopo conceitual e concreto de tipologias de controle que incorporou ao trabalho uma demonstração efetiva dessas classificações nos casos concretos investigados, especialmente quanto a matriz adotada de controles gerenciais formais (de comportamento e resultado) e informais (sociais).

E em relação aos riscos empresariais, as situações analisadas demonstraram que as fragilidades de controles gerencial, na área trabalhista, foram consideradas como um meio facilitador para a concretização de riscos comportamentais. Nisso, a implantação de mecanismos e procedimentos de controles gerenciais podem atenuar a efetivação desses riscos comportamentais e por conseguinte melhorar a qualidade das relações de trabalho estabelecidas.

Com todos esses resultados obtidos, naturalmente a questão problematizante do estudo foi respondida e por conseguinte todas as questões complementares também o foram ao longo das análises desenvolvidas.

Ante o conjunto desta exposição, a tese da Controladoria restrita à Contabilidade se esvai nas próprias experiências organizacionais. Pois o que se observou nos resultados da pesquisa foi uma demanda gerencial emergente de controles que atuem voltados aos aspectos comportamentais e humanos das organizações investigadas. As organizações ao relegarem os direitos trabalhistas ou insistirem em práticas de ofensa aos direitos de personalidade dos indivíduos estão se expondo a novas demandas judiciais e conseqüentemente comprometendo o seu ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, o papel da Controladoria não deve se restringir aos aspectos da dimensão financeira das organizações, preocupando-se exclusivamente com resultados econômicos, mas também deve adentrar no campo da dimensão não financeira, especificamente quanto ao mundo do trabalho. Para isso, recomenda-se que sejam implantados controles gerenciais efetivos, que estejam voltados para a preservação dos limites do poder diretivo das organizações e que busquem o fiel cumprimento das normas trabalhistas, visando os cuidados necessários com os recursos humanos.

Independente das intenções do agente, não alcançadas nessa pesquisa (território subjetivo), os procedimentos de controle se fazem necessários. Os benefícios de uma estrutura de controle legal e eficaz não alcançam apenas as pessoas no interior das organizações, mas sim, toda cadeia de valor (da indústria de bens ou serviços), a sociedade, o Estado. Costuma-se

analisar o controle sob uma perspectiva endógena, quando na verdade, especificamente no caso da área trabalhista, essa análise ultrapassa os muros da organização.

A não observância dos limites do controle gerencial acarreta perdas improdutivas, compostas pelas seguintes parcelas: valor de indenização; honorários advocatícios; perda de venda por conta do impacto na imagem corporativa; custo da improdutividade; desligamento; aumento do *turnover*; e até pensões vitalícias. Apesar das indenizações terem finalidade pedagógica, a expectativa de perda é maior, porque envolve um custo social. Casos de abuso no ambiente de trabalho desarmonizam o ambiente de trabalho e deixando as pessoas mais na defensiva do que em prontidão proativa. A identidade do controle da organização é bem mais ampla. As variáveis comportamentais ressonam na gestão financeira.

O grupo focal virtual realizado sinalizou desdobramentos interessantes para continuidade dessa investigação e potenciais nichos para futuras pesquisas em torno da temática, que foram: 1) a realização de estudos empresariais, com o mesmo recorte temático, junto a empresas com processos trabalhistas em trâmite; 2) aplicação da análise do discurso para narrativas pontuais em detrimento da análise de conteúdo.

Por fim, as sete teorias substantivas desenvolvidas referem-se especificamente às situações investigadas, não permitindo generalizações. Assim, essas teorias também podem servir de base para a formulação e desenvolvimento de teorias formais sobre controles gerenciais na área trabalhista.



## REFERÊNCIAS

- ABIB, José Antônio Damásio. Epistemologia, transdisciplinaridade e método. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 219-229, 2013.
- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001, p.343-355.
- AMADO, João; COSTA, António Pedro; CRUSOÉ, Nilma. A técnica da análise de conteúdo. In: AMADO, João. (Coord.) **Manual de investigação qualitativa em educação**. 2ª Ed. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2014.
- ANTHONY, Robert. N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José C. de A. Grounded theory. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 241-266.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p.189-217
- BEUREN, Ilse M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 15-38.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRANDÃO, Cláudio Mascarenhas. Relação de trabalho: enfim, o paradoxo superado. In: COUTINHO, Grijalbo Fernandes; FAVA, Marcos Neves (Coords.). **Nova competência da Justiça do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2005. p. 54- 61.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.
- BRYANT, Antony; CHARMAZ, Kathy (Ed.). **The Sage handbook of grounded theory**. London: Sage, 2007.
- BUSH, Paul D. An exploration of the structural characteristics of Veblen-Ayres-Foster defined institutional domain. **Journal of Economic Issues**, 27(1), 35-66, 1983.

\_\_\_\_\_. The theory of institutional change. **Journal of Economic Issues**, 21(3), 1075-1116, 1987.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília (DF) set/out;57(5):611-4, 2004.

CAMPIGLIA, Américo. O.; CAMPIGLIA, Oswaldo. R. P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CASTAÑON, Gustavo. **Introdução a epistemologia**. São Paulo: EPU, 2007.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

CHENHALL, Robert.; Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CISNEROS PUEBLA, César A. **Análisis cualitativo asistido por computadora**. Teoría e investigación. . México, D.F., MX: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2016: ano-base 2015**. Brasília, DF: CNJ, 2016.

CORBIN, Juliet. HOLT, Nicholas. Teoria fundamentada em dados. In: SOMERKH, Bridget e LEWIN, Cathy. (Orgs.). **Teoria e métodos de pesquisa social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

DAWSON, Catherine. **Practical Research Methods: A user-friendly guide to mastering research**. Oxford: How To Books, 2002.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEKKER, Henri C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, 29, 27–49, 2004.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 11ª ed. São Paulo: LTr, 2012.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. California: Sage, 2000

DIAS, Sérgio Vidal dos S. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

DRESCH, Aline. LACERDA, Daniel Pacheco. ANTUNES JÚNIOR, José Antonio. Valie. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EISENHARDT, Kathleen M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, Vol. 31, No. 2, pp. 134-149, 1985.

ELO, Satu et al. Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness. **SAGE Open**, jan-mar, p. 1-10, 2014.

ESTEVES, Manuela. Análise de Conteúdo. In: LIMA, Jorge Ávila; PACHECO, José Augusto (Orgs.). **Fazer Investigação: Contributos para a Elaboração de Dissertações e Teses**. Porto: Porto Editora, 2006.

FAGUNDES, T.C.P.C. **Metodologia de pesquisa: especialização em EAD**. Salvador: UNEB/EAD, 2009.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FENDT, Jacqueline; SACHS, Wladimir. Grounded theory method in management research: Users' perspectives. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 3, p. 430-455, 2008.

FERREIRA, Lourdes D.; MERCHANT, Kenneth A. Field research in management accounting and control: a review and evaluation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 5, n. 4, 1992.

FLAMHOLTZ, Eric G.; DAS, T.; TSUI, Anne S. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting Organizations and Society** 10 (1), 35–50, 1985.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

\_\_\_\_\_. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Sandra Netz. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

FREZATTI, Fábio et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GAITÁN, Rodrigo E. **Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna**. 2ª Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2015.

GASTALDO, Denise. Prefácio. In: MEYER, Dagmar Estermann; PARAÍSO, Marlucey Alves (Org.). **Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GLASER, Barney G. Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 1, n. 2, p. 23-38, 2002.

\_\_\_\_\_. **Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.** London: Routledge, 2017.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.** Chicago: Aldine, 1967.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, vol.35, n.4, p.65-71, 1995b.

GOMES, Josir Simeone; Controle gerencial na era da globalização. **Contabilidade Vista & Revista**, 8 (2): 26-36, out. 1997.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART, Iris Barbosa. Análise de Conteúdo. In: GOULART, Iris Barbosa (Org.). **Temas de psicologia e administração.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GUIMARÃES, Deocleciano Torrieri. **Dicionário técnico jurídico.** 20. Ed. São Paulo: Rideel, 2017.

GUIMARÃES, Gleny Terezinha D. **Ressignificando os labirintos da pesquisa qualitativa: exercícios práticos de análise de discurso.** Rio Grande do Sul: EDIPUCRS, 2015.

GUIMARÃES, Magali Costa; Controle no Trabalho: Uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. **Revista de Gestão USP**, v.13, n.1, p.1-10, jan/mar., 2006.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. **Econometria básica.** 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

GUSE, Jaqueline C. et al. Evidenciação dos Fatores de Riscos nas Empresas Brasileiras e Americanas do Setor de Papel e Celulose. In: **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente.** São Paulo, São Paulo/Brasil: XVI ENGEMA, 2014

JONES, Robert; NOBLE, Gary. Grounded theory and management research: a lack of integrity?. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 2, n. 2, p. 84-103, 2007.

JORION, Philippe. **Value at Risk: the new benchmark for managing financial risk.** 3rd Ed. New York: McGraw-Hill, 2006

KELLE, Udo. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: BAUER, Martin W; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p.393-415.

KIRSCH, Laurie J. The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process. **Organization Science**, Vol. 7, No. 1, January-February, 1996.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2011.

LAGE, Maria Campos; GODOY, Arilda SCHMIDT. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, edição especial, 2008.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LOCKE, Karen. **Grounded theory in management research**. London: Sage, 2001.

LOURENÇO, Rosenery Loureiro. SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. **Epistemologias Alternativas em Contabilidade: uma reflexão teórica sobre as contribuições de abordagens não-mainstream para a contabilidade gerencial**. 2015

LUNKES, Rogério J. et al. Considerações sobre as funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v.5, n. 4, p. 63-75, out./dez., 2009.

LUKKA, Kari. The roles and effects of paradigms in accounting research. **Management Accounting Research**, 21: 110–115, 2010.

MACEDO, Roberto Sidnei. **A etnopesquisa crítica e multirreferencial nas ciências humanas e na educação**. 2ª Ed. Salvador: EDUFBA, 2004

MACINTOSH, Norman; QUATTRONE, Paolo. **Management accounting and control systems: an organizational and sociological approach**. 2nd Ed. United Kingdom: John Wiley & Sons, 2010.

MALMI, Teemu; BROWN, David A.; Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 287-300, 2008.

MARCH, James G.; SHAPIRA, Zur. Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. **Management Science**, V. 33, No. 11, november, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARQUES, Heitor Romero et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. 2ª Ed. Campo Grande: UCDB, 2006.

MARTIN, Nilton C.; SANTOS, Lilian R. dos; DIAS FILHO, José M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 15, n. 34, p. 07-22, 2004.

MARTIN, Patricia Yancey; TURNER, Barry A. Grounded theory and organizational research. **The journal of applied behavioral science**, v. 22, n. 2, p. 141-157, 1986.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEER-KOOISTRA, Jeltje; VOSSELMAN, Ed. Research paradigms, theoretical pluralism and the practical relevance of management accounting knowledge. **Qualitative Research in Accounting & Management**, Vol. 9, No. 3, pp. 245-264, 2012.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 3rd Ed. New York: Prentice Hall, 2012.

MIESSA, Élisson. Manual dos recursos trabalhistas: teoria e prática. 2ª Ed. rev. Salvador: JusPodivm, 2017.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MODELL, Sven. **In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting**. Management Accounting Research. Volume 20, Issue 3, September 2009, Pages 208-221.

MOORES, Ken; YUEN, Susana. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 26, p. 351-389, 2001.

MORSE, Janice M. et al. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International journal of qualitative methods**, v.1, n.2, p. 13-22, 2002.

NASCIMENTO, Artur Roberto do. **Jamais fizemos pesquisa qualitativa: epistemologia crítica da Contabilidade Gerencial**. V Encontro de ensino e pesquisa em Contabilidade - EnEPQ. Salvador-BA, 15 a 17 de novembro de 2015.

NEERGAARD, Helle; ULHØI, John. (Ed.). **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007.

NIXON, William A. J.; BURNS, John. Management control in the 21st century. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 260-268, 2005

OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ JÚNIOR, José H.; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLLAIK, Leila Giandoni; ZILLER, Henrique Moraes. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 229-241, 2012.

OLSSON, Carl. **Risk management in emerging markets**. London: Prentice Hall, 2002.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v.10, p. 363-382, 1999.

PACAGNAN, Mário N.; GIMENEZ, Fernando. A.; RUBO, Marcos. Estratégia como Prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. **ADM**, v. 5, n. 1, 2012.

PARAISO, Marlucy Alves. Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação e currículo: trajetórias, pressupostos, procedimentos e estratégias analíticas. In: MEYER, Dagmar Estermann; PARAÍSO, Marlucy Alves (Org.). **Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012.

PEREIRA, Antonio José Patrocínio. Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do setor farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro: Estudo de Casos. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n.2, p. 1-21, mai/ago. 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013.

RAYNAUT, Claude. Dicotomia entre ser humano e natureza: paradigma fundador do pensamento científico. In: PHILIPPI Jr, Arlindo. FERNANCES, Valdir. **Práticas da interdisciplinaridade no ensino e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Adriano; GOMES, Josir Simeone. Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da construtora Noberto Odebrecht S.A. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 75-96, jan. 2006.

ROSENTHAL, Gabriele. **Pesquisa social interpretativa: uma introdução**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. 5ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Silvia Maria Barreto dos. **Docência universitária na era da imprevisibilidade: dilemas e possibilidades**. São Luis/MA: EDUFMA, 2010.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Revista Eletrônica de Educação, v. 6, n. 1, mai. 2012. Resenhas. ISSN 1982-7199. Programa de Pós-Graduação em Educação.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SCHETTINI, Patricia, e CORTAZZO, Inés. **Análisis de datos cualitativos em la investigación social**: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa. Buenos Aires, AR: D - Editorial de La Universidad de La Plata, 2015.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio S. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SEIFERT, Paulo Augusto. **Epistemologia das Ciências Sociais**. IESDE BRASIL SA, 2008.

SIMONS, Robert. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 15 No. 1/2, pp. 127-143, 1990.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Grounded theory in practice**. London: Sage, 1997.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Relatório Demonstrativo**. Coordenadoria de Estatística e Pesquisa do TST – Cestp, 2015. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/10157/9b64bead-84e6-4e7d-971a-d405b0c6ae74>>. Acesso em 06 de ago. 2017.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 4, Artigo 9, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.

VASCONCELOS, Yumara. Lúcia; BERTINO, Rafaela Maria J. Limites do poder diretivo do gestor nas relações de trabalho: uma análise de casos de assédio moral e profissional. In: VI ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, VI, 2017, **Anais...** Curitiba: EnGPR, 2017.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. et al. Pesquisa qualitativa na contabilidade gerencial: uma análise sistemático-metodológica. In: X SEMEAD - Seminários em Administração, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: X SEMEAD, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VYHMEISTER, Nancy Jean; ROBERTSON, Terry Dwain. **Quality research papers**: For students of religion and theology. Harper Collins, 2014.

YOUNG, Peter C.; TIPPINS, Steven C. **Managing Business Risk**. New York: AMACON, 2001.

ZANELA, Amarolinda S. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Santa Catarina: SEAD/UFSC, 2006.



## APÊNDICE A - RELATÓRIO DOS CASOS ANALISADOS NO ATLAS.TI 8

### Project: Análise dos acórdãos - Controles gerenciais na área trabalhista

Report created by glaub on 11/01/2018

#### Document Report

All (100) documents

### 1 Caso 01

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

*A empresa foi processada e condenada em relação a dois temas: 1) Assédio moral; 2) Pagamento de horas extras.*

#### **Análise dos controles gerenciais**

*1) No tema assédio moral, o TST defendeu que: "O Eg. TRT concluiu pela ocorrência de assédio moral, entendendo que a Reclamante fora submetida a "situações constrangedoras e excessivas quanto ao atingimento de metas", com "cobranças patronais feitas de modo desarrazoado, dentro da sistemática da empresa", e utilização de "palavras de baixo calão nas reuniões diárias que fazia" (fl. 210), ofendendo a honra da trabalhadora. A alteração do julgado implicaria o revolvimento fático-probatório dos autos, procedimento vedado nesta instância, nos termos da Súmula nº 126."*

*No tema assédio moral ficaram demonstradas fragilidades de controle gerencial: formal de resultado, pois a forma de monitoramento do desempenho dos funcionários era realizada de forma excessiva e humilhante; formal de comportamento, pois os regulamentos/regras organizacionais, caso existentes, não coibiram a prática inibitória promovida pelo superior hierárquico da reclamante; e controles gerenciais informais sociais/clã, já que os tratamentos desrespeitosos adotados demonstram diferença de valores entre os membros do grupo e que influenciam inclusive na estrutura social da organização.*

*Dentro dos grupos de fragilidades apontados anteriormente, percebeu-se também: falhas de controles formais (controle de entrada) em torno da seleção e treinamento do gestor, já que o mesmo não respeitava os funcionários e até mesmo clientes; falhas em sistemas de controle do tipo planejamento e cibernético, tendo em vista a cobrança de metas excessivas; e falhas nos sistemas de controle de cultura, pois as normas sociais e de convívio da organização não tinham limites ou os padrões não eram respeitados.*

*2) Em relação ao tema Pagamento de Horas Extras, o TRT evidenciou que: "No caso concreto, do exame minucioso dos cartões ponto de fls. 82/101, verifica-se que a anotação da jornada de trabalho era feita de forma uniforme, com variações irrelevantes de minutos. Ante a fragilidade dos controles colacionados, cumpria à ré provar o real horário laborado pelo autor e desse ônus, entendo, não se desvencilhou".*

*Já o TST apresentou que: "A Eg. Corte de origem consignou que as horas extras foram deferidas com base na jornada revelada pelas provas testemunhais. Assim, ainda que fossem acolhidos os argumentos da Reclamada quanto ao ônus da prova, persistiria o fundamento mencionado, suficiente para manter incólume o desfecho da controvérsia".*

*No quesito pagamento de horas extras foram evidenciadas fragilidades nos controles gerenciais formais de comportamento, pois o sistema de controle de frequência não*

*retratava a realidade e a funcionária estava desempenhando uma sobrejornada sem a devida contraprestação pecuniária pelas horas extras laboradas.*

**Indenizações:**

1) Danos morais - R\$ 5.000,00

2) Horas Extras - Pagamento de horas extras laboradas, com adicional, excedentes da 8ª diária e da 44ª semanal, de acordo com os horários. Reconhecer a jornada praticada como sendo da segunda à sexta-feira, das 8h às 18h30min e das 9h às 19h15min, alternadamente, e aos sábados das 9h às 18h30min.

## 2 Caso 02

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo foi subdividido em cinco pontos de análise: 1) Registros de frequência - Ponto eletrônico - Invalidez; 2) Danos materiais - Estorno Indevido - Multa do Art. 477, 8º, da CLT; 3) Danos morais - Assédio Moral; 4) Honorários Advocatícios - Ausência de assistência do sindicato da categoria profissional; 5) Justiça gratuita.*

*Diante do escopo do estudo, foram considerados apenas os três primeiros pontos. Em todos eles a justiça trabalhista foi favorável ao pleito da reclamante.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No tema registro de frequência, o TRT defendeu que: "A prova oral revelou trabalho de segunda à sexta-feira das 09h às 21h. Nada a reparar. Também não merece reparo a decisão no que tange a jornada reconhecida das 09h às 21h para o período entre 30.03.2007 até a saída da autora. Isso porque, como bem delineado pela sentença, os controles de ponto perdem o valor probante diante da ausência de assinatura da trabalhadora".*

*A reclamada argumentou que: "os registros de frequência acostados aos autos devem ser reconhecidos como válidos, visto que traduzem sistema de ponto eletrônico pactuado por meio de negociação coletiva, e que não houve nos autos prova consistente para infirmá-los. Aduz que, embora não conste no ponto eletrônico a assinatura da reclamante, contém sua matrícula, com senha pessoal; que o próprio empregado é quem registra seu horário de entrada e saída; que a reclamante não produziu nenhuma prova para refutar as anotações no registro eletrônico. Defende que, nas normas coletivas, sempre houve previsão de registro de jornada por meio de ponto eletrônico".*

*O TST defendeu que: "O banco-reclamado, em seu recurso de revista, limita-se a argumentar pela validade do registro de ponto realizado eletronicamente, sem qualquer menção à divisão de períodos atinentes à prova testemunhal produzida. Assim, se dúvida houvesse acerca do alcance da análise da prova testemunhal, caberia à parte opor embargos de declaração mediante a decisão regional com vistas a dirimi-la, o que não o fez. De mais a mais, vale registrar que o contorno da lide foi delimitado na petição inicial quando o reclamante afirmou que até março de 2007 se atvou na jornada de seis horas, sendo que somente a partir de então, ao assumir a função de gerente de contas, passou a laborar em jornada de oito horas, habitualmente prorrogada até as 21h. Logo, a discussão foi, de sempre, limitada ao período em que exerceu a função de "gerente de contas", não havendo se falar em jornada de oito horas no período anterior, sob pena de incorrer em julgamento ultra petita. De outro lado, não há sequer menção no acórdão ao fato de que a forma de realização do registro de frequência era determinada em norma coletiva, o que impede a apreciação da alegada ofensa ao art. 7º, XXVI, da Constituição Federal".*

No registro de frequência ficou evidenciada fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento tendo em vista: a falta de clareza do horário de trabalho habitual (funcionária contratada para trabalhar 6 horas e trabalhava regularmente mais de 8 horas), repercutindo negativamente na remuneração da reclamante (já que as horas extras não eram pagas), como também na qualidade de vida no trabalho (sobrejornada regular). Destacaram-se dois problemas de procedimentos de controle de frequência: o controle de ponto não era assinado pela funcionária, o que invalidava o mesmo; os registros nos pontos não correspondiam com a realidade, tendo em vista as informações da prova testemunhal.

2) No tema Danos materiais - Estorno Indevido a reclamante alegou que: "a ré deliberadamente estornou da conta da reclamante as verbas rescisórias depositadas, sem qualquer justificativa" e, ainda, "após notificação retardou por mais 30 dias a devolução dos valores devidos".

O TST afirmou que: "O acórdão regional concluiu que foram realizados estornos indevidos na conta da reclamante, motivo pelo qual aplicou a penalidade do art. 477, § 8º, da CLT, já que ausente a quitação total das verbas rescisórias dentro do prazo legal. Assim, fixado o aspecto fático referente à insuficiência de pagamento das verbas rescisórias (Súmula nº 126 do TST), emerge intacto o art. 477 da CLT."

Em relação aos danos materiais houve o estorno indevido de verbas rescisórias da conta da vítima, caracterizando fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento. O estorno demonstrou falha da empresa no controle das verbas rescisórias em torno de direitos dos empregados. Tal fato ocasionou, além da devolução do valor estornado indevidamente, multa por atraso na quitação da verba rescisória.

3) Já no tema Danos morais, o TST defendeu que: "A Corte regional concluiu, da análise do acervo probante dos autos, que a reclamante sofria humilhações em seu ambiente de trabalho por parte do preposto do Banco-reclamado. Restou assente na decisão regional que o superior hierárquico da reclamante... a tratava com berros, gritos, em qualquer horário do expediente e em qualquer lugar da agência, não importando se estava na presença de clientes ou funcionários".

Nesse tema percebeu-se novamente fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, tendo em vista que as normas/procedimentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática ofensiva e humilhante desempenhada pelo preposto da vítima. Foram evidenciados também fragilidades de controles gerenciais informais (controle social/ clã) tendo em vista a ausência de respeito nas relações de trabalho, que impactou na interação, reputação e rede social estabelecida na empresa e concretizou riscos de desmotivação e de disfuncionalidade do ambiente de trabalho.

### 3 Caso 03

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

Nesse processo destacaram-se dois temas de análise: 1) situação comprovada de assédio moral promovido por ociosidade forçada e tratamento excludente de funcionário; 2) comprovação de situação de rescisão indireta, de acordo com os termos do art. 483, "d", da CLT.

#### **Análise dos controles gerenciais:**

Em relação aos dois temas de análise, a reclamada alegou que: "inexistem nos autos quaisquer documentos que comprovem, de forma cabal, eventual conduta culposa da ré ou nexos causal entre tal conduta e os supostos traumas sofridos pelo reclamante, ou que isto afetou em sua vida funcional ou pessoal".

*O TST evidenciou que: "Quanto à configuração do dano moral, o egrégio Tribunal Regional, com base no conjunto fático-probatório existente nos autos, concluiu que - "a reclamada praticou assédio moral contra o reclamante, para vê-lo fora do seu quadro de empregados. Esta é a leitura que se faz de esvaziamento de funções" - (fl. 387). Com efeito, consta do acórdão regional que, após ciência da empregadora acerca de exame que declarou o empregado inapto ao trabalho, - "o reclamante fora remetido ao trabalho em um depósito fora das dependências da reclamada" - (fl. 387)".*

*O TST ainda complementou: "Salientou o Tribunal a quo, segundo a prova testemunhal, que - "a empresa não lhe fornecia serviços e que o reclamante ficou durante 03 (três) meses apenas assinando o livro de ponto com seus horários de entrada e saída" - (fl. 387). Asseverou que,- "em certa ocasião, o gerente do galpão lhe requisitou relatório sobre os materiais, porém, que não forneceu mesa, cadeira ou computador para que o reclamante pudesse exercer tal atividade (...) que o gerente da área, quando da cobrança pelo relatório de materiais, insatisfeito com a resposta do obreiro quanto à falta de instrumentos de labor, esmurrou a mesa várias vezes, na frente de outros colegas e gritou palavras agressivas ao reclamante" - (fl. 387)".*

*Por fim, o TST conclui que: "As circunstâncias relatadas no acórdão regional demonstram o abalo psíquico sofrido pelo autor, porquanto restou ali expressamente consignado que este temia ser dispensado após sua estabilidade provisória e que só suportou tal procedimento da empresa em virtude de sua hipossuficiência econômica. Por todo o exposto, comprovada a presença dos elementos caracterizadores da responsabilidade civil, quais sejam, o dano, o nexo de causalidade e a culpa da empregadora"*

*A análise das fragilidades de controle gerencial dos dois pontos destacados na descrição girou em torno do assédio moral comprovado, tendo em vista que a declaração de rescisão indireta estabelecida pela justiça deve-se pelo o assédio moral praticado. O assédio moral estabelecido com a reclamante esteve intimamente relacionado às fragilidades de controles gerenciais formais de resultado (o empregado não possuía mais metas profissionais delineadas - devido a ociosidade forçada e ausência de instrumentos de trabalho), controles gerenciais formais de comportamento (o reclamante estava à margem de qualquer interação com planejamentos e procedimentos que pudessem estabelecer um link com procedimentos comportamentais a serem acompanhados, além da ausência de procedimentos de controle sobre a atitude discriminatória praticada) e controles gerenciais informais sociais/clã (tendo em vista a ausência de respeito nas relações de trabalho, impactando na interação do reclamante com a estrutura social da organização, além dos reflexos na reputação do mesmo).*

## 4 Caso 04

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*Nesse processo dois pontos de análise foram evidenciados: o primeiro referia-se a condenação da empresa por prática de dano moral ao reclamante; e o segundo envolveu a condenação da empresa no pagamento de adicional de periculosidade por exposição habitual do reclamante a condições de risco de trabalho.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No tema Dano Moral, o Reclamante alegou que: "foi injustamente alcunhado de 'BURRO', 'COMPLICADO', DIFERENTE' entre outras pejorativas qualificações pelo Sr..., que para humilhar ainda mais o Reclamante, tirava o boné deste no ambiente de trabalho, jogava ao chão e o chutava no meio dos funcionários; além de, nos intervalos*

*para almoço e descanso, envolver maliciosamente pessoas da família do Reclamante. Houve, ainda violência física, dado que, com frequência, o Sr..., na frente de todos os funcionários do setor, o agredia, puxando-o pela gola e o empurrando... Em sua higiene pessoal era obrigado pelo chefe a colocar uma placa indicativa... "FUI AO BANHEIRO"" A reclamada sustentou:"a necessidade de comprovação de que a sua conduta causou prejuízos ao autor. Alega que a comoção resultante de fatos regulares da vida, os melindres particulares e as suscetibilidades decorrentes de maior sensibilidade de determinadas vítimas devem ser provados ou, no mínimo, presumíveis. Afirma que a prova oral quanto à existência de perseguições e rigor excessivo ficou dividida".*

*O TST afirmou que: "o Regional, com base na prova oral, especialmente o depoimento da testemunha..., registrou a existência de perseguições e tratamento com rigor excessivo pelos superiores hierárquicos, exclusivamente, em relação ao autor. Constatou-se a grosseria na cobrança das tarefas cotidianas, além de ofensas a familiares do empregado e da existência de perseguições e críticas exageradas depreciadoras da honra objetiva e subjetiva do trabalhador, o que não ocorria com outros empregados."*

*O TST ainda complementou: "a indenização por danos morais não decorreu somente da cobrança de resultado, mas da grosseria na cobrança das tarefas cotidianas, além de ofensas a familiares do empregado e da existência de perseguições e críticas exageradas depreciadoras da honra objetiva e subjetiva do trabalhador, o que não ocorria com outros empregados, mas apenas com o autor... Diante do exposto, em face da existência do fato lesivo e do nexa causal, não se evidencia a violação literal dos arts. 186 do Código Civil, 818 da CLT, 333, I, do CPC e 5º, V e X da Constituição Federal. Não conheço".*

*No caso do assédio moral, registraram-se situações constantes de humilhação vivenciadas pelo reclamante, o que denunciou fragilidades de controle gerencial informal - social/clã, pois os elementos como interação, reputação e redes sociais na organização encontram-se comprometidos em relação à vítima. Observou-se também que as crenças e valores do clã encontravam-se deturpados, já que mais de um superior realizava o mesmo tipo de prática humilhante com o funcionário. Também ficaram demonstradas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, tendo em vista que as normas/procedimentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática ofensiva e humilhante desempenhada pelos superiores.*

*2) No tema sobre Adicional de insalubridade o reclamante alegou que: "sujeitar-se a agentes nocivos causadores de periculosidade (operando rede de gás, utilizando materiais inflamáveis e combustíveis nos maçaricos de corte e solda, fazendo troca dos botijões, acetileno, starflame e oxigênio líquido) e de insalubridade (manuseando produtos químicos, peças com resíduos tóxicos, sob dias de chuva e de sol, sem roupas adequadas), pretendendo pagamento de adicional de periculosidade e, sucessivamente, de insalubridade, com reflexos."*

*A reclamada afirmou que: " O autor não realizava o -"transporte e armazenamento de inflamáveis líquidos e gasosos liquefeitos e vasilhames não desgaseificados ou decantados e trabalhava na área de armazenamento dos cilindros de gás de forma EVENTUAL para apenas receber o fornecedor e acompanhar a descarga de cilindros de acetileno para alimentação da rede interna de manutenção" - "*

*O TST concluiu que: "Cumprе salientar que a prova pericial foi conclusiva no sentido de que a operação de armazenagem dos cilindros de gás acetileno não era eventual. No entanto, a reclamada alega que a exposição se dava por poucos minutos. Contudo, mesmo que por poucos minutos, a exposição diária ao risco não caracteriza tempo extremamente reduzido, pois a qualquer momento poderia ocorrer o sinistro, especialmente considerando o grau de periculosidade do agente, o que configura o contato intermitente de que cuida a supramencionada Súmula".*

*Em relação a condenação por pagamento de adicional de periculosidade, percebeu-se que os controles gerenciais formais de comportamento também estavam comprometidos, tendo em vista que os procedimentos rotineiros do empregado demandavam a concessão do adicional de periculosidade, conforme as normas legais.*

**Indenização:**

1) Danos Morais: R\$ 5.000,00.

2) Periculosidade: reconhece-se o trabalho do Reclamante sob condições de periculosidade, pelo que, realmente tem direito ao recebimento do adicional respectivo, à razão de 30% do seu salário contratual, consoante as disposições expressas do art. 193, § 1.º da CLT, art.7.º, XXIII da CF e OJ 279 da SDI-1 do TST.

## 6 Caso 05

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado a denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma vertical descendente (envolvendo subordinação hierárquica - promovida pelo gerente). A reclamante: "postulou indenização por danos morais sob o argumento de que sofreu inúmeras situações vexatórias e humilhantes perante colegas, praticadas pelo gerente da reclamada". A ocorrência do assédio moral não foi conhecida e a empresa não foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma denúncia de assédio moral vertical supostamente desencadeado pelo gerente, no entanto a denúncia não foi reconhecida no acórdão seguindo a decisão do tribunal regional. Foi destacado no acórdão do TST o seguinte:*

*"Quanto ao alegado assédio moral, a Corte Regional, valorando fatos e provas, firmou convicção de que não houve comprovação da ocorrência de assédio moral, consistente na exposição da trabalhadora a situações humilhantes e constrangedoras, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. Registrou que além de frágil e insuficiente a prova produzida pela autora, ela foi conflituosa, caso em que prevalece a versão de quem não tinha o ônus da prova, a reclamada".*

*Seguindo a Súmula nº 126 do TST (vedado reexame de provas nessa instância) registrou-se que: "não seria possível infirmar a conclusão da Corte de origem sem proceder ao reexame dos fatos e provas" e ante o exposto, não foi conhecido o recurso de revista.*

*A análise do acórdão não evidenciou situações de controles gerenciais frágeis ou efetivos, tendo em vista que a decisão foi pautada numa prova frágil da reclamante e no conflito entre a alegação da reclamante e as provas testemunhais.*

## 8 Caso 06

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado à denúncia de Assédio Moral na organização ocorrida de forma horizontal (entre os pares). A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão e a empresa foi condenada, já que "a manutenção de um ambiente de trabalho saudável é dever do empregador".*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Em relação ao tema Assédio Moral, o Reclamante afirmou: "na peça de ingresso, ter sofrido assédio moral por parte de colegas de trabalho, que o perturbavam cotidianamente*

*com comentários maldosos a respeito de uma relação mais próxima que teria com outro deles, conhecido como X e que seria homossexual. Disse ter feito várias reclamações junto ao encarregado e ao setor de recursos humanos, mas nenhuma providência foi tomada". A reclamada alegou que: "o Reclamante teria confessado que nunca explicou aos colegas a real natureza de sua relação com X, e também não cogitou de processar criminalmente as pessoas que apontou serem as autoras das ofensas. Menciona que tais comentários, pelo que se extrai dos autos, não atrapalharam o relacionamento afetivo do Autor com sua noiva, com quem se casou posteriormente. Afirma ser óbvio, à vista disso, que o Reclamante suplantava qualquer eventual constrangimento quanto a tais situações... Assevera que o Reclamante, no curso do contrato, não fez qualquer reclamação quanto às condições de seu ambiente de trabalho".*

*O TST defendeu que: "Com efeito, na hipótese dos autos a Corte regional concluiu, da análise do acervo probante dos autos, que o reclamante sofria constantes ofensas por parte de empregados da empresa, os quais reiteradamente faziam brincadeiras acerca da relação entre o Sr. X e o autor, de forma desrespeitosa e indigna para ambos...Fixados os aspectos fáticos, denota-se que os atos praticados pela reclamada, de forma contínua e deliberada, demonstram omissão do empregador e se afiguram como práticas com o condão de lesar a dignidade da pessoa humana e a ensejar a reparação por dano moral nos moldes fixados na decisão impugnada".*

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral horizontal e omissão por parte do encarregado na solução do conflito. Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) informal - social/ clã, com a ausência de valores e crenças em comum dentro do grupo e que repercutia no comprometimento da interação e reputação dos membros; 2) formal - controle de comportamento, já que as regras / procedimentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática danosa de assédio dentro da instituição, ao contrário mostraram-se omissos.*

**Indenização:**

*Dano Moral - R\$ 7.500,00*

## 9 Caso 07

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O acórdão esteve relacionado a denúncia de assédio moral na organização ocorrida de forma vertical em torno da obrigatoriedade de participação do reclamante em ritual da organização, que o colocava em constrangimento. A ocorrência do assédio moral foi conhecida no acórdão do TST e a empresa foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*O reclamante alegou que: "a reclamada, durante todo o contrato de trabalho, o submeteu a situação constrangedora, ao obrigá-lo a entoar gritos de guerra e a rebolar na frente dos colegas, entre outras atividades humilhantes. Acresceu que essas atitudes da empresa causaram-lhe constrangimento, baixa na autoestima e desqualificação perante os colegas, sendo exposto e ridicularizado diariamente".*

*Já a reclamada argumentou: "não haver nenhum tipo de ilegalidade ou constrangimento dos empregados por entoar um cântico motivacional, ainda mais que não existe obrigatoriedade na participação. Entende, assim, que o reclamante não sofreu qualquer dano moral, não havendo falar em acolhimento de sua postulação"*

*O TST defendeu que: "Conforme se infere da decisão do eg. TRT, a indenização foi deferida em face da exposição do reclamante a situação vexatória e constrangedora,*

*havendo demonstração de que constituía verdadeiro assédio moral, que era realizado com a presença de todos os trabalhadores da loja, inexistindo qualquer possibilidade de escolha do empregado em participar ou não do "momento X". Diante do quadro fático delineado no v. acórdão recorrido, insuscetível de reexame de fatos e prova (Súmula 126 do c. TST), não há violação dos arts. 5º, X, da Constituição Federal e 186 do Código Civil". O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeado pela prática forçada de ritual da organização, já que o empregado era exposto a " situação que requeira desembaraço e extroversão acima dos limites esperados da média dos cidadãos em ambiente estranho ao seu meio de convívio doméstico", conforme citação de outras decisões do Tribunal Regional sobre casos análogos.*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controle gerencial: 1) informal - social/ clã, já que o rito cultural da organização não possuía limites de respeito às vontades individuais, ocorrendo a imposição de determinadas práticas; 2) formal de comportamento, pois os procedimentos / regras da organização, caso existentes, não estabeleceram limites e nem coibiram as práticas vexatórias na instituição.*

**Indenização:**

R\$ 15.000,00

## 10 Caso 08

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado à denúncia de assédio moral na organização ocorrida de forma vertical em torno do tratamento diferenciado (perseguição, rigor excessivo e chacota) que a supervisora possuía com a reclamante. Destacou-se que a empresa também foi condenada por violação de correspondência eletrônica da reclamante, "embora existente normativo interno impedindo acesso à internet por equipamentos da reclamada, tal acesso era desbloqueado e de uso habitual por todos". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão e a empresa foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse acórdão sobre Assédio Moral e Violação de correspondência eletrônica, a reclamante: "funda seu pedido de indenização por danos morais em dois fatos, "maus tratos/rigor excessivo" e "violação de arquivos eletrônicos"".*

*A reclamada alegou que: "a reclamante não comprovou o fato constitutivo de seu direito, visto que os depoimentos das testemunhas foram contraditórios. Afirma que não causou dano moral à reclamante, tampouco restringiu-lhe a liberdade ou violou seus arquivos. Assevera que não houve prova do efetivo dano moral ou de conduta atípica capaz de causar o dano".*

*O TST afirmou que: "O Tribunal Regional, soberano na análise do conjunto probatório, entendeu que ficou comprovado o assédio moral (por meio de perseguição, rigor excessivo e chacota) e a violação da correspondência eletrônica (chacota baseada no conteúdo dos e-mails), ferindo direitos da imagem e vida privada da reclamante. E o que foi descrito no acórdão confirma a conclusão obtida. Uma vez que a Corte regional entendeu provado o fato constitutivo do direito do reclamante (assédio moral e violação de correspondência eletrônica), é irrelevante o questionamento sobre ônus da prova".*

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeado pelos excessos da chefia que causaram "prejuízos à imagem e à vida privada da reclamante". Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) informal - social/ clã, já que às práticas adotadas pela chefia comprometeram o aspecto*



da confiança social (invasão de correspondência eletrônica), como também os tratamentos diferenciados refletiram na reputação social da vítima; 2) formal - comportamento, pois o acesso a internet em computadores da empresa por funcionários ia de encontro a uma norma específica da instituição, o que demonstra falha de cumprimento de regras formais nos mais diversos níveis organizacionais. Ainda nas fragilidades de controle formal de comportamento, percebeu-se que as normas/procedimentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática discriminatória da supervisora.

## 13 Caso 09

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado à denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma vertical (promovido pelo gerente). O reclamante alegou ociosidade forçada, de acordo com relatos de testemunha: "Os projetos em que o autor havia trabalhado por meses foram cassados até que ele ficou sem nenhuma atribuição, lotado na antessala da chefia... Acredita que o intuito do gerente era impelir o reclamante a pedir demissão". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão do Tribunal Regional e a empresa foi condenada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeada pelo gerente, o reclamante: "Em depoimento, descreveu o autor a parte final de seu contrato de trabalho como um período de ociosidade forçada. Relata que o novo gerente, ..., "foi esvaziando o setor de modo intenso" (fl. 112). O depoente era obrigado a ler os jornais do dia, porém, sem qualquer atribuição correlata. Segundo ele, era preferível que a empresa o tivesse dispensado na época".*

*A reclamada asseverou: "não haver prova de que o demandante foi afastado de suas atividades"*

*O TRT defendeu que: "Resta evidente sentir-se ferido o demandante em sua dignidade. Inexistia óbices a um despedimento menos traumático. Contudo, preferiu-se mantê-lo em situação de ócio, esvaziando suas funções por completo, mesmo arcando com seu salário (R\$7.399,00) o que configura ilícito passível de indenização. Ressalte-se aqui a responsabilidade objetiva do empregador por atos praticados por seus empregados perante terceiros (Súmula 341/STF)... A prática discriminatória identificada nos autos supera os limites do poder potestativo da empresa, ferindo, não só a dignidade do trabalhador, mas princípios constitucionais, éticos e sociais".*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de resultado (o empregado não possuía mais metas profissionais delineadas - devido a ociosidade forçada); 2) controles gerenciais formais de comportamento (o reclamante estava à margem de qualquer interação com planejamentos e procedimentos que pudessem estabelecer um link com procedimentos comportamentais a serem acompanhados); 3) e controles gerenciais informais sociais/clã (como consequência da ociosidade, a vítima teve a sua interação com a estrutura social na organização comprometida).*

### **Indenização:**

*R\$ 50.000,00*

### **Observações:**

*O Acórdão do TST ficou pautado na discussão do Quantum Indenizatório, que reduziu o valor da indenização de R\$ 100.000,00 para 50.000,00. Mas restou conhecido o assédio moral no caso em tela.*

## 14 Caso 10

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado a denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma vertical descendente (promovido pelo gerente). O reclamante alegou que o gerente: "começou a atacá-lo de forma persistente e negativa quanto ao seu rendimento pessoal e profissional, pressionando-o diariamente com cobranças excessivas de serviço". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão do Tribunal Regional e a empresa foi condenada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeado pelo gerente, a reclamada: "negou a prática de qualquer ato que tenha implicado ofensa a honra, a imagem e a moral do autor".*

*O tribunal afirmou que: "Em hipóteses como a que se conheceu nos autos, não há justificativa plausível para concluir que o autor não tenha sofrido abalo moral em razão dos fatos expostos por ele e confirmados por sua testemunha. O assédio moral verificou-se no trato que o superior hierárquico... dispensava aos subordinados."*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de resultado (o empregado não possuía metas plausíveis - ex ante); 2) controles gerenciais formais de comportamento (os procedimentos de controle de comportamento da empresa - em relação ao comportamento do gerente - não eram eficazes, tendo em vista que a prova testemunhal afirmou que existiam denúncias no 0800, mas não surtiam efeitos).*

### **Indenização:**

*R\$ 10.000,00*

### **Observações:**

*O Acórdão do TST ficou pautado no recurso de revista interposto pelo reclamante para majorar o valor da indenização fixado pelo TRT em R\$ 10.000,00, o TST não conheceu o recurso de revista, mantendo o valor arbitrado anteriormente. De qualquer forma restou comprovado o assédio moral no caso em tela.*

## 15 Caso 11

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado à denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma vertical descendente (promovido pelo subgerente). O reclamante alegou que foi: "perseguido e hostilizado através de ataques persistentes e negativos ao seu rendimento pessoal e profissional, pressão diária com cobranças extremas e excessivas para que atingisse metas inalcançáveis e constantes questionamentos à sua produtividade". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida e a empresa foi condenada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeada pelo subgerente, que foi destacada pelo tribunal como: "Diante da confissão ficta do*

*reclamado, tem-se por comprovadas as situações vexatórias relatadas pelo autor praticadas por preposto do réu, destacando-se as afirmadas humilhações e constrangimentos".*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de resultado (o empregado não possuía metas plausíveis - ex ante); 2) controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos/normas da organização, caso existentes, não coibiram a prática excessiva do gestor) 3) controles gerenciais informais sociais/clã (Essa relação estabelecida na organização, bem como o clima institucional, demonstrou problemas de comportamento aceitável, de crença e valores entre os grupos - "fazendo-o passar por um estresse emocional diário, com medo da exposição e de ser submetido a novas situações constrangedoras, que atentassem contra a sua dignidade e integridade moral, tornando o ambiente de trabalho insustentável").*

**Indenização:**

*R\$ - 5.000,00*

**Observações:**

*O Acórdão do TST ficou pautado no recurso de revista interposto pelo reclamante para majorar o valor da indenização fixado pelo TRT em R\$ 5.000,00, o TST não conheceu o recurso de revista, mantendo o valor arbitrado anteriormente. De qualquer forma restou comprovado o assédio moral no caso em tela.*

## 23 Caso 12

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado à denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma horizontal - coletiva, além da omissão dos superiores em relação a esse tipo de conduta na organização. O reclamante alegou que: "era chamado, pelos colegas, por apelido de conteúdo pejorativo" e alegou que as empresas devem responder pelos atos dos seus prepostos e empregados. A ocorrência do assédio moral foi reconhecida pelo TST e a empresa foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral de forma horizontal - coletiva praticado por colegas de trabalho e com conivência dos superiores, que foi destacada pelo TST como: "A atitude da empregadora, a meu ver, importou em violação ao princípio da dignidade da pessoa humana, vulnerando a honra, a intimidade e a auto estima. Em outras palavras, a reclamada, por meio de seus prepostos, tinha total conhecimento da alcunha de gardenal atribuída ao reclamante. Também sabia que não contava com o consentimento do reclamante – tanto que do v. Acórdão constou que a testemunha afirmou que o autor já tinha se queixado disso. Nada obstante, mesmo diante da reclamação, a ré ficou-se silente.".*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de comportamento (as práticas adotadas pelos colegas de trabalho da vítima e a omissão dos superiores demonstraram ausência ou não aplicabilidade de procedimentos e regras na organização que impedissem esse tipo de violência); 2) controles gerenciais informais sociais/clã (os membros não demonstraram compromisso com o clã e o assédio refletia diretamente na reputação do reclamante, bem como na interação e envolvimento com a estrutura social da organização).*

**Indenizações:**

*Danos Morais - R\$ 10.000,00*

**Observações:**

*No processo, o reclamante também pleiteava o "direito a estabilidade provisória no emprego - por motivo de doença" e "indenização por dispensa discriminatória", porém não foram conhecidos pelo TST. Não foram explorados maiores detalhes sobre esses pontos no acórdão analisado, pois as discussões abordadas não retrataram aspectos da realidade dos controles gerenciais das organizações.*

**29 Caso 13**

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado à denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma vertical descendente (promovido pelo gerente). A reclamante alegou: "ter sofrido dano moral por parte de conduta praticada pela reclamada. Postula o reconhecimento da responsabilidade civil e a condenação ao pagamento de indenização por danos morais.". A ocorrência do assédio moral não foi conhecida pelo TST e a empresa não foi condenada.*

**Análise do Controle Gerencial:**

*O caso analisado explorou uma denúncia de assédio moral vertical supostamente desencadeado pelo gerente, no entanto a denúncia não foi conhecida no acórdão do TST seguindo a decisão do tribunal regional. A reclamada: "Negou a existência dos elementos configuradores da responsabilidade civil, pois segundo alega, o autor nunca sofreu agressões, seja física ou psicológica vinculada ao labor exercido na empresa ora reclamada".*

*O TRT apresentou que: "A leitura do acórdão hostilizado evidencia a inexistência, no mesmo, de omissões, tendo esta Corte analisada exaustivamente a matéria que lhe fora submetida, concluindo pela ausência de provas dos atos ilícitos apontados pelo Reclamante, já que a testemunha, no particular, mostrou-se inservível, vez que não presenciara as supostas atitudes cometidas pelo gerente"*

*Foi destacado no acórdão do TST o seguinte: "Consta expressamente no acórdão regional que o reclamante não obteve êxito em comprovar a ocorrência de assédio moral capaz de ensejar a reparação por dano moral".*

*Ainda no acórdão do TST foi registrado que: "Os arestos transcritos a fls. 160-167 partem da premissa fática de que restou comprovado que o reclamante sofreu constrangimentos e exposição a vexames, enquanto que a Corte regional consignou claramente que o autor não obteve êxito em comprovar a ocorrência de assédio moral capaz de ensejar a reparação por dano moral. Ante o exposto, não conheço do recurso de revista."*

*A análise do acórdão não evidenciou situações de controles gerenciais frágeis ou efetivos, tendo em vista que a decisão foi pautada na falta de êxito da comprovação do assédio moral.*

**30 Caso 14**

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado a denúncia de "Dano Moral - Dispensa em razão de conduta irregular" contra duas organizações. A reclamante alegou: "que foi punida com a demissão diante dos comentários (sic) mentirosos de que teria trocado carícias (beijos e abraços) com sua companheira no local de trabalho, não tendo tal ato sido apurado corretamente pelas reclamadas, conforme narrado na inicial e confirmado pelo*

*depoimento das testemunhas e o áudio juntado aos autos". A ocorrência do dano moral foi reconhecido e as empresas foram condenadas.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma situação de dano moral, que foi destacada pelo TST como: "O eg. Tribunal Regional, ao apreciar o conjunto probatório, concluiu que (...) a hipótese é de ato ilícito com ofensa moral, haja vista a impugnação de conduta razoável no ambiente de trabalho, não devidamente esclarecida pelo empregador. Delimitou com base na prova dos autos, que a dispensa da reclamante se deu por conta de comentários de haver trocado beijos com a sua parceira, a sra. ... no ambiente de trabalho."*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de comportamento (a empregada foi punida com a sua remoção de local de trabalho e conseqüentemente demissão por não aceitar tal ação), pois os procedimentos organizacionais adotados não apuraram corretamente o caso e ainda puniram de forma desproporcional a reclamante; 2) e controles gerenciais informais sociais/clã (os comentários maldosos demonstraram ausência de comprometimento entre os membros do grupo, refletindo diretamente na reputação da reclamante).*

**Indenizações:**

*R\$ 5.000,00*

## 31 Caso 15

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado a denúncia de "Dano moral - Assédio moral" na organização ocorrida de forma vertical em torno obrigatoriedade de participação da reclamante em ritual da organização, que o colocava em constrangimento. A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão e a empresa foi condenada.*

**Análise dos Controle Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral vertical desencadeada pela prática forçada de ritual da organização, a reclamada afirmou que: "nunca cometeu ato que desabonasse a honra ou a moral da empregada. Sustenta, inclusive, que seus prepostos ou demais funcionários não a ofenderam, não a humilharam ou qualquer coisa do gênero. Alega que a autora não se desincumbiu do ônus probatório da existência de dolo ou culpa da empresa. Aduz que a empregada jamais foi obrigada a bater palmas na presença de clientes e que o canto motivacional... jamais teve o condão de humilhar seus empregados". O TST afirmou que: "restou caracterizado o assédio moral por parte da empregadora ao constranger a autora mediante danças e cantos, inclusive com rebolados, ao fazer uma forçada exaltação da empresa, ou seja, restaram comprovados a culpa da empregadora, o dano sofrido pela autora e o nexo de causalidade".*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controle gerencial: 1) informal - social/ clã, já que o rito cultural da organização não possuía limites de respeito às vontades individuais, ocorrendo a imposição de determinadas práticas; 2) formal de comportamento, pois os procedimentos / regras da organização, caso existentes, não estabeleceram limites e nem coibiram as práticas vexatórias na instituição.*

**Indenizações:**

*R\$ 30.000,00*

---

## 32 Caso 16

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado a denúncia de assédio moral na organização ocorrida de forma vertical em torno do tratamento diferenciado imposto para a funcionária que: "sofria comentários grosseiros proferidos pelo gestor acerca de sua aparência". A ocorrência do assédio moral foi reconhecida no acórdão regional e a empresa foi condenada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma situação de assédio moral analisados pelo tribunal regional como: "O tratamento dispensado à reclamante, além de discriminatório, denota evidente dano à sua honra e imagem, impondo-se a correspondente reparação".*

*Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) informal - social/ clã, já que os tratamentos diferenciados adotadas pela chefia demonstraram pouco comprometimento e diferença de valores entre os membros do grupo, refletindo inclusive na reputação social da vítima; 2) formal - comportamento, pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram essa prática discriminatória por parte da chefia.*

### **Indenizações:**

*R\$ 5.000,00*

### **Observações:**

*Destacou-se que o recurso analisado no TST foi em torno do valor arbitrado do dano moral reconhecido no tribunal regional e que trouxe os detalhes do caso. O acórdão proferido pelo TST não reconheceu o recurso interposto pela reclamante para rever o valor da verba indenizatória. Mas não foi discutida a decisão do tribunal regional, mantendo-se a condenação do assédio moral.*

---

## 33 Caso 17

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados: 1) assédio moral por tratamento grosseiro e humilhante dispensado pelo superior hierárquico contra a reclamante - assédio moral vertical; 2) dano moral por realização de transporte de valores para a reclamada, sem qualquer acompanhamento de seguranças. Em ambos os pontos, o acórdão do TST reconheceu o direito da reclamante e a empresa foi condenada.*

### **Análise dos controles gerenciais:**

*1) Em relação ao assédio moral por tratamento grosseiro, o TST evidenciou que : "Nesse contexto, ficou constatado o assédio moral, pois além de a reclamante ser sobrecarregada de trabalho em detrimento dos demais empregados, a testemunha confirmou o fato de que os gerentes chamaram a recorrida de incompetente e burra na frente de outros colegas de trabalho, debochavam muito da reclamante em reuniões em que participavam todos os empregados da agência e ainda diziam que quem não estivesse satisfeito deveria vender picolé na praia. Por outro lado, há responsabilidade inequívoca da empresa pelos danos morais sofridos pelo empregado, pois é seu o dever de zelar para que haja o ambiente de urbanidade e respeito no local de trabalho".*

*Nesse ponto, destacaram-se as seguintes fragilidades de controle gerencial na organização: controles gerenciais formais de resultado (as metas de trabalho não eram*

*bem delineadas - pois havia sobrecarga de trabalho para a reclamante); controles gerenciais formais de comportamento (-pois os procedimentos-/ regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida pelos gerentes); e controles gerenciais informais sociais/clã (já que os tratamentos diferenciados adotadas pela chefia demonstraram pouco comprometimento e diferença de valores entre os membros do grupo, expondo a reclamante a agressões morais e influenciou os laços de reputação social da mesma).*

*2) Já no quesito dano moral por realização de transporte de valores, o TST destacou que: "é ilícita a determinação do empregador de transporte de valores por empregado bancário, atividade que, pelo grau de segurança que necessita, deve ser desempenhada por empresa especializada contratada ou pelo próprio estabelecimento financeiro e que, considerando-se o risco acentuado a que se submeteu o empregado por ato ilícito do empregador, que lhe exigiu o cumprimento de serviço diverso daqueles normalmente exigidos e que deveria ter sido executado, desde o início do período contratual, por empresa especializada, faz ele jus à indenização pelo transporte de valores postulada"*

*Nesse segundo ponto, ficou evidenciada a fragilidade de controles gerenciais formais de comportamento, pois demonstra o não cumprimento de regulações externas (Lei 7102/83) sobre esse tipo atividade profissional, e ao mesmo tempo evidenciou fragilidades de procedimentos internos sobre o controle do tipo de atividades desempenhada pelos funcionários da organização.*

**Valor da indenização:**

*1) assédio moral por tratamento grosseiro - R\$ 50.000,00*

*2) dano moral por realização de transporte de valores - R\$ 50.000,00*

## 34 Caso 18

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados: 1) Adicional de insalubridade por manuseio de produto utilizado em limpeza; 2) dano moral por cânticos e danças motivacionais obrigatórias. No primeiro ponto, o acórdão do TST não reconheceu o direito ao adicional de insalubridade para reclamante; em relação ao dano moral, o TST reconheceu o dano e a empresa foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre o adicional de insalubridade, o TST evidenciou que : "tendo em vista que os produtos utilizados pelo obreiro são aqueles que qualquer pessoa utiliza para a limpeza de sua residência. Esta Corte superior já se posicionou no sentido de que a utilização de produtos de limpeza, nos quais tenham em sua composição álcalis cáusticos, não autoriza o deferimento do adicional de insalubridade".*

*Nesse ponto, destacou-se que os controles gerenciais formais de comportamento estavam atuando conforme os regulamentos externos que concedem direito ao adicional de insalubridade para os trabalhadores.*

*2) Já no quesito dano moral por cânticos e danças motivacionais obrigatórias, o TST destacou que: "Uma vez incontroverso nos autos que o obreiro era forçado a participar de reuniões – chamadas de ... - em que os empregados eram obrigados a bater palmas e entoar cânticos de exaltação à empresa, além de serem compelidos a rebolar na presença de seus colegas, resulta inafastável o reconhecimento da ocorrência de danos à honra e à dignidade do reclamante, tendo em vista a exposição deste a situação constrangedora e humilhante, extrapolando a empresa, assim, o seu poder diretivo"*

*Nesse segundo ponto, ficou evidenciada a fragilidade de controles gerenciais informais social/clã, já que o rito cultural da organização não possuía limites de respeito às vontades individuais, ocorrendo a imposição de determinadas práticas. Também foram evidenciadas fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, pois os procedimentos / regras da organização, caso existentes, não estabeleciam limites e nem coíbiam as práticas vexatórias na instituição.*

**Valor da indenização:**

*1) dano moral por cânticos e danças motivacionais - R\$ 4.000,00*

## 35 Caso 19

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se três pontos de análise pleiteados: 1) Reintegração - dispensa sem justa causa; 2) Dano moral - revista moderada de bolsas e sacolas; 3) Dano moral - assédio moral por ofensas verbais promovido de forma vertical (praticado pela gerência). No primeiro ponto, o acórdão do TST reconheceu o direito da reclamante; em relação ao dano moral - revista moderada de bolsas, o TST não reconheceu o dano moral promovido pela empresa; mas no dano moral - assédio moral por ofensas verbais, a empresa foi condenada ao pagamento de indenização por tal prática realizada na organização.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Reintegração - dispensa sem justa causa, o TST evidenciou que : "No caso vertente, entretanto, o reclamado, deliberadamente, frustrou o objetivo da Política XX por ele mesma criada. Isto porque, não obstante o problema detectado na conduta da empregada consistisse em uma única falta injustificada, o procedimento interno foi formalmente instaurado e não passou da 1ª fase, que sequer foi efetivamente implantada. Conforme já se consignou, a jurisprudência do STF é no sentido da incidência direta do princípio do devido processo legal em relações entre particulares. Com muito mais razão, o referido instituto é plenamente aplicável quando previsto no regulamento empresarial, que não foi cumprido pela reclamada".*

*Nesse ponto, destacou-se a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento na organização, tendo em vista que a empresa possuía uma normativa interna denominada "Política XX"-que não foi respeitada pela mesma. De acordo com tal política, após a detecção de qualquer problema de conduta na organização, o funcionário deveria passar por três etapas de avaliação do seu desempenho e caso ele não tivesse sucesso nesse processo, ele deveria ser desligado da organização. No caso julgado, o empregado não passou nem pela primeira fase.*

*2) Já no quesito Dano moral - revista moderada de bolsas e sacolas, o TST destacou que: "In casu, segundo se extrai do acórdão recorrido, a revista era feita de forma moderada, dentro do poder fiscalizatório do reclamado, além do que sua exigência era aplicada indiscriminadamente a todos os empregados da empresa. Não se tratava, pois, de revista íntima, na acepção legal. Tampouco, ainda segundo a decisão regional, restou caracterizada irregularidade no modo pelo qual era efetuada a revista, de forma a expor o reclamante à situação constrangedora, atingindo sua intimidade e honra."*

*Nesse segundo ponto, não ficaram caracterizadas fragilidades nos procedimentos formais de controle de comportamento, já que as revistas ocorriam "de forma moderada, dentro do poder fiscalizatório do reclamado".*



3) Por fim, em relação ao Dano moral - assédio moral por ofensas verbais promovido de forma vertical (praticado pela gerência), o Tribunal Regional afirmou que: "Resta cabalmente comprovado o alegado dano moral, denotando-se da conduta de preposto da reclamada tratamento manifestamente desrespeitoso e ofensivo em relação à pessoa da reclamante, passível de indenização. Ouvir comentários pejorativos/depreciativos e discriminatórios de seus superiores hierárquicos, configura grave ofensa à moral do trabalhador, que se vê diminuído perante seus pares. Tal comportamento denota completa ausência de decoro na condução de sua atividade econômica, motivo pelo qual subsiste o dever do empregador em indenizar o trabalhador pelos danos morais sofridos."

No terceiro ponto de análise, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades de controle na organização: controles gerenciais formais de comportamento ( pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coíbiam a prática discriminatória e degradante promovida pelos gerentes); e controles gerenciais informais sociais/clã (já que os tratamentos diferenciados adotados pela chefia demonstravam pouco comprometimento e diferença de valores entre os membros do grupo, refletindo inclusive na reputação social da vítima).

#### **Valor da indenização:**

1) Reintegração - dispensa sem justa causa: nulidade da dispensa da reclamante ocorrida em 04-02-2012 e, por consequência, julgo procedentes os pedidos de reintegração da autora no emprego com o cancelamento da baixa na CTPS da autora, e o pagamento de todos os salários e demais benefícios contratuais do período de afastamento até a efetiva reintegração, com acréscimos legais e convencionais, além de reflexos em 13º salários, férias acrescidas do terço constitucional

2) Dano moral - assédio moral: R\$ 5.000,00

#### **Observação:**

O TST em relação a análise do Dano moral - assédio moral, julgou apenas o valor da indenização. Ou seja, já estava reconhecido o assédio moral e não ocorreu recurso de revista por parte da reclamada em torno desse ponto ( a reclamada recorreu sobre o valor arbitrado anteriormente). Por isso, foi exposto na análise o trecho do acórdão do tribunal regional sobre a evidência de fragilidade de controle gerencial.

## **36 Caso 20**

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

O processo está relacionado à denúncia de assédio moral na organização, ocorrida de forma vertical descendente (promovido pelo preposto). A reclamante: "sustenta que foi vítima de assédio moral, por prática discriminatória. Aduz que a conduta da Reclamada, de atribuir aos empregados que não atingissem as metas estabelecidas, a alcunha de ofensor causou-lhe humilhação e dor moral.". A ocorrência do assédio moral não foi reconhecida e a empresa não foi condenada.

#### **Análise dos controles gerenciais:**

O caso analisado explorou uma denúncia de assédio moral vertical supostamente desencadeado pelo preposto, no entanto a denúncia não foi reconhecida no acórdão do TST seguindo a decisão do tribunal regional. Foi destacado no acórdão do TST o seguinte: "A instância a quo concluiu que a Reclamante não comprovou ter sido vítima de assédio moral por parte de preposto da Reclamada. Destacou que, na hipótese, não se vislumbra na designação utilizada pela empresa, qualquer intenção de humilhar ou denigrir a imagem do trabalhador. Acrescentou que "se tratava de uma mera terminologia

*empregada pela empresa, de cunho genérico e cujo conteúdo se limitava, unicamente, a denominar aqueles que não atingiam as metas. Todos tinham conhecimento dessa denominação e do que ela significava".*

*A análise do acórdão não evidenciou situações de fragilidades de controles gerenciais. Percebeu-se que havia um rito cultural na organização para denominar àqueles que não atingissem as metas pré-estabelecidas e que era conhecida por todos. Percebeu-se a existência de controles formais de resultado na organização que monitoravam o desempenho dos empregados.*

### 37 Caso 21

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado à acusação de dano moral na organização, ocorrida por meio da realização de revista íntima à funcionária. A ocorrência do dano moral foi reconhecida em acórdão do TST e a empresa foi condenada.*

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*No caso analisado sobre Dano moral - revista íntima, o TST destacou que: "O quadro fático acima delineado demonstra a existência de revista íntima, diante da ocorrência de toque na cintura. Perfilho o entendimento de que toda revista, seja íntima ou não, promove uma devassa na vida privada do indivíduo. A dignidade do ser humano é composta de atributos da personalidade e da individualidade, entre os quais se inclui o direito de não ver o seu corpo exposto ou tocado senão quando ele próprio o autoriza, ou seja, o direito à intimidade."*

*O TST ainda reforçou: "A empresa pode adotar diversos procedimentos para proteger seu patrimônio, a exemplo de sensores eletrônicos, técnicas avançadas de controle de material, enfoque no setor de recursos humanos para melhor recrutamento e seleção de empregados, e outros que a criatividade empresarial possa promover. Entretanto, eis que surge a revista pessoal, sem grandes custos adicionais como método de coibir furtos, mesmo que não seja constitucionalmente admitida, porque despreza seus empregados e viola o direito à vida privada do trabalhador".*

*Com isso, pôde-se perceber a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento em termos de monitoramento e de procedimentos organizacionais que possam substituir a prática da revista íntima, como forma proteção do patrimônio da empresa.*

#### **Indenização:**

*1) Dano moral na organização por revista íntima - R\$ 3.000,00*

### 38 Caso 22

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se três pontos de análise pleiteados: 1) Horas Extras - cargo de confiança; 2) Dano moral - revista de bolsas e sacolas; 3) Assédio moral - promovido de forma vertical (praticado pelo superior). Nos três pontos o TST reconheceu o direito da reclamante e a empresa foi condenada.*

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Horas Extras - cargo de confiança, o TST evidenciou que: "A reclamada alega que a autora se enquadra na hipótese do art. 62, II, da CLT, porque*

*exercia a função de chefia, detendo poderes de gestão e remuneração diferenciada, sem controle de frequência. Transcreve arestos. O Regional concluiu que a reclamante não se insere no disposto no inciso II do art. 62 da CLT, porque restou provado que a trabalhadora não exercia cargo de gerência com amplos poderes de gestão e mando. Frisou, ainda, que todas as decisões emanadas da obreira, estavam sujeitas à ratificação de algum gerente, seja antes, ou depois de tomada a decisão. Não há, diante da situação fática delineada no acórdão, como se vislumbrar ofensa ao preceito consolidado".*

*Nesse ponto, destacou-se a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento na organização, tendo em vista a falta de controles de frequência que pudessem evidenciar a rotina do trabalhador e falta de padrão do tipo de trabalho exercido (era concedida um cargo de confiança que na prática não correspondia a realidade da função exercida).*

*2) Já no quesito Dano moral - revista de bolsas e sacolas, o TST destacou que: "A Corte de origem não revela a existência de qualquer contato físico com a reclamante, não havendo que se falar em revista íntima, na acepção legal. Não se firma presunção de que o ato de proceder à revista dos empregados configura desconfiança do empregador quanto à prática de atos ilícitos, mormente se todos os demais empregados eram submetidos ao mesmo procedimento. Não há ilicitude no procedimento de realizar revistas moderadas. Entretanto, a irregularidade detectada residiu na publicidade dos atos fiscalizatórios, realizados sob as vistas de clientes e outros empregados, ferindo o direito à intimidade e o princípio da dignidade do trabalhador".*

*Nesse segundo ponto, ficaram caracterizadas fragilidades nos procedimentos e regras formais de controle de comportamento, já que as revistas ocorriam na frente de clientes e outros empregados atingindo a dignidade do trabalhador e expondo a empresa a tais tipos de processo judicial.*

*3) Por fim, em relação assédio moral promovido de forma vertical, o TST afirmou que: "Conforme notícia o acórdão, as provas dos autos, especialmente a testemunhal, demonstram que a reclamante foi alvo de tratamento verbal humilhante, praticado pelo gerente em reuniões, na presença de outros colegas de trabalho. Assim, o Regional manteve a sentença quanto ao pagamento de indenização por dano moral"*

*No terceiro ponto de análise, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades na organização: controles gerenciais formais de comportamento ( pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida pelo gerente); e controles gerenciais informais sociais/clã (já que os tratamentos diferenciados adotadas pela chefia demonstraram pouco comprometimento e diferença de valores entre os membros do grupo, refletindo inclusive na reputação social da vítima).*

**Valor da indenização:**

*2) Dano moral - revista de bolsas e sacolas: R\$ 3.852,20*

*3) Assédio moral - R\$ 10.000,00*

### 39 Caso 23

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se três pontos de análise pleiteados: 1) Dano Moral - assédio moral - Valor da Indenização (1ª - Ré); 2) Dano Moral - assédio moral - Configuração (2ª - Ré); 3) Responsabilidade solidária - Grupo econômico. Nos três pontos o TST reconheceu o direito do reclamante e as empresas foram condenadas.*

Vale enfatizar que o reclamante trabalhou 24 anos na 1ª ré e após aderir ao PDV foi contratado dias após em empresa do mesmo grupo econômico (2ª ré), onde foi demitido depois de 9 anos de trabalho. Após a demissão, o reclamante entrou judicialmente com reclamatória trabalhista contra as duas empresas. Apesar do dano moral analisado no processo ter ocorrido no âmbito da 2ª ré, a 1ª ré também foi acionada no processo e na condenação por ser considerada como reponsável solidária, já que a mesma é instituidora da 2ª ré e faz parte do mesmo grupo econômico.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

1) Na análise sobre Dano Moral - assédio moral (1ª - Ré), o TST evidenciou que: "No caso em tela, data máxima venia, entende-se que resta caracterizado o assédio moral pelo qual passou o autor no período em que laborou na ré (2ª). Esse assédio moral teve nascedouro na conduta abusiva da ré (2ª), havendo transbordamento do jus variandi com a intenção de denegrir a moral do obreiro".

No acórdão regional foram demonstrados os seguintes elementos: apelido de forma pejorativa; e condutas reiteradas das superiores hierárquicas denegrindo a imagem do reclamante e demonstrando perseguição ao mesmo .

Nesse ponto, ficaram evidenciadas fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida no âmbito do grupo econômico).

2) Já no quesito Dano Moral - assédio moral (2ª - Ré), o TST destacou que: "No caso em tela, data máxima vênia, entende-se que resta caracterizado o assédio moral pelo qual passou o autor no período em que laborou na ré. Em consequência, deu a exata subsunção dos fatos ao conceito contido nos artigos 186 e 927 do Código Civil, segundo os quais "aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito, e Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo".

Na decisão do Tribunal Regional foi demonstrado: apelido de forma pejorativa; e condutas reiteradas das superiores hierárquicas denegrindo a imagem do reclamante e demonstrando perseguição ao mesmo.

Nesse ponto, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades na organização: controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos- / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida pelo gerente); e controles gerenciais informais sociais/clã (já que os tratamentos diferenciados adotadas pela chefia imediata demonstraram pouco comprometimento e diferença de valores entre os membros do grupo, refletindo inclusive na reputação social da vítima).

3) Por fim, em relação à Responsabilidade solidária - Grupo econômico, o TST alegou: "o Tribunal Regional afirmou que Sendo a 1ª ré instituidora e patrocinadora da 2ª ré, exercendo ingerência administrativa e financeira, resta configurado o grupo econômico e, nos termos do parágrafo segundo, do art. 2º, da CLT, deve ser responsabilizado solidariamente pelas obrigações decorrentes do contrato de trabalho havido entre o autor e a entidade por ele patrocinada (2ª ré). Por conseguinte, decidiu em consonância com o artigo 2º, §2º, da Consolidação das Leis do Trabalho, que dispõe: Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas". No terceiro ponto de análise, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na relação de solidariedade do grupo econômico: controles gerenciais formais de comportamento ( pois

*os procedimentos-/ regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática discriminatória e degradante promovida no âmbito da 2ª ré);*

**Valor da indenização:**

*1) Dano Moral - assédio moral - R\$ 120.000,00 + incidência de juros de mora (12% ao ano) desde o ajuizamento da ação.*

**Observações:**

*No detalhamento do caso observou-se na descrição da regional que restou caracterizado, em parte, o assédio moral sofrido pelo reclamante. No entanto, prevaleceu na Turma o voto proferido por outra desembargadora, cujos fundamentos foram também descritos por completo e que deu-se provimento para condenar a reclamada ao pagamento de compensação por danos morais, arbitrados no valor de R\$120.000,00 .*

## 40 Caso 24

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado à denúncia de Danos Morais - Caracterização. A reclamante: "afirma que a Reclamada instalou câmeras de vídeo dentro do banheiro usado por ele, contrariando o que a Corte Regional constatou após o exame da prova.". A ocorrência do dano moral não foi reconhecida e a empresa não foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*O caso analisado explorou uma denúncia de Dano Moral, no entanto a denúncia não foi conhecida no acórdão do TST seguindo a decisão do tribunal regional. O TST afirmou que: "Como se observa, a Corte Regional apreciou o conjunto probatório e concluiu que não há prova da existência de uma câmera de vídeo escondida no sanitário masculino do setor de produção da reclamada, situação apontada pelo autor como causa de humilhação e violação à sua intimidade (fl. 120). Registrou que o conjunto probatório residente nos autos consiste na produção de prova testemunhal, tendo sido anexado, também, prova emprestada" e entendeu que a leitura das informações prestadas pela testemunha mostra-se insuficiente, não logrando provar, a existência de uma câmera de vídeo camuflada na luminária do banheiro, o que importaria em afronta à dignidade do empregado" (fl. 120). Com base em tais premissas, decidiu que não há nos autos prova do fato alegado pelo autor, não lhe sendo devida, portanto, indenização a título de dano moral" (fl. 121).*

*O acórdão do TST ainda explorou: "Assim, o acolhimento da pretensão recursal depende do revolvimento de fatos e provas, incabível nesta fase processual, conforme jurisprudência sedimentada na Súmula nº 126 desta Corte. Portanto, não se viabiliza o processamento do recurso de revista por violação de dispositivo constitucional e tampouco por divergência jurisprudencial".*

*A análise do acórdão não evidenciou situações de controles gerenciais frágeis ou efetivos, tendo em vista que a decisão foi pautada numa prova frágil da reclamante e das testemunhas.*

## 41 Caso 25

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se três pontos de análise reclamados: 1) Enquadramento como bancário (1ª e 2ª - Ré) - em que se pleiteiava a equiparação da função da reclamante com a mesma da categoria de bancário; 2) Dano morais por assédio sexual (1ª - Ré); 3) Dano*

*morais - Assédio sexual (2ª - Ré). Nos três pontos foram reconhecidos o direito da reclamante e as empresas foram condenadas.*

*Vale enfatizar que a 1ª Ré tratava-se de uma empresa prestadora de serviços para bancos e a 2ª Ré é um Banco. No caso, a reclamante era funcionária da 1ª Ré e realizava suas atividades na 2ª Ré. De acordo com o Tribunal Regional: "Apurou-se pelos depoimentos que a reclamante desempenhava as mesmas atividades que os empregados da segunda reclamada, ora recorrente, no setor de XXX, uma de suas atividades fins e que as tarefas por ela executadas, apesar de repassadas por um funcionário da primeira reclamada, eram ordenadas, primeiramente, por um empregado da segunda reclamada, gerente do setor".*

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Enquadramento como bancário (1ª e 2ª - Ré), o TST alegou que a decisão proferida pelo Tribunal Regional está em consonância com a referida orientação jurisprudencial. Com isso, teve-se o seguinte trecho da decisão da regional sobre o caso: "Assim, em razão do princípio da isonomia, consagrado no art. 5º, caput, da Constituição Federal, da vedação constitucional do art. 7º, inciso XXXII, de estabelecer discriminação no tratamento entre os empregados que prestam serviços no mesmo local, embora contratados formalmente por empresas diferentes e da aplicação analógica do art. 12, a, da Lei nº 6.019/74, a reclamante faz jus as diferenças salariais deferidas".*

*No acórdão do TST também foi destacado da decisão do tribunal regional que: "O setor de XXX, no qual a autora trabalhava, era comandado por dois gerentes, funcionários da segunda reclamada, os quais passavam as tarefas ao supervisor da primeira reclamada, que por sua vez, simplesmente, distribuía os serviços entre os funcionários terceirizados. Tanto era irregular o trabalho prestado pela autora que a segunda ré celebrou ajuste de conduta com o Ministério Público do Trabalho para substituir os funcionários terceirizados por funcionários concursados no setor de XXX. Salienta-se que, inclusive, os empregados da segunda reclamada, em virtude da experiência, ensinavam os serviços aos funcionários terceirizados".*

*Nesse ponto, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades de controle nas organizações: controles gerenciais formais de resultado (pois havia conflitos de metas a serem desempenhadas - gerentes da 2ª ré distribuía serviços para a reclamante); e controles gerenciais formais de comportamento ( -já que os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não estavam em sintonia com a legislação vigente - celebrou ajuste de conduta com o Ministério Público do Trabalho - onde a reclamante prestava seus serviços de forma irregular). Ainda nas fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento também se percebeu a repercussão negativa de tal prática na remuneração da reclamante.*

*2) Já no quesito Danos morais por assédio sexual (1ª - Ré), o TST destacou que: "Incide na espécie a Súmula 126 desta Corte, pois, no Recurso de Revista, a parte pretende o reexame do quadro fático descrito pelo Tribunal Regional, que foi expresso ao asseverar que a reclamante se desincumbiu a contento de comprovar todos os elementos caracterizadores do assédio sexual praticado pelo empregado da segunda reclamada, Sr. X, o qual, embora não fosse o superior imediato da reclamante, tinha uma ascendência hierárquica sobre ela e que o Sr. Y, funcionário da primeira reclamada, ora recorrente, a quem a autora estava diretamente subordinada, tinha conhecimento do constrangimento vivenciado pela autora e nenhuma providência tomou para coibir o comportamento do Sr. X, funcionário da segunda ré. A aferição da veracidade da assertiva do Tribunal Regional ou da parte depende de nova avaliação dos fatos, procedimento vedado em sede de recurso de revista".*

Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos- / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não foram efetivos, tendo em vista a omissão do gerente diante da situação);

3) Por fim, em relação aos Danos morais - Assédio sexual (2ª - Ré), o TST alegou: "Incide na espécie a Súmula 126 desta Corte, pois, no Recurso de Revista, a parte pretende o reexame do quadro fático descrito pelo Tribunal Regional, que foi expresso ao asseverar que a reclamante se desincumbiu a contento de comprovar todos os elementos caracterizadores do assédio sexual praticado pelo empregado da segunda reclamada, Sr. X, o qual, embora não fosse o superior imediato da reclamante, tinha uma ascendência hierárquica sobre ela (fls. 648). A aferição da veracidade da assertiva do Tribunal Regional ou da parte depende de nova avaliação dos fatos, procedimento vedado em sede de recurso de revista".

No terceiro ponto de análise, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades de controles: gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática do assédio por parte dos funcionários no âmbito da 2ª ré); controles gerenciais informais sociais/clã (não havia compartilhamento de valores e crenças entre os membros dos grupos e a ação do assediador refletiu diretamente na reputação da vítima)

**Valor da indenização:**

1) Dano Moral - R\$ 50.000,00.

**Observações:**

Nesse caso não foi aprofundada a análise da responsabilidade, já que era uma discussão entre as duas rés sobre os limites das suas responsabilidades (solidária e subsidiária) e que ficou amplamente descrita na ementa do Acórdão.

## 42 Caso 26

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado à indenização por danos morais decorrentes de assédio moral (promovido por superior hierárquico) e doença ocupacional. De acordo com a reclamante: "Diante do comportamento dispensado pelo gerente - que cobrava excessivamente os seus subordinados e frequentemente os ironizava e humilhava perante os demais colegas -, sofreu assédio moral, com prejuízos à sua honra, imagem e vida privada, assim como sofrimentos psíquicos, incluindo estresse e depressão. Disse que ao se queixar com o Superintendente - o qual disse confiar no gestor -, teve sua carteira de clientes alterada para outra menos lucrativa. Postulou o pagamento de uma indenização por danos morais decorrentes do assédio... e em razão das doenças ocupacionais desenvolvidas (doenças ósteo musculares e depressão)". A empresa foi condenada pelo tribunal regional tanto em relação ao dano moral, quanto pela doença ocupacional.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

Em relação ao caso, o TST descreveu que: "Verifica-se que o Regional, com base no conjunto fático-probatório, em especial na prova oral, manteve a sentença por meio da qual o Reclamado foi condenado ao pagamento de indenização por danos morais decorrentes de assédio moral e de doença ocupacional".

Na decisão da regional foi alegado que: "Restou amplamente demonstrada a prática reiterada de ato ilícito por parte do réu, através do gestor, que tratava seus subordinados com extrema grosseria, humilhando-os uns perante os outros. Não é porque o gerente

*tratava todos os empregados de forma agressiva, e não apenas a reclamante, que não ocorreu efetivo dano moral. Por se tratar de um tratamento dispensado por um superior a todos os seus subordinados, há ainda maior necessidade de se agir de modo a coibir a prática de tal atitude, visando à proteção de outros empregados que vierem a ser a ele submetidos. De nada adianta existir um canal de comunicação interno, no qual os empregados podem registrar suas insatisfações de modo confidencial, se, uma vez constatado algum abuso, o empregador nada faz para coibir a prática da conduta agressora. Além da indevida conduta do próprio gestor para com seus subordinados, o banco omitiu-se quando teve conhecimento das ocorrências. Tanto de um modo quanto do outro, resta caracterizada a prática do ilícito".*

*O caso analisado evidenciou danos morais decorrentes de assédio moral e com reflexos em doença ocupacional. Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, não coibiram a prática danosa promovida pelo gestor - inclusive com falta de efetividade do canal de denúncia e omissão do superintendente); 2) e controles gerenciais informais sociais/clã (a empregada foi exposta a ofensa moral proferida pelo superior, afetando a reputação da mesma - demonstrando diferenças de valores e crenças compartilhadas entre o grupo).*

**Indenização:**

- 1) Dano Moral - R\$ 80.000,00
- 2) Doença ocupacional - R\$ 30.000,00

**Observações:**

*O caso retratou o recurso promovido pela reclamante em torno dos valores arbitrados na regional, mas o recurso trouxe a tona os detalhes do caso e a decisão da turma regional comprovando as atitudes ilícitas promovida na organização.*

## 43 Caso 27

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados: 1) Indenização por danos morais - assédio moral; 2) Horas extraordinárias. No processo o reclamante alegou que: "ter sofrido abalo moral em face de atitudes de seu supervisor, referindo que a situação ensejadora se encontra descrita em ocorrência policial anexada com a petição inicial. Alegou que o comportamento do supervisor naqueles termos era freqüente e era adotada na frente de colegas e clientes". O reclamante também pleiteou o pagamento de diferenças de horas extras, assim consideradas as excedentes da 8ª hora diária e da 44ª hora semanal. Nos dois pontos o TST reconheceu o direito da reclamante e a empresa foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre indenização por danos morais - assédio moral, o TST evidenciou que: "De acordo com o quadro fático delineado pelo eg. TRT, o reclamante - enquanto dava explicações a um dos clientes - foi advertido pelo gerente que lhe puxou o braço, interpelando-o com palavras grosseiras, expondo o reclamante a constrangimento na frente dos colegas de trabalho e clientes. Configurado o ato ilícito promovido pelo superior hierárquico, representante da empresa, o dano moral é presumido, fazendo-se in re ipsa, pois deriva do próprio ilícito praticado, não carecendo de prova".*

*Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos- / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática danosa promovida pelo próprio*



gerente, o que gera reflexão sobre os procedimentos de contratação e treinamento de gestores com esse perfil na organização); Conforme afirma o Tribunal Regional no caso em tela: "é da empresa a obrigação de salvaguardar a idoneidade física e moral dos empregados no ambiente de trabalho". Ainda na seara do assédio moral, perceberam-se também fragilidades de controles gerenciais informais sociais/clã, já que os tratamentos desrespeitosos adotados demonstravam diferença de valores entre os membros do grupo e que influenciam inclusive na estrutura social da organização.

2 ) Já no quesito Horas extraordinárias, a empresa alegou no seu recurso que: "o regime de compensação de jornada adotado pela empresa deve ser considerado válido porque previsto nas normas coletivas. Afirma que não é concebível que a empresa deva imprimir todo o cálculo, mês a mês, da folha cálculo do banco de horas de cada empregado, por ser extensa. Assim, cada empregado recebe o demonstrativo resumido de tais horas creditadas ou debitadas em seu banco de horas mensalmente".

Já o TST destacou que: "O eg. Tribunal Regional concluiu pela invalidade do acordo de compensação na modalidade banco de horas, ainda que firmado mediante convenção coletiva, na medida em que a reclamada não adotou os procedimentos corretos com relação à compensação das horas trabalhadas, impossibilitando ao reclamante o controle do banco de horas. Consignou que em diversas oportunidades houve extrapolação da jornada máxima de 10 horas diárias. A invalidade do regime banco de horas decorre da inobservância, pela própria reclamada, das disposições insertas nas normas coletivas referentes à exigência quanto ao fornecimento de controle da carga horária objeto de compensação, bem como do extrapolamento da jornada, para além da 10ª hora diária. Assim, não há contrariedade à Orientação Jurisprudencial nº 196 da SBDI-1 (cancelada em razão da conversão na Súmula nº 423 do TST). Em razão da invalidade do banco de horas, bem como da comprovação de que o reclamante estava submetido habitualmente à sobrejornada, afiguram-se devidas as horas extraordinárias".

Nesse segundo ponto, ficaram caracterizadas fragilidades nos procedimentos e regras formais de controle de comportamento, tendo em vista a invalidade do regime de banco de horas por divergência das normas coletivas e extrapolamento de jornada de trabalho.

**Valor da indenização:**

1) Dano moral: R\$ 3.000,00

**Observação:**

O TST afirmou que: "No caso em tela, verifica-se que, embora tenha sido utilizada a expressão assédio moral, o caso é de dano moral decorrente de um único episódio, o que não exclui o direito à indenização". Por isso, não se enquadra no ponto 1 as fragilidades de controles gerenciais informais, pois não se pode presumir sobre as práticas de rotina (culturais) na organização.

## 44 Caso 28

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado a assédio moral no trabalho por "perseguição e discriminação sofrida pela autora". A reclamante teve o reconhecimento da ocorrência do assédio moral pelo acórdão.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

Em relação ao caso o TST descreveu que: "O Tribunal Regional manteve a condenação das reclamadas ao pagamento de indenização por danos morais, tendo em vista que ficou

*demonstrado, por meio de prova testemunhal, que a reclamante sofreu assédio moral no ambiente de trabalho. Uma das testemunhas declarou que a reclamante estava grávida e precisava ir ao banheiro pois passava muito mal; que a reclamante sofria muita cobrança em relação ao horário que ficava no banheiro (pág. 371). Em certa ocasião, a testemunha afirmou que não presenciou a discussão mas viu a reclamante descendo muito nervosa e que a mesma precisou ir para o hospital (pág. 371). Em relação ao valor fixado a título de indenização por danos morais, majorado pelo Regional em quantia equivalente a 100 vezes o último salário da reclamante (R\$ 60.800,00), não merece reparos a decisão".*

*O caso analisado evidenciou o assédio moral na organização. Nessa situação, pôde-se perceber as seguintes fragilidades de controles gerenciais: 1) controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos- / regras/ regulamentos da organização, não coibiram a prática danosa promovida pelos gerentes); 2) e controles gerenciais informais sociais/clã (a empregada foi exposta a ofensa moral proferida pelo superior, afetando a reputação da mesma - demonstrando dificuldades de interações e diferenças de valores e crenças compartilhadas entre o grupo).*

**Indenização:**

*1) Assédio Moral - R\$ 60.800,00*

**Observações:**

*O caso retratou o recurso promovido pela reclamada em torno dos valores arbitrados na regional, mas o recurso trouxe à tona os detalhes do caso.*

## 45 Caso 29

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Dano moral - desconto salarial indevido; 2) Labor aos domingos; 3) Alimentação - Desconto. O TST não reconheceu a discussão da reclamante em relação ao dano moral, enquanto nos outros dois pontos o direito foi reconhecido e a empresa foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Dano moral - desconto salarial indevido, o TST evidenciou que: "A Reclamada, no recurso de revista, sustenta que o mero inadimplemento contratual, consubstanciado em descontos indevidos, não enseja indenização por dano moral. Transcreve arestos para o confronto de teses. O aresto de fl. 721 adota tese diametralmente oposta à consignada no v. acórdão regional, no sentido de que o desconto salarial indevido nos vencimentos do trabalhador não gera dano moral, mas, apenas, dano material, já que tal fato não é suficiente para ferir os direitos da personalidade do obreiro. Conheço do recurso de revista, por divergência jurisprudencial".*

*Na decisão da regional restaram caracterizados o dano moral, mas o TST entendeu que o caso em tela era de dano material. Apesar do enquadramento errado do pedido por parte do reclamante, entendeu-se que a organização possui fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, tendo em vista o desconto salarial indevido influenciar diretamente na estrutura remuneratória do empregado.*

*2) Já no quesito labor aos domingos TST destacou que: "Na espécie, o v. acórdão recorrido consigna que os cartões de ponto revelaram diversas ocorrências de labor em domingo com indicação de cômputo em banco de horas, em desobediência à norma coletiva, que veda a compensação (banco de horas) dos domingos trabalhados, bem como fixa seu pagamento com acréscimo de 100% sobre o valor da hora normal. A questão, como se percebe, foi decidida com supedâneo no conjunto probatório existente nos autos. Dessa*

forma, qualquer decisão diversa daquela proferida pelo acórdão recorrido, implica necessário revolvimento de fatos de provas, hipótese inviável em sede de recurso de revista, consoante perfilha a Súmula nº 126 do TST. Não conheço do recurso de revista". Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (os controles de ponto estavam atuando, no entanto as regras internas/procedimentos de horário de trabalho estavam em desacordo com as normas coletivas);

3) Por fim, em relação à Alimentação - Desconto, o TST alegou: "Na espécie, o v. acórdão regional entendeu ausente a autorização do Reclamante para que a Reclamada pudesse efetivar o desconto a título de alimentação, cuja necessidade revelou-se imperiosa, nos termos do depoimento de testemunha arrolada pela própria demandada. A questão, como se percebe, foi decidida com supedâneo no conjunto probatório existente nos autos. Dessa forma, qualquer decisão diversa daquela proferida pelo acórdão recorrido, implica necessário revolvimento de fatos de provas, hipótese inviável em sede de recurso de revista, consoante perfilha a Súmula nº 126 do TST".

No terceiro ponto de análise, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (pois para ser realizado o desconto da alimentação seria necessária a autorização da reclamante, o que não ocorreu, demonstrando incoerência nos próprios procedimentos/regras da organização).

## 47 Caso 30

Comment: by glaub

### **Descrição:**

O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Vigilante - adicional de risco; 2) Jornada especial de plantão (12x36) ; 3) Diferenças salariais decorrentes da inobservância do salário normativo . O TST não reconheceu a discussão da reclamante em relação ao adicional de risco, enquanto nos outros dois pontos o direito foi reconhecido e a empresa foi condenada.

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto sobre vigilante - adicional de risco, "busca o reclamante o deferimento de diferenças de horas extras e adicional noturno pela consideração do adicional de risco de vida na base de cálculo destas parcelas".

Já a empresa recorrente argumentou que: "em face do quanto previsto em Convenção Coletiva de Trabalho, em consonância, com o princípio da autonomia da vontade coletiva, o adicional de risco de vida não reflete e nem serve como base de cálculo para qualquer outra parcela salarial ou remuneratória".

Nesse ponto o TST evidenciou que: "A revista merece conhecimento. À luz da jurisprudência desta Corte e do princípio da autonomia da vontade coletiva, é válida a norma coletiva que atribui ao adicional de risco natureza jurídica indenizatória. Ora, se a parcela é efetivamente criada por CCT ou ACT, sem prévia tipificação legal, acima do patamar mínimo fixado pela lei, deve ter sua estrutura e efeitos normativos respeitados, em conformidade com o disposto no diploma coletivo negociado. Princípio da criatividade jurídica da negociação coletiva, incorporado pelo art. 7º, XXVI, da CF".

Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía o controle gerencial formal de comportamento atuantes, tendo em vista que a estrutura de remuneração do obreiro encontrava-se em acordo com a norma vigente, não impactando negativamente no salário do mesmo.

2) Já no quesito Jornada especial de plantão (12x36) o TST destacou que: "no caso dos autos, consta, no acórdão recorrido, que a Reclamada não respeitava o previsto nas normas coletivas, tendo em vista que o Reclamante trabalhava diversos dias consecutivos por 12 horas, sem a concessão das 36 horas de descanso. Desse modo, deve ser reconhecida a invalidade da jornada especial de trabalho de 12x36. Em razão disso, o TRT conclui que: (...) correta a sentença ao deferir as horas excedentes à oitava diária ou quadragésima quarta semanal, não cabendo a limitação requerida pela empresa, uma vez que a jornada máxima semanal não foi respeitada".

Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (os padrões de trabalho estabelecidos para o funcionário/cargo pela empresa não respeitavam as normas coletivas da categoria e influenciavam diretamente nas horas de descanso do empregado);

3) Por fim, em relação às Diferenças salariais decorrentes da inobservância do salário normativo, a Reclamada alegou que: "o Reclamante foi contratado para exercer a função de vigilante, com salário por hora, o que não é vedado pelo ordenamento jurídico vigente tampouco pelos instrumentos normativos, desde que não perceba valor inferior ao salário-hora convencional, garantindo-se, ainda, a remuneração aos dias de repouso, o que foi devidamente observado".

Já o Tribunal Regional na sua decisão afirmou: "Como bem salientado em sentença, a cláusula décima quarta da CCT 2008/2010, em seu parágrafo primeiro, veda expressamente a contratação de vigilantes horistas para o cumprimento das escalas de 12 (doze) horas (fl. 151). Dessa forma, como o reclamante trabalhava em regime de 12 horas de trabalho por 36 de descanso, em escala prevista na tabela constante na norma coletiva, faz jus às diferenças salariais deferidas".

Com isso, o TST alegou: "Conforme se observa dos destaques feitos na transcrição do acórdão recorrido, o objeto da irrisignação está assente no conjunto fático-probatório, ainda que a Reclamada alegue o contrário, e este se esgota nas instâncias ordinárias. Adotar entendimento em sentido oposto àquele formulado pelo Regional implicaria o revolvimento de fatos e provas, inadmissível em sede de recurso de revista, a teor da Súmula 126/TST. Como se sabe, a incidência da Súmula 126 desta Corte, por si só, impede o exame do recurso por violação a dispositivos constitucional e/ou de lei"

No terceiro ponto de análise, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (pois a prática adotada pela organização influenciava na estrutura de remuneração do obreiro)

## 48 Caso 31

Comment: by glaub

### **Descrição:**

O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Reflexos da majoração do valor do repouso semanal remunerado; 2) Bancário - Cargo de confiança; O TST não reconheceu a discussão da reclamante em relação aos reflexos da majoração do valor do repouso semanal remunerado, enquanto no ponto sobre Bancário - Cargo de confiança o direito foi reconhecido e a empresa foi condenada.

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto sobre Reflexos da majoração do valor do repouso semanal remunerado, "O reclamado interpôs recurso de revista às fls. 1329-1343 (doc. seq. 01). Alega que a majoração do valor do repouso semanal remunerado, em razão da integração das horas extras habitualmente prestadas, não deve repercutir no cálculo das férias, da gratificação

*natalina, do aviso prévio, do FGTS e da gratificação semestral, sob pena de caracterização de bis in idem. Aponta violação do artigo 7º, a, da Lei 605/49. Indica contrariedade à OJ 394 da SBDI-1 do TST".*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "Conhecido o recurso de revista por contrariedade a Orientação Jurisprudencial da SBDI-1 desta Corte, seu provimento é consectário lógico. Dou provimento ao recurso de revista para excluir da condenação os reflexos da majoração do valor do repouso semanal remunerado, em razão da integração das horas extras, nas férias, mais 1/3; no 13º salário; no aviso prévio; no FGTS, mais 40%; e na gratificação semestral".*

*Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía o controle gerencial formal de comportamento atuante, tendo em vista que a estrutura de remuneração do obreiro encontrava-se em acordo com a norma vigente, não impactando negativamente no salário do mesmo.*

*2) Já no quesito Bancário - Cargo de confiança o reclamado: "interpôs recurso de revista às fls. 1329-1343 (doc. seq. 01). Alega que, enquanto ocupava os cargos de supervisor operacional e de gerente de pessoa física, o reclamante estava enquadrado na hipótese exceptiva do artigo 224, § 2º, da CLT. Argumenta que essas funções pressupõe amplo poder de fiscalização e direção, sendo indubitavelmente cargos de confiança. Aponta violação do artigo 224, § 2º, da CLT".*

*Já o TST destacou que: "Ao averiguar as reais atribuições do reclamante, a Corte de origem concluiu, com base na prova dos autos, não ter restado demonstrada a fidúcia especial a que alude o artigo 224, § 2º, da CLT. A prova testemunhal transcrita no acórdão regional não permite concluir de forma diversa. Nesse contexto, a satisfação da pretensão recursal demandaria o reexame de todo o conjunto fático-probatório dos autos, procedimento vedado nesta instância recursal, nos termos das Súmulas 102, I, e 126 do TST".*

*Nesse ponto, ficou evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado especificamente quanto ao conflito de atribuições e metas do funcionário, já que o mesmo formalmente era detentor de cargo de confiança, mas na prática não exercia;*

**Observação:**

*Art. 224 - A duração normal do trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e Caixa Econômica Federal será de 6 (seis) horas contínuas nos dias úteis, com exceção dos sábados, perfazendo um total de 30 (trinta) horas de trabalho por semana. (Redação dada pela Lei nº 7.430, de 17.12.1985)*

*§ 2º As disposições deste artigo não se aplicam aos que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes ou que desempenhem outros cargos de confiança desde que o valor da gratificação não seja inferior a um terço do salário do cargo efetivo. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 754, de 1969)*

## 52 Caso 32

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Equiparação Salarial - Reflexos; 2) Horas extras - Regime 12x36; 3) Horas extras - turnos ininterruptos de revezamento; 4) Horas Extras - tempo destinado à troca de uniforme; 5) Horas "In itinere"; 6) Adicional noturno - Jornada mista. O TST não conheceu nenhum desses recursos de revista*

solicitados pela reclamada e a decisões em 2ª instância permaneceram favoráveis à reclamante.

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto Equiparação Salarial - Reflexos, a reclamante buscava a sua equiparação salarial com o de outros funcionários da empresa. A reclamada "aduz que não estão preenchidos os requisitos legais para o deferimento da isonomia salarial".

Nesse ponto o TST evidenciou que: "Verifica-se que o Regional decidiu com base na prova testemunhal, concluindo estarem presentes os requisitos para a equiparação salarial. Com efeito, conforme evidenciado no trecho antes transcrito, testemunhas reconheceram que autora e a paradigma X exerciam a função de operadora de impressão, apesar de terem sido contratadas para funções diferentes. Além disso, a Corte de origem evidenciou que a diferenciação das máquinas não se presta a demonstrar diferença de perfeição técnica ou produtividade. Tampouco há elementos no acórdão que relevem lapso de tempo superior ao exigido pela lei. Neste contexto, a reforma da decisão, no aspecto pretendido pela parte, demandaria o reexame de fatos e provas, intento vedado nesta instância recursal, nos moldes da Súmula 126 do TST".

Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, tendo em vista que a reclamante desempenhava as mesmas atividades que outras pessoas, mas sua estrutura remuneratória era diferente.

2) Já no quesito Horas extras - Regime 12x36 a reclamada alegou "que a reclamante trabalhava em regime de compensação na escala de 12x36, o que afasta o direito à percepção de horas extras a partir da 8ª diária e 44ª semanal. Defende que mesmo a pactuação tácita de compensação é válida."

O tribunal regional afirmou que: "Na hipótese dos autos, todavia, sequer há autorização para adoção de regime 12x36 nas normas coletivas, as quais estabelecem a possibilidade de adoção de regime compensatório, com prorrogação da jornada de trabalho em até o máximo de duas horas diárias, desde que esse tempo excedente seja compensado pela equivalente diminuição e/ou supressão do trabalho nos sábados, (...) (por exemplo, cláusula 40ª da convenção coletiva de 2008, fl. 281), bem como autorizam a implantação de banco de horas, porém, nesse caso, A jornada não poderá exceder o limite de 10 (dez) horas diárias, de segunda a sexta-feira, e de 8 (oito) horas aos sábados, e as horas compensáveis o limite de 40 (quarenta) ao mês".

O TST destacou que: "Cabe destacar, ainda, que a adoção do regime especial de doze horas de trabalho por trinta e seis de descanso, lastreado em instrumento de direito coletivo do trabalho, atende aos interesses das categorias envolvidas, moldando-se ao ordenamento vigente. Portanto, conforme entendimento já sedimentado na jurisprudência, é válido o regime mencionado, desde que pactuado em negociação coletiva. Não observado, contudo, o requisito do art. 7º, XIII, da Carta Magna, são devidas como extras todas as horas que excederem à oitava diária".

Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (os padrões de trabalho estabelecidos para o funcionário/cargo pela empresa estão em desacordo com as normas coletivas da categoria e leis sobre a jornada de trabalho, esse fato repercutiu negativamente no descanso e na estrutura remuneratória da reclamante)

3) Em relação às Horas extras - turnos ininterruptos de revezamento, a Reclamada alegou que: "a autora laborou em turnos de revezamento apenas eventualmente, por conveniência própria. Sustenta que os documentos evidenciam o trabalho em turnos fixos a partir de abril de 2009. Indica violação dos arts. 7º, XVI, da CF e 92 do Código Civil. "

Já o Tribunal Regional na sua decisão afirmou: "Como bem decidido pelo MM. Juiz de origem, os cartões-ponto trazidos aos autos com a defesa (fls. 121/167), reputados válidos

porque não impugnados pela autora - quanto ao que não há recurso -, evidenciam a prestação de labor, a partir de abril de 2009, em turnos de revezamento em jornadas das 07h00min às 17h20min, das 15h20min às 23h30min e das 23h25min às 07h00min do dia seguinte, variações estas de jornada que, diferentemente do sustentado pela ré, não eram ocasionais, o que determina o direito à jornada de trabalho especial de seis horas, nos termos do art. 7º, XIV, da CF."

Com isso, o TST alegou: "O inc. XVI do art. 7º da Carta Magna estabelece remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal. Já o art. 92 do Código Civil leciona que principal é o bem que existe sobre si, abstrata ou concretamente; acessório, aquele cuja existência supõe a do principal. Nenhum dos preceitos evocados trata do tema de insurgência da parte. Deixando a parte de fazer claras as situações descritas no art. 896 da CLT, não merece conhecimento o recurso de revista". No terceiro ponto de análise, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (os padrões de trabalho estabelecidos para o funcionário/cargo pela empresa não estavam de acordo a legislação vigente).

4) No ponto sobre Horas Extras - tempo destinado à troca de uniforme, "Insurge-se a reclamada, argumentando que durante o tempo destinado à troca de uniforme o autor não está trabalhando, motivo pelo qual não pode ser remunerado. Aduz que o trabalhador já sabia que teria de usar uniforme quando foi contratado. Indica ofensa aos art. 92 do Código Civil. Colaciona aresto".

No acórdão do TRT foi decidido que: "Rejeito, de pronto, o recurso quanto à alegação de que o tempo despendido na colocação e retirada de uniforme não superava cinco minutos, uma vez que, além de inovatório - porque não houve qualquer impugnação, na defesa, quanto ao tempo despendido na troca de uniforme informado na petição inicial -, foi exatamente este o tempo arbitrado na sentença para este fim. O total de vinte minutos diários arbitrado na sentença considerou o lapso temporal de cinco minutos para a colocação/retirada do uniforme e o tempo destinado à espera para o uso do vestiário. Rejeito, ainda, o recurso quanto à alegação de que 'a troca de uniforme não pode ser considerada como tempo à disposição do empregador' (fl. 408), por inovatório. A tese de defesa, quanto a esse aspecto está limitada à seguinte alegação, in verbis: O reclamante anotava sua jornada de trabalho, logo que ingressava na empresa, e, portanto, não há que se falar em cômputo de tempo de troca de uniforme como horas extras, restando impugnada tal pretensão. (sublinhei, fl. 83)".

Nesse ponto o TST evidenciou que: "O art. 92 do Código Civil explica que principal é o bem que existe sobre si, abstrata ou concretamente; acessório, aquele cuja existência supõe a do principal. O preceito evocado não trata do tema de insurgência da parte. Revela-se inservível o paradigma que não observa a Súmula 337, I, "a" do TST. Não conheço".

Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento (os padrões e planejamento de trabalho estabelecidos para o funcionário/cargo não estavam adequados ao processo como um todo, que deveria envolver o tempo de troca de uniforme). Tal fragilidade também teve reflexos na estrutura de recompensa do funcionário com a ausência do pagamento de horas extras devidas.

5) Já no quesito Horas "In itinere" a ré alegou que "o local de trabalho era de fácil acesso e servido por transporte público e particular. Aduz, ainda, que fornecia transporte da empresa. Entende que a reclamante não se desincumbiu do ônus que lhe incumbia. Indica violação dos arts. 818 da CLT e 333, I, do CPC. Aponta contrariedade à Súmula 324, convertida no item III da Súmula 90 do TST".

*O TST destacou que: "O Regional consignou, com base na prova oral, que nos dias em que a reclamante iniciava sua jornada às sete horas da manhã, havia incompatibilidade de horário com o transporte público.... A valoração dos meios de prova ofertados pela parte constitui prerrogativa do julgador, pelo princípio da persuasão racional, que tem previsão no ordenamento processual, na aplicação subsidiária do art. 131 do CPC. Assim, não há que se falar em equívoco quanto às regras de distribuição do ônus da prova, quando o julgador, confrontando o acervo instrutório dos autos, reputa comprovados os fatos constitutivos do direito postulado. Diante do contexto fático descrito no acórdão, a decisão está em conformidade com a Súmula 90, II, do TST, atraindo o óbice do art. 896, § 7º, da CLT e da Súmula 333 do TST, o que inviabiliza o conhecimento do apelo por dissenso pretoriano, sem prejuízo de se constatar que são inservíveis os paradigmas provenientes de Turma do TST (art. 896, "a", da CLT). Eventual reforma da decisão demandaria, ainda, o revolvimento do conjunto probatório dos autos, procedimento vedado nesta esfera extraordinária, a teor da Súmula 126 do TST. Não conheço".*

*Ainda teve-se na decisão do tribunal Regional que: "Dou parcial provimento ao recurso para acrescer à condenação o pagamento de 12 minutos diários, nos dias em que a jornada de trabalho foi iniciada às 07h00min, a título de horas in itinere, acrescido do adicional legal, observados os registros de horário, com reflexos em repousos semanais remunerados e, pelo aumento da média remuneratória, em férias com 1/3, 13º salário, aviso-prévio e FGTS com 40%"*

*Nesse ponto ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento, já que a falta de inclusão dessa prática no processo laboral na empresa teve reflexos na estrutura de remuneratória do funcionário com o pagamento de adicionais e outros benefícios.*

*6) Por fim, em relação ao Adicional noturno - Jornada mista, o Tribunal regional decidiu que: "Dessa forma, e tendo a demandante cumprido jornada das 23h20min de um dia às 07h00min do dia seguinte em diversas oportunidades, é devido o adicional noturno previsto no art. 73 da CLT também sobre as horas trabalhadas posteriormente às 05h00min, quando laboradas em prorrogação ininterrupta da jornada, o que, conforme se verifica dos recibos juntados às fls. 168/216, não foi pago à autora, na medida em que as horas noturnas neles remuneradas coincidem apenas com as 'horas noturnas' assim reputadas apenas aquelas laboradas até às 05h00min, computando a hora reduzida, como se observa, v.g., no dia 26.05.2009 - fl. 162 -, no qual a autora laborou das 23h20min às 07h00min, tendo a recorrente considerado apenas 04 horas e 40 minutos para efeito de pagamento do adicional noturno. É inequívoco, portanto, que também não foi adimplido o adicional noturno sobre as prorrogações da jornada noturna (no referido dia, das 05h01min às 07h00min), fazendo jus a demandante, portanto, às diferenças de adicional noturno deferidas na sentença"*

*A Reclamada alegou que: "A ré alega que é indevido o pagamento do adicional por se tratar de jornada ordinária, não prorrogação em hora extra. Indica ofensa aos arts. 22, I, da CF, 73 da CLT e contrariedade à Súmula 60 do TST e à OJ 6 da SBDI-1/TST".*

*Com isso, o TST decidiu: "Assim, no horário após às 5h da manhã, quando houve continuidade no trabalho, a reclamante esteve submetido à prorrogação da jornada noturna, nos termos do art. 73, § 5º da CLT, pelo que, neste interregno, também é devido o pagamento de adicional noturno, nos moldes do que preceitua o item II da Súmula 60/TST. Trata-se, de norma de caráter tutelar, cuja observância é obrigatória, uma vez que visa à higidez física e mental do trabalhador. Na presença de situação moldada ao art. 896, § 7º, da CLT e à Súmula 333 do TST, impossível o conhecimento da revista, com base em divergência jurisprudencial. Pela mesma razão, ileso os dispositivos da Constituição e de Lei indicados. Não conheço"*



*Por fim, nesse ponto ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento, já que a aplicação de tal regime de trabalho, conforme a legislação vigente, teve reflexos na estrutura remuneratória do funcionário com o pagamento de horas extras.*

**Observações:**

*O ponto sobre adicional de insalubridade - base de cálculo, não apresenta detalhes sobre as realidades de controles gerenciais que possam ser analisados, a discussão é mais judicial/legal sobre a forma de calcular direitos.*

## 53 Caso 33

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Intervalo intrajornada. O Reclamante alegou ser-lhe devido o pagamento integral de 1 (uma) hora extraordinária, pelo desrespeito à fruição do intervalo intrajornada. Em todas as instâncias foi reconhecida o direito do reclamante.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*No caso em tela sobre Intervalo intrajornada, o Tribunal Regional evidenciou que - "O Juízo de origem analisando as provas constantes dos autos deferiu o pedido, sob o seguinte fundamento: A concessão de descanso inferior ao tempo de mínimo de 1h para jornada laborada com mais 6h, em violação à prescrição do art. 71 da CLT, implica pagamento do tempo total de 1h e não do remanescente entre o prazo legal e o período usufruído. Trata-se de interpretação sistêmica que penaliza o descumprimento de norma imperativa de medicina e segurança do trabalho, segundo a novel Súmula 347, item I do TST, datada de 25/09/2012. A hora deve ser paga com acréscimo de 50%, como determina o art. 71, §4º da CLT. A natureza do pagamento do intervalo não gozado é salarial, em atenção ao item IH da Súmula 347. Destarte, DEFERE-SE o pagamento como hora extraordinária do tempo de intervalo intrajornada (1h) não concedido nos dias marcados como laborados nos cartões de ponto. - fls. 128. Nesse sentido, não merece reparo à sentença de origem que deferiu uma hora de intervalo intrajornada e integração ao salário para fins de pagamento das demais parcelas salariais deferidas".*

*O TST confirmou tal sentença ao afirmar: "No particular, o Recorrente carece de interesse recursal, tendo em vista que restou expressamente consignado que não merece reparo à sentença de origem que deferiu uma hora de intervalo intrajornada e integração ao salário para fins de pagamento das demais parcelas salariais deferidas. (fl. 350). Desse modo, o Tribunal Regional aplicou o entendimento consubstanciado na Súmula nº 437, I, II e III, do TST".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento (pois as práticas da organização em relação ao funcionário "penaliza o descumprimento de norma imperativa de medicina e segurança do trabalho", podendo prejudicar o trabalhador). Destacou-se que o não cumprimento do horário intrajornada refletia na estrutura remuneratória do empregado, -com o devido pagamento da hora extraordinária.*

**Observações:**

*O próprio reclamante entrou com recurso de revista contra decisão que já era favorável ao mesmo no Tribunal Regional.*

## 54 Caso 34

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados: 1) Equiparação Salarial; 2) Indenização por danos morais. A reclamada solicitou recurso de revista ao TST contra as decisões proferidas pelo Tribunal Regional, mas que o TST não conheceu, mantendo as decisões favoráveis para a funcionária.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Equiparação Salarial, a reclamada alegou que: "a prova produzida demonstra que existiam diferenças de atividades e de responsabilidades entre autora e paradigma" e que "sem total isonomia entre as funções exercidas pelo reclamante e aquelas prestadas pelo paradigma, não se pode cogitar do deferimento de diferenças salariais por equiparação" (fl. 149), e, por isso, a decisão regional afrontou o art. 461 da CLT,"*

*o TST evidenciou que: "No caso em exame, a Corte Regional apreciou a prova e concluiu que, "no caso, a única testemunha ouvida, convidada pela autora, confirmou a identidade de funções e não há prova de que teve a intenção de favorecê-la, como alega a recorrente". Asseverou que "a ré não se desincumbiu do ônus que lhe competia de apresentar fato impeditivo, modificativo ou extintivo da equiparação salarial, conforme fixado pelo art. 818 da CLT", e, portanto, confirmou "o entendimento do juízo de origem de que há prova suficiente a permitir a condenação em diferenças salariais decorrentes da equiparação postulada"... o acolhimento da pretensão recursal depende do revolvimento de fatos e provas, incabível nesta fase processual, conforme jurisprudência sedimentada na Súmula 126 desta Corte. Portanto, não se viabiliza o processamento do recurso de revista por violação de dispositivo constitucional ou legal, tampouco por divergência jurisprudencial. Diante do exposto, não conheço do recurso de revista"*

*Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade na organização: controles gerenciais formais de comportamento, pois a reclamante estaria desempenhando a mesma função que outro funcionário e a sua remuneração não seria equiparada;*

*2 ) Já no quesito Indenização por danos morais, a Reclamada: "pretendia excluir a condenação ao pagamento de indenização por danos morais".*

*O TST destacou que: "No caso em exame, a Corte Regional apreciou a prova e concluiu que "a prova testemunhal produzida nos autos apenas pela autora confirma a tese de que havia restrição ao uso do banheiro durante a jornada"; que "a autora, portanto, provou fato constitutivo de seu direito à indenização postulada (art. 818 da CLT)" e "cabia à ré o ônus de apresentar fato impeditivo, modificativo ou extintivo da parcela pretendida, conforme fixado pelo art. 818 da CLT, do qual não se desincumbiu a contento"; e que "ao limitar a autora nesta utilização e, mais grave, questionando o que pretendia fazer lá, a reclamada demonstrou absoluta falta de respeito à dignidade daquela, sendo inegável que a situação vexatória e constrangedora a que a demandante foi submetida feriu sua moral, ensejando, assim, o pagamento de indenização daí decorrente".... Assim, o acolhimento da pretensão recursal depende do revolvimento de fatos e provas, incabível nesta fase processual, conforme jurisprudência sedimentada na Súmula 126 desta Corte. Portanto, não se viabiliza o processamento do recurso de revista por violação de dispositivo constitucional ou legal, tampouco por divergência jurisprudencial"*

*O TRT ainda reforçou no caso: "A empresa deve observar as normas de higiene do trabalho, fornecendo local apropriado para as necessidades básicas de seus empregados e, obviamente, permitindo que o utilizem"*

*Nesse segundo ponto ficou evidenciada a seguinte fragilidade de controle na organização: controles gerenciais formais de comportamento (pois os procedimentos / regras/ regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática vexatória ante as necessidades básicas dos funcionários).*

**Valor da indenização:**

*1) Dano moral: R\$ 5.000,00*

## 55 Caso 35

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Jornada de trabalho - Acordo de compensação - Atividade insalubre. A reclamada: "sustenta ser válido o acordo de compensação de jornada, porque previsto em norma coletiva, única condição para adoção do regime compensatório. Alega ser desnecessária licença prévia das autoridades competentes em matéria de higiene do trabalho. Afirma que o art. 60 da CLT não foi recepcionado pela CF".*

*O acórdão do TST não reconheceu o recurso da reclamada e a mesma foi condenada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*No caso em tela sobre Jornada de trabalho - Acordo de compensação - Atividade insalubre, o TST evidenciou que: "O Regional considerou inválido o acordo de compensação, consignando que as atividades realizadas pelo reclamante eram insalubres, e não há nos autos comprovação de que a prorrogação de jornada de trabalho foi precedida de autorização da autoridade competente em matéria de higiene e segurança do trabalho... Evidencia-se, portanto, a necessidade de autorização da autoridade competente em matéria de higiene do trabalho, nos termos do artigo 60 da CLT, para validar acordo de compensação de jornada em atividade insalubre... No caso, reconhecido pelo Regional o desempenho de atividade insalubre, bem como a ausência da referida autorização da autoridade competente, fica desautorizada a jornada compensatória prevista em norma coletiva, porquanto não atendidas as exigências do art. 60 da CLT".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento (pois a prorrogação das atividades laborais do empregado não possuía autorização da autoridade competente em matéria de higiene do trabalho, influenciando diretamente no salário e no pagamento de horas extras do obreiro).*

**Indenização:**

*1) A condenação decorrente da invalidade do ajuste de compensação horária resultou em: adicional de hora extra.*

## 57 Caso 36

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Danos Morais - Inadimplemento das obrigações trabalhistas. O reclamante: "Na inicial, pediu indenização por danos morais, ao fundamento de que a Reclamada não efetuou os depósitos do FGTS em sua conta*

vinculada, além do que realiza o pagamento dos salários com atrasos de, no mínimo, 30 dias, encontrando-se, também, em débito com os salários relativos aos meses de agosto e outubro de 2012. Disse, também, que não foram pagas as verbas rescisórias, pleiteadas em ação própria, através de intervenção do Sindicato".

O acórdão do TST reconheceu no mérito o direito do reclamante e a empresa foi condenada.

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

Nesse caso sobre Danos Morais - Inadimplemento das obrigações trabalhistas, as reclamadas afirmaram que: "O atraso no pagamento de salários e verbas rescisórias não enseja condenação por danos morais. Asseveram que "o atraso no pagamento de salários e verbas rescisórias, por si só, não geram a presunção de violação aos direitos da personalidade, devendo o dano ser comprovado pelo Autor" (fl. 628). Argumenta que o mesmo fato ocorre diante do atraso no pagamento do FGTS. Argui que nenhum dos elementos caracterizadores do dano moral está presente na lide".

Já o TST evidenciou que: "O Eg. TRT entendeu que, evidenciado o contumaz descumprimento das obrigações trabalhistas pela Empregadora, cabe indenização pelo prejuízo moral imposto ao Reclamante. O atraso reiterado no pagamento dos salários, circunstância que gera incerteza ao trabalhador acerca da disponibilidade de sua remuneração, causa-lhe sofrimento suficiente à caracterização de prejuízo ao seu patrimônio moral, a teor do art. 5º, X, da Constituição. A gravidade da situação decorre, entre outros aspectos, do fato de o empregado ver-se privado, ainda que temporariamente, dos recursos necessários à sua subsistência – devendo ser lembrada a natureza alimentar do salário -, além do cumprimento de suas obrigações financeiras. A Constituição de 1988 bem evidencia a essencialidade do salário ao prever a proteção na forma da lei, constituindo crime a retenção dolosa (artigo 7º, inciso X). Dessa forma, in casu, os atrasos reiterados no pagamento dos salários ensejam a reparação por danos morais".

Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento (considerando o salário como uma forma de controle de comportamento, o seu atraso constante repercutia diretamente na vida do empregado causando "prejuízo ao seu patrimônio moral" e conseqüentemente prejuízos para a organização - inclusive com o pagamento de indenizações).

## 58 Caso 37

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Vínculo empregatício - nulidade do contrato de estágio; 2) Adicional por tempo de serviço; 3) Equiparação salarial / Cesta Básica / Quilômetros Rodados (essas três solicitações distintas foram agrupadas em um único ponto de análise, conforme ementa do processo). O TST não reconheceu nenhum recursos de revista solicitados pela reclamada em torno desses pontos e a empresa foi condenada em todos eles seguindo a decisão do tribunal regional.

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto Vínculo empregatício - nulidade do contrato de estágio, a reclamante solicitou que o período desempenhado como estágio fosse considerado como vínculo empregatício. A reclamada disse que: "foi firmado Acordo de Cooperação e Termo de compromisso de Estágio entre entidade de ensino e a recorrente, conforme fls. 148/149 e 151/153. Diz que o estágio deveria ser de interesse curricular e pedagógico. Refere que deve ser reformada a sentença para que se reconheça a validade do contrato de estágio.".

*Nesse ponto o Tribunal Regional evidenciou que: "restou demonstrada que as atividades eram as mesmas desenvolvidas pelos empregados da reclamada e que a finalidade do contrato de estágio foi desvirtuada na medida em que não foi proporcionada ao reclamante atuar como estagiário e sim como propagandista vendedor desde o início de sua contratação... Diante deste contexto, tem-se que não restou devidamente caracterizada a condição de estagiário do reclamante".*

*Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía fragilidades de controle gerencial formal de Resultado, tendo em vista que não havia uma definição clara das atividades do funcionário, influenciando diretamente nas suas metas. Ainda nessa seara, também foram evidenciadas fragilidades de controle formal de comportamento, já que a instituição não respeitava o termo firmado de estágio e o funcionário não estava recebendo a remuneração adequada pelas atribuições desenvolvidas.*

*2) Já no quesito Adicional por tempo de serviço, o reclamante (com o reconhecimento do vínculo empregatício do ponto anterior) também solicitou o reconhecimento do pagamento de um adicional por tempo de serviço, no valor equivalente a 1,5% do salário fixo do empregado para cada dois anos de serviço efetivo e contínuo na empresa, conforme norma coletiva.*

*A reclamada: "insurge-se acerca da condenação do adicional por tempo de serviço. Diz que o contrato de estágio é válido".*

*O tribunal regional afirmou que: "A questão do contrato de estágio já foi superada e o vínculo foi reconhecido. assim, mantém-se a sentença inclusive em relação ao adicional por tempo de serviço e nos reflexos".*

*Nesse ponto, entendeu-se que as fragilidades dos controles gerenciais formais de resultado no ponto anterior (enquadramento do vínculo empregatício) repercutiram em fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, onde a estrutura de salário do empregado encontra-se penalizada.*

*3) Em relação à Equiparação salarial o Tribunal regional evidenciou que: "Com base no depoimento da testemunha do reclamante restou claro que desde o início da contratação o reclamante desenvolvia as mesmas atividades dos paradigmas. Assim, tendo sido reconhecido o vínculo empregatício e as mesmas funções entre os paradigmas é mantida equiparação salarial".*

*Já na questão da Cesta Básica no juízo de origem foi destacado que: "As normas coletivas trazidas aos autos com a inicial, com vigência ao longo de todo o período contratual, preveem a concessão, pelas empresas, de uma cesta básica tipo 3, do SESI, mensalmente, aos seus empregados, permitido o desconto de até 10% do valor da cesta.... Nesta senda, defiro ao autor o pagamento de indenização correspondente ao valor de uma cesta básica tipo 3 do SESI para cada mês do período contratual, observado o período integral reconhecido na presente decisão e a prescrição pronunciada, autorizada a dedução do valor correspondente a até 10% do valor do salário do autor a cada mês em que devida a concessão da cesta básica".*

*Nisso, O TRT enfatizou: "Concorda-se com entendimento do juízo de origem. O documento de fl. 144 em nada comprova o fornecimento de cestas ao reclamante. O referido documento é uma declaração unilateral de uma empresa que não faz parte da lide e apenas diz teria fornecido cesta de alimentos ao reclamante no período de novembro de 2006 a março de 2008. Ocorre que, não há nos autos a prova efetiva de entrega das cestas feitas pela reclamada ao reclamante, com os respectivos recibos de entrega. Assim, mantém a sentença em relação à condenação".*

*No quesito Quilômetros Rodados (auxílio combustível pelo exercício da atividade) a Reclamada diz que: "no período de estágio não pode ser reconhecido o pagamento de quilometro rodado".*

*O Tribunal Regional na sua decisão afirmou: "deferir ao reclamante o pagamento de indenização pela quilometragem rodada no período de 11-08-2005 até maio de 2007, nas mesmas condições do deferimento já feito na sentença, ou seja, calculada com base no valor do quilômetro rodado previsto na convenção coletiva vigente no período (R\$ 0,60 por quilômetro rodado, conforme cláusula nona, na fl. 43) e a média mensal de 1.500 quilômetros rodados para apuração do valor devido. Reconhecida a nulidade da contrato de estágio não prosperam as arguições da reclamada".*

*No terceiro ponto de análise (especificamente Equiparação Salarial e Quilômetros rodados) entendeu-se que as fragilidades dos controles gerenciais formais de resultado no ponto anterior (enquadramento do vínculo empregatício) repercutiram em fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, onde a estrutura de salário do empregado e os seus benefícios encontram-se comprometidos.*

*Em relação à Cesta Básica, entendeu-se que a omissão da empresa no pagamento desse benefício demonstrou uma fragilidade dos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento.*

**Observações:**

*O recurso da reclamante sobre HORAS EXTRAS. DURAÇÃO SEMANAL DO TRABALHO DE 40 HORAS. DIVISOR 200 não foi analisado, pois tratava-se de uma discussão judicial sobre o fator de cálculo para o valor da hora extra.*

## 59 Caso 38

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se três pontos de análise pleiteados: 1) Reintegração - dispensa discriminatória; 2) Dano moral - Dispensa sem justa causa em virtude ajuizamento de ação trabalhista; 3) Dano moral - Ausência de instalações sanitárias adequadas. No primeiro ponto, o acórdão do TST não reconheceu o direito da reclamante; mas em relação ao dois pontos sobre dano moral o TST seguiu as decisões do Tribunal Regional e a empresa foi condenada ao pagamento de indenizações.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Reintegração - dispensa discriminatória, o reclamante alegou que : "a reclamada o dispensou de forma abusiva e discriminatória e que tal procedimento visava "extirpar do quadro de pessoal os empregados com contrato vigente que moviam ação" – f. 703 do apelo. Afirma que a dispensa teve nítido caráter de punição e retaliação, frente àqueles que exerceram o direito fundamental de ação. Requer seja declarada nula a dispensa, com conseqüente determinação de reintegração ao emprego e condenação da reclamada ao pagamento de salários e consectários do período de afastamento, além de indenização por danos morais".*

*O TST, no entanto, decidiu que: Observa-se, portanto, que a dispensa do empregado em decorrência de ajuizamento de reclamatória trabalhista, conquanto discriminatória e repreensível, não se enquadra nos ditames da Lei 9.029/95, que determina em seu artigo 1º... Assim, o egrégio Tribunal Regional, ao determinar a reintegração do trabalhador ao emprego e o pagamento das verbas trabalhistas referentes ao período posterior à dispensa, violou o disposto no artigo 1º da Lei n. 9.029/95"*

*Nesse ponto, o tipo de dispensa foi classificada pelo TST como discriminatória, no entanto a Lei 9.029/95, para esse tipo de situação, não ampara o trabalhador quanto a sua reintegração. Em termos de avaliação dos controles gerenciais para essa situação, tem-se o ponto 2 a seguir.*

2) Já no quesito Dano moral - Dispensa sem justa causa em virtude ajuizamento de ação trabalhista, o TST destacou que: "O egrégio Colegiado Regional, soberano na análise da prova produzida no processo, consignou que a reclamada praticou ato ilícito ao despedir o autor, pelo fato de ter ajuizado ação trabalhista. Concluiu restar caracterizado o abuso de direito. A postura adotada pela reclamada mostrou-se, efetivamente, abusiva e autoritária e deixou evidenciado o propósito de retaliação, violando o direito constitucional do reclamante de acesso ao judiciário. Foi, assim, violado direito da personalidade do reclamante, o que ocasiona indiscutíveis danos morais".

Nesse segundo ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade de controle na organização: controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos/regras/regulamentos da organização, caso existentes, não coibiram a prática discriminatória de demissão por retaliação, que viola o direito constitucional do reclamante.

3) Por fim, em relação ao Dano moral - Ausência de instalações sanitárias adequadas o TST afirmou que: "Assim, diante do suporte fático entregue pelo Tribunal a quo não há de se questionar acerca da clara ocorrência de ofensa à dignidade da pessoa humana e aos bens incorpóreos do trabalhador diante das precárias condições de trabalho acima descritas. Trata-se, no caso, de "damnum in re ipsa", ou seja, o dano moral é consequência do próprio fato ofensivo, de modo que, comprovado o evento lesivo (violação a honra e a dignidade do trabalhador), tem-se, como consequência lógica, a configuração de dano moral, exurgindo a obrigação de pagar indenização, nos termos do artigo 5º, X, da Constituição Federal. Há que se destacar, ainda, que o argumento utilizado pela empresa no sentido de que não haveria lei que a obrigasse a fornecer sanitários aos seus empregados beira ao absurdo... De igual modo, sugerir que a falta de banheiros não afetaria a honra e a moral de trabalhadores do campo é igualá-los a animais, em clara demonstração do pouco caso com que a empresa os tratava".

No terceiro ponto de análise, ficou evidenciada a seguinte fragilidade de controle na organização: controles gerenciais formais de comportamento (o argumento de defesa "não haveria lei que a obrigasse a fornecer sanitários" demonstra a falta de procedimentos/regras na organização que buscasse preservar a dignidade do trabalhador e suas condições de trabalho);

**Valor da indenização:**

1) Dano moral - Dispensa sem justa causa em virtude ajuizamento de ação trabalhista: R\$ 10.000,00

2) Dano moral - Ausência de instalações sanitárias adequadas: R\$ 5.000,00

## 60 Caso 39

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado com o tema Indenização por Danos Morais e Estéticos. O reclamado: "Insurge-se contra a condenação ao pagamento de indenização por danos morais e estéticos, ao argumento que não lhe pode ser imputada nenhuma responsabilidade. Alega que não restaram comprovados os requisitos caracterizadores da responsabilidade. Caso mantida a condenação, pugna pela redução do quantum arbitrado".

O acórdão do TST reconheceu o direito do reclamante e a empresa foi condenada.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse caso sobre Indenização por Danos Morais e Estéticos, o TST destacou que: "A Corte regional relatou que a sentença, a respeito de acidente típico que implicou corte profundo no braço esquerdo do reclamante, com sequelas estéticas, constatou que foi "provada culpa da reclamada, porquanto o obreiro laborava sem a segurança necessária, já que 'a plataforma era baixa para a atividade não tendo a visibilidade necessária e o avental era grande e não tinha presilha no punho' (laudo – fl. 452), caracterizando, assim, fornecimento inadequado de equipamentos de segurança... Por qualquer prisma que se analise a controvérsia, portanto, a revista não alcança conhecimento, dada sua precariedade técnica".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, tendo em vista que o monitoramento de comportamento, bem como os procedimentos formais na organização (caso existentes), permitiam a ocorrência do obreiro laborar sem a segurança necessária repercutindo em dano moral e estético.*

**Indenização:**

- 1) Danos morais - R\$ 7.000,00
- 2) Danos estéticos - R\$ 10.000,00

## 61 Caso 40

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Reajustes Salariais - Quebra de Caixa; 2) Dano Moral - Assédio Moral. O TST não reconheceu o direito da reclamante isentando a reclamada de qualquer indenização.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto Reajustes Salariais - Quebra de Caixa, a reclamante alegou que: "a ré admitiu em contestação que ela exercia outras funções, entre as quais, a de operadora de caixa. Afirma que a cláusula terceira da CCT prevê que os empregados que exercerem a função de caixa receberão, mensalmente, além do salário devido, o valor correspondente a 10% (dez por cento) do valor do salário normativo em vigor, a título de "quebra de caixa". Afirma que foram juntadas fichas financeiras que demonstram o pagamento de salário-base em valor inferior ao previsto em CCT".*

*Já o TST destacou que: "Consta da decisão recorrida que a reclamada admitiu que, dentre as tarefas a serem desempenhadas pelo operador de hipermercado, está a de operador de caixa, porém negou que a autora tenha se ativado nessa função durante o pacto laboral... Nesse contexto, cabia à reclamante comprovar que exerceu a função de caixa, bem como a existência de diferenças resultantes de reajuste salarial, ônus do qual não se desvencilhou, conforme revelado pelo Regional... Não evidenciado o labor como operador de caixa do autor, inespecíficos os arcos colacionados (Súmula 296/TST)".*

*A análise desse ponto não evidenciou situações de controles gerenciais frágeis ou efetivos, tendo em vista que a decisão foi pautada numa prova frágil da reclamante.*

*2) Em relação ao ponto Dano Moral - Assédio Moral, a reclamante sustentou que: "faz jus ao pagamento de indenização por dano moral, tendo em vista o assédio sofrido, consubstanciado no tratamento inadequado dispensado pela senhora X aos empregados que lhe eram subordinados. Alega que era tratada com rigor excessivo na empresa, sendo exposta a situações vexatórias e humilhantes, razão pela qual deve ser reconhecida a rescisão indireta do contrato de trabalho. Argumenta que não se pode levar em consideração que as ofensas não eram a ela direcionadas, uma vez que também é injustificável a humilhação dos empregados de maneira geral".*



*O TST alegou que: "O Regional, com base no acervo instrutório dos autos, concluiu pela inexistência de prova de violação à honra, à dignidade, à imagem, à integridade moral ou a qualquer atributo da personalidade da autora. Consignou, ainda, que "não ficou comprovado que o apontamento de falhas tinha escopo meramente vexatório", destacando que o fato de o superior hierárquico "levar às reuniões de equipe os erros cometidos pelos subordinados faz parte do seu poder diretivo, a fim de orientar o grupo a proceder de maneira correta e eficaz"... Não havendo prova da rescisão indireta, tampouco da despedida motivada alegada pela ré, o TRT reconheceu que o término do vínculo ocorreu por iniciativa do empregado e sem justa causa. Não há, portanto, a alegada violação do art. 483 da CLT. Diante de tal quadro, não subsistem ofensas aos preceitos constitucional e legal indicados. Ademais, imperativo reconhecer que a reforma do julgado, neste aspecto, exigiria o reexame dos autos, procedimento vedado na via extraordinária (Súmula 126 do TST)".*

*A análise desse segundo ponto demonstrou a atuação dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, em que são discutidos em reuniões possíveis falhas do grupo com o intuito nortear melhorias na equipe.*

## 62 Caso 41

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo está relacionado com os temas: 1) Horas extras - Minutos que antecedem a jornada de trabalho; 2) Horas "in itinere"; 3) Dano Moral - Revista de bolsas e sacolas; 4) Horas extras - Turno ininterrupto de revezamento. O TST não reconheceu o direito da reclamante em nenhum dos temas, isentando a reclamada de indenizações.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto Horas extras - Minutos que antecedem a jornada de trabalho, o reclamante: "pretende o reconhecimento do tempo destinado para tomar café e trocar de roupa como à disposição do empregador".*

*O TST não modificou a decisão do tribunal Regional, que foi: "O tempo destinado para tomar café e trocar de roupa (atos preparatórios para o trabalho) não pode ser considerado à disposição do empregador, pois se trata de liberalidade dos empregados em chegar mais cedo para alimentar-se e se trocar nas dependências da empresa. Não há nos autos qualquer elemento que demonstre a determinação da empresa neste sentido. Depreende-se, então, que o tempo de espera não revertia em favor da empresa, nos moldes do art. 4 da CLT. Há de se ter cautela para verificar os minutos residuais, sob pena de se enquadrar qualquer ato ou situação como tempo à disposição da reclamada. Diante disso, dou provimento ao apelo para excluir da condenação o pagamento de 20 minutos como extras por dia de trabalho e reflexos".*

*A análise desse ponto evidenciou que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento não determinavam um horário de chegada na empresa para a realização do café ou troca de roupa, o que não revertia esse tempo de espera em favor da empresa. Tal fato previu os direitos da empresa contra solicitações de indenização quanto ao tema.*

*2) Em relação ao tema Horas "in itinere", o reclamante pretendia: "a reforma da decisão de origem, sustentando, em síntese, a ausência de transporte público compatível com a sua jornada".*

*O TST alegou que: "O Regional, a partir dos elementos de prova dos autos, concluiu pela existência de transporte público regular, compatível com a jornada cumprida. Assim, a*

*reforma da decisão demandaria o revolvimento do contexto probatório dos autos, defeso em sede extraordinária (Súmula 126/TST), na medida em que os fundamentos de fato e de direito que suportam o julgado não permitem extrair as conclusões pretendidas pela parte".*

*A análise desse ponto não evidenciou situações de controles gerenciais frágeis ou efetivos, tendo em vista que a decisão foi pautada em provas contrárias ao solicitado e que envolve terceiros (transporte público regular).*

*3) Já no ponto Dano Moral - Revista de bolsas e sacolas, o reclamante sustentou que: "a revista íntima realizada pela empresa era vexatória, ultrapassando os limites do poder diretivo do empregador".*

*O TST, nesse ponto, destacou no mérito que: "In casu, segundo se extrai do acórdão recorrido, a revista era feita de forma moderada, dentro do poder fiscalizatório da reclamada e sua exigência era aplicada indiscriminadamente a todos os empregados da empresa reclamada. Não se tratava, pois, de revista íntima, na acepção legal. Tampouco, ainda segundo a decisão regional, restou caracterizada irregularidade no modo pelo qual era efetuada a revista, de forma a expor o reclamante à situação constrangedora, atingindo sua intimidade e honra. Para ver-se tipificado o abuso de direito, necessário seria que se configurasse excesso, vindo a acusação acompanhada de outros atos que denunciassessem o propósito de causar dano, representando uma quase tortura para o trabalhador. Isto não restou evidenciado no caso concreto. Não se firma presunção de que o ato de proceder à revista dos empregados configura desconfiância do empregador quanto à prática de atos ilícitos, mormente se todos os demais empregados eram submetidos ao mesmo procedimento. Não há ilicitude no procedimento de realizar revistas moderadas. Não se divisando quer ato ilícito, quer dano, não há que se cogitar de indenização por dano moral".*

*A análise desse ponto evidenciou que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento atuavam de forma efetiva quanto a temática, tendo em vista que as revistas ocorriam dentro da legalidade respeitando a intimidade e honra do trabalhador.*

*4) E no tema Horas extras - Turno ininterrupto de revezamento, o reclamante pleiteia: "o pagamento, como extras, das horas além da sexta diária e reflexos. Indica contrariedade à OJ nº 275 do TST.*

*O TST alegou que: "O entendimento consubstanciado no citado orientador é no sentido de que, "inexistindo instrumento coletivo fixando jornada diversa, o empregado horista submetido a turno ininterrupto de revezamento faz jus ao pagamento das horas extraordinárias laboradas além da 6ª, bem como ao respectivo adicional". O Regional evidenciou a existência de norma coletiva fixando jornada diversa de seis horas diárias, razão pela qual não há como entender pela contrariedade da OJ nº 275 desta Corte".*

*Em relação a esse tema, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento atuam de forma efetiva, já que as regras de trabalho respeitavam as normas coletivas estipuladas.*

## 63 Caso 42

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Reflexos da majoração do valor do repouso semanal remunerado; 2) Intervalo Intra jornada. O TST não reconheceu o pleito da reclamante em relação aos reflexos da majoração do valor do repouso semanal*

remunerado, enquanto o tema sobre Intervalo Intra jornada foi reconhecido e a empresa foi condenada.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto sobre Reflexos da majoração do valor do repouso semanal remunerado, o reclamado: "Alega que não há falar em integração do repouso semanal remunerado em outras verbas salariais, visto já ter sido deferida a integração em razão das horas extras, pois incorre claramente em bis in idem. Indica contrariedade da OJ 394 da SBDI-1 do TST".

Com isso, o TST destacou que: "A decisão regional contraria a jurisprudência pacificada desta Corte, em relação à qual este relator guarda reserva, conforme diretriz da OJ 394 da SBDI-1 do TST... Dou provimento ao recurso de revista para excluir da condenação os reflexos da majoração do valor do repouso semanal remunerado, em razão da integração das horas extras nas férias, mais 1/3, no 13º salário, no aviso-prévio e no FGTS, mais 40%".

Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía o controle gerencial formal de comportamento atuantes em torno da estrutura de salário do obreiro, pois a perspectiva de cálculo da majoração do repouso semanal remunerado da empresa estava correto.

2) Já no quesito Intervalo Intra jornada, o reclamado alegou que: "uma vez gozado parcialmente o intervalo intra jornada, a indenização pela supressão do tempo integral deve ficar adstrita ao saldo de tempo não gozado, fato este que retrataria com perfeição a equidade e a primazia da vedação ao enriquecimento ilícito"

Nesse ponto o TST evidenciou que: "Restou consignado no acórdão regional: - "Ante a fruição irregular da pausa diária, impõe-se o pagamento de uma hora extra por dia laborado, exatamente como deferiu o magistrado prolator, eis que não atendida a finalidade da norma, em atenção ao que determina o artigo 71, § 4º, da CLT, não havendo que se falar no pagamento apenas dos minutos sonogados ou do adicional, sendo certo que tal título ostenta natureza - A decisão regional está em consonância com a Súmula 437, I, do TST, razão pela qual se torna inviável a análise do apelo".

Nesse ponto, ficou evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento especificamente quanto ao controle do intervalo intra jornada do funcionário e o cálculo correto da hora não gozada conforme a norma vigente;

Com isso, analisando o ponto 1 e o ponto 2, pôde-se concluir que os controles gerenciais formais de comportamento da organização não eram efetivos, pois no todo possuía fragilidades na sua atuação.

## 64 Caso 43

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado com os temas: 1) Tempo à disposição - Espera por condução; 2) Horas Extras prestadas aos sábados e domingos; 3) Horas "in itinere". O TST não reconheceu o direito da reclamante em nenhum dos temas, isentando a reclamada de indenizações. Mas em termos do 1 ponto, o TST apenas não reconheceu o direito de majorar o tempo que a reclamante ganhou em 1ª instância.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto Tempo à disposição - Espera por condução, o reclamante: "alega que permanecia por cerca de 1 hora, ao final da jornada, à disposição da empresa esperando o transporte de retorno. Por tal motivo, pleiteia reforma da decisão de primeira instância, para majorar o tempo de condenação por tal rubrica de 30 minutos para uma hora".

*O TST destacou que: "o Tribunal de origem manteve a sentença que fixou em 30 minutos o tempo do Reclamante à disposição, nesse aspecto, afastando, dessa forma, a alegação do obreiro de que a espera durava 1 hora. Para tanto, destacou que o reexame das provas orais corroboram a assertiva do juízo de origem de que o tempo de 30 minutos reflete a média razoável entre o término das atividades e o início da viagem de retorno".*

*Apesar do TST não ter reconhecido o recurso do reclamante para majorar o tempo concedido de 30 minutos favorecido na primeira instância, percebeu-se que a empresa possuía fragilidades em torno do controle formal de comportamento, já que não era contabilizado na jornada de trabalho do trabalhador.*

*2) Já no tema Horas Extras prestadas aos sábados e domingos, o reclamante aduziu que: "ficou comprovado nos autos que laborava em média cerca de 3 sábados e 3 domingos por mês e que nem sempre eram anotados nos cartões de ponto".*

*O TST alegou que: "verifica-se que o acórdão recorrido, com esteio no acervo fático-probatório (depoimentos testemunhais e cartões de ponto), igualmente manteve o entendimento fixado pelo Magistrado de que as - "horas extras prestadas aos sábados e domingos" -, quando prestadas pelo Reclamante, foram todas consignadas no cartão de ponto e devidamente quitadas".*

*Em relação a esse tema, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento atuavam de forma efetiva, já que há o registro do horário de forma correta, como também as horas extras foram pagas corretamente.*

*3) E em relação ao tema Horas "in itinere", o reclamante se insurgiu: "contra a decisão que julgou improcedente o pleito relativo às horas itinerantes. Assevera estar provado nos autos que o tempo de percurso durava em torno de 3h30min a 4 horas por trecho, totalizando em média de 7 a 8 horas de deslocamento diário. Aponta como insignificantes os pagamentos realizados no curso do contrato de trabalho a título de horas itinerantes, pleiteando seja declarada a invalidade da norma coletiva da categoria no que concerne ao tema".*

*O TST alegou que: "Inviável o exame da apontada invalidade da norma coletiva, porquanto as instâncias ordinárias registraram não ser desarrazoada a diferença entre o tempo real efetivamente gasto no deslocamento e o tempo estipulado em norma coletiva, razão pela qual incide à espécie a Súmula 126/TST. Registre-se que o TRT se refere a distintos pontos de embarque e desembarque entre autor e testemunhas, tornando inviável estimar o preciso montante temporal gasto. Por outro lado, atestou terem sido pagas duas horas in itinere por dia de labor, montante que, em princípio, não é mesmo irrisório. Incidência cabal da Súmula 126 do TST".*

*Em relação a esse tema, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento atuavam de forma efetiva, já que a empresa respeitava as normas coletivas sobre a temática e paga os valores de acordo com tais normas.*

## 66 Caso 44

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Horas Extras - Regime Especial de 12x36; 2) Intervalo Intra jornada - Compensação de valores pagos; 3) Adicional Noturno - Prorrogação em horário diurno; 4) Hora Noturna - Reduzida. O TST não reconheceu nenhum desses recursos de revista interpostos pela reclamada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto Horas Extras - Regime Especial de 12x36, a reclamada defendeu: "a validade do regime de trabalho 12X36, ao argumento de que a simples existência de norma coletiva que o estabeleça é suficiente para validá-lo. Aduz que mesmo que exista prestação de labor extraordinário ou dobras, não há que se falar em descaracterização do regime. Requer, sucessivamente, a exclusão da condenação dos períodos de ausência decorrentes de afastamentos, férias e dias-ponte, bem como que seja determinada a compensação de todos os valores pagos sob parcelas distintas e o abatimento das importâncias quitadas sob o mesmo título".

O TST alegou que: "O Regional revela que, embora estabelecido o regime de 12x36 nos instrumentos coletivos de trabalho, em consonância com o disposto nos arts. 7º, XIII, da Carta Magna e 59, § 2º, da CLT, ele não foi efetivamente cumprido pelas partes, devido ao habitual labor nos dias destinados às folgas e prestação de horas extras. Invalidado o regime especial, são devidas como extras as horas que excederem à oitava diária, não havendo que se cogitar de ofensa aos preceitos evocados ou de aplicação da Súmula 85 desta Corte".

Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade de controle na organização: controles gerenciais formais de comportamento (havia uma divergência nos padrões de trabalho estabelecidos para o funcionário/cargo na empresa já que a reclamada refere-se às normas coletivas estipuladas, mas na prática tais normas não são respeitadas).

2) Em relação ao tema Intervalo Intrajornada - Compensação de valores pagos, a reclamada requereu: "a compensação das parcelas pagas a título de adicional (rubricas 118, 318 e 338) sobre as horas extras decorrentes da supressão do intervalo intrajornada".

O TST alegou que: "O recurso de revista se concentra na avaliação do direito posto em discussão. Assim, em tal via, já não são revolidos fatos e provas, campo em que remanesce soberana a instância regional. Diante de tal peculiaridade, o deslinde do apelo considerará, apenas, a realidade que o acórdão atacado revelar. Esta é a inteligência da Súmula nº 126 desta Corte. A Corte de origem evidenciou que a empresa não comprovou o pagamento de outra parcela sob o mesmo título. Nesse cenário, as decisões transcritas se mostram inespecíficas, porquanto espelham hipótese nas quais a compensação foi autorizada, uma vez que ficou comprovado o pagamento de valores sob o mesmo título".

A análise desse ponto envolveu uma situação de compensação de acordos anteriormente estabelecidos, com isso, para efeitos deste estudo não foram detalhadas situações envolvendo os controles gerenciais da organização.

3) Já no ponto Adicional Noturno - Prorrogação em horário diurno, a reclamada sustentou sobre: "a impossibilidade da incidência do adicional noturno em horários que não estejam compreendidos entre 22h e 5h. Aduz que a prorrogação da hora noturna não deve ser remunerada, em face da adoção do regime especial de trabalho, que entende ser mais benéfico ao trabalhador".

O TST, nesse ponto, destacou que: "A decisão regional coaduna-se com o item II da Súmula 60 do TST, segundo o qual - "cumprida integralmente a jornada no período noturno e prorrogada esta, devido é também o adicional quanto às horas prorrogadas. Exegese do art. 73, § 5º, da CLT. (ex-OJ nº 6 - Inserida em 25.11.1996)" - . Para a incidência do disposto no artigo 73, § 5º, da CLT, basta que o trabalho ocorra durante o período noturno e que se prorrogue no diurno. Também é devida a incidência do item II da Súmula 60 do TST nos casos de jornada mista, tendo em vista que o trabalhador persevera a prestar serviços, após os inegáveis desgastes do trabalho noturno".

Nesse ponto, ficou evidenciada a seguinte fragilidade de controle na organização: controles gerenciais formais de comportamento (nota-se que as práticas da empresa, em torno das normas e procedimentos do controle de comportamento dos funcionários, estão

*divergentes à lei o que gera reflexos na estrutura de recompensa do funcionário com o pagamento de horas extras).*

*4) E no tema Hora Noturna - Reduzida, a reclamada defendeu: "a validade da norma coletiva por meio da qual se convencionou que a hora noturna teria sessenta minutos, sob pena de descaracterização do regime de doze horas de trabalho por trinta e seis de descanso. Aponta violação dos arts. 7º, XXVI, e 8º da Constituição Federal. Colaciona arestos".*

*O TST alegou que: "Conforme se observa do trecho antes transcrito, o Regional não se pronunciou sobre a existência de norma coletiva que discipline a duração da hora noturna e, tampouco, foi provocado a fazê-lo por intermédio dos embargos de declaração opostos. Sem manifestação expressa a respeito da tese, decai o requisito do prequestionamento (Súmula 297/TST), restando impossibilitada a verificação de ofensa aos preceitos da Constituição evocados ou de divergência com os arestos transcritos. Não conheço".*

*Por fim, nesse ponto a análise envolveu uma situação de falta de comprovação de normas coletivas, com isso, para efeitos deste estudo não foram detalhadas situações envolvendo os controles gerenciais da organização.*

## 67 Caso 45

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Horas Extras - Turno Ininterrupto de Revezamento; 2) Intervalo Intrajornada. O TST não reconheceu o pleito da reclamante em relação ao tema Horas Extras - Turno Ininterrupto de Revezamento, enquanto o tema sobre Intervalo Intrajornada foi reconhecido e a empresa foi condenada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto sobre Horas Extras - Turno Ininterrupto de Revezamento, a reclamada defendeu: "a reforma da r. sentença que a condenou ao pagamento de diferenças de horas extras, assim consideradas aquelas mourejadas além da 6ª diária, declarando inválidos os acordos coletivos firmados com o sindicato da categoria profissional que autoriza o elastecimento do labor em turnos ininterruptos de revezamento sob o argumento de que os espelhos de ponto retratam a realização de inúmeras horas extras".*

*Com isso, o TST destacou que: "A r. decisão regional revela que o acordo coletivo estabelecia o elastecimento da jornada de trabalho além da 6ª hora em turnos ininterruptos de revezamento. Esse regime de trabalho, segundo a jurisprudência desta Corte, está em consonância com o art. 7º, XIV, da Carta Magna, que, em sua parte final, autoriza a majoração da jornada, desde que prevista em negociação coletiva. Assim, o Eg. Regional, ao condenar a ré ao pagamento das horas extras além da sexta diária ou trigésima sexta semanal, desconsiderando o acordo coletivo de trabalho que previa o elastecimento da jornada para oito horas diárias em turno ininterrupto de revezamento, contrariou a Súmula 423 do TST. Conheço do recurso de revista, por contrariedade ao mencionado verbete".*

*Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía o controle gerencial formal de comportamento atuante em torno da estrutura de jornada de trabalho e de salário do obreiro respeitando as normas estabelecidas.*

*2) Já no quesito Intervalo Intrajornada, a reclamada sustentou: "a validade de norma coletiva que reduz o período de descanso intrajornada. Alega, ainda, que possuía autorização do Ministério do Trabalho para a redução do intervalo intrajornada. Indica*

*violação dos arts. 7º, XXVI, da Constituição Federal e 71, § 4º, e 611 da CLT. Aponta contrariedade à Súmula 437/TST. Maneja divergência jurisprudencial"*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "Da análise do acórdão regional, constata-se que o Colegiado de origem reconheceu que, no período em que o trabalhador foi empregado da ré, não restaram atendidos os requisitos legais para a correta redução do intervalo intrajornada, diante da ausência de expressa autorização do Ministério do Trabalho. Desta forma, não se verifica ofensa, mas a correta aplicação do disposto no art. 71 da CLT... Na presença de situação moldada ao art. 896, § 7º, da CLT e à Súmula 333/TST, não merece conhecimento o recurso de revista, com base em divergência jurisprudencial, inexistindo, ainda, ofensa aos preceitos indicados. Não conheço".*

*Nesse ponto, ficou evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento especificamente quanto ao controle do intervalo intrajornada do funcionário;*

*Com isso, analisando o ponto 1 e o ponto 2, pôde-se concluir que os controles gerenciais formais de comportamento da organização não eram efetivos, pois no todo possuíam fragilidades na sua atuação.*

## 68 Caso 46

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Adicional de Periculosidade; 2) Jornada de Trabalho - Horas Extras; 3) Férias - Pagamento em Dobro. O TST não reconheceu o direito da reclamante em nenhum dos temas. Mas em termos do 2º ponto (Horas Extras), o TST e o Tribunal Regional não reconheceram o direito a acolhimento do apelo do obreiro para que seja considerada a jornada declinada na inicial em torno do período que não houve controle de frequência. Ou seja, foi reconhecido em 1ª instância o direito do reclamante por Horas Extras que foram regularmente comprovadas e solicitadas no processo.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto Adicional de Periculosidade, a reclamada: "não se conforma com o reconhecimento de labor em atividade insalubre, bem como com o deferimento do adicional de periculosidade. Aduz, em abono a sua pretensão, que não restou comprovado que o autor abastecia o veículo que conduzia, assim como a ativação na coleta e separação de lixo".*

*O TST alegou que: "No caso, a egrégia Corte Regional expressamente consignou que o Reclamante - "somente esteve exposto a risco durante o período em que levava o veículo que conduzia para abastecer, o que ocorria, segundo a prova testemunhal produzida, de 'três a quatro vezes por dia, demandando em cada abastecimento de quatro a cinco minutos; ...'" -. Ora, segundo o atual entendimento da SDI-1 desta Corte, a Norma Regulamentadora 16 do Ministério do Trabalho somente define como perigosa a atividade de contato direto do trabalhador com o inflamável no momento de abastecimento do veículo. O simples fato de o empregado acompanhar o abastecimento do veículo que dirige não configura risco acentuado apto a ensejar o pagamento do adicional de periculosidade".*

*A análise desse ponto evidenciou que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, em torno dessa temática, estão atuantes e de acordo com as normas regulamentadoras sobre periculosidade.*

2) *Em relação ao tema Jornada de Trabalho - Horas Extras, o reclamante pretendia: "que o réu não trouxe aos autos os controles de horário do período de maio de 2006 a dezembro de 2007, devendo ser considerada, para a apuração das horas extras de tal período, a jornada de trabalho declinada na inicial. Pois bem. Alegou o autor, na inicial, que o reclamado não pagava corretamente as horas extras prestadas, quitando, apenas, de forma fixa, 4 horas extras por mês. Diante da ativação habitual em sobrelabor, invocou a nulidade do acordo de compensação firmado. Reclamou o pagamento de 1 hora extra por dia a título de intervalo intrajornada suprimido e afirmou que o intervalo interjornadas não era respeitado".*

*O Tribunal Regional alegou que: "Do mero confronto entre os cartões e holerites referentes ao período contratual, juntados pelo empregador, restam evidenciadas as diferenças buscadas. Apenas a título exemplificativo, no mês de julho de 2009 o reclamante trabalhou em sobrejornada quase todos os dias, com jornadas que variaram entre 06h59min às 17h30min até 06h59min às 22h40min (fls. 269). Todavia, em referido mês não recebeu nenhuma hora extra em seu holerite (fls. 312). No mesmo mês existiram vários dias em que o intervalo intrajornada foi tolhido, assim como não foi respeitado o intervalo interjornadas. Desta feita, escoreita a decisão de origem que condenou a reclamada no pagamento de diferenças de horas extras; horas extras pela supressão do intervalo intrajornada; e horas extras pela supressão do intervalo interjornadas, a serem apuradas com base nos cartões de ponto colacionados aos autos, já autorizada a dedução dos valores quitados sob o mesmo título. De outra banda, inviável o acolhimento do apelo obreiro para que seja considerada a jornada declinada na inicial no período em que não houver controles de frequência".*

*A análise desse ponto evidenciou fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento, tendo em vista que a empresa não respeitava o direito do obreiro em termos de horário de descanso e mesmo com o controle do ponto, não era computado na remuneração o valor da hora extra devida.*

3) *Já no ponto Férias - Pagamento em Dobro, o reclamante alegou: "Na inicial, que nunca gozou férias, requerendo o pagamento dos períodos em dobro".*

*O TST, nesse ponto, destacou que: "registre-se que a egrégia Corte Regional, a partir do exame do conjunto fático-probatório dos autos, em especial das provas documental e testemunhal apresentadas, constatou que o Reclamado se desincumbiu do seu ônus probatório, comprovando sua alegação de que os períodos concessivos de férias do Autor foram todos respeitados, enquanto o Reclamante, por sua vez, não se desincumbiu de seu encargo probatório. Ora, para divergir da conclusão a que chegou a egrégia Corte Regional e entender pela veracidade da alegação do Reclamante no sentido de que houve férias não gozadas, que deveriam ter sido pagas em dobro, seria necessário o revolvimento de fatos e provas, o que é defeso nesta fase recursal, nos termos da Súmula 126/TST".*

*A análise desse ponto evidenciou que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento atuavam de forma efetiva quanto a temática, tendo em vista que as férias do reclamante foram respeitadas.*

## 69 Caso 47

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado a acusação de dano moral na organização. A ocorrência do dano moral foi reconhecida em acórdão do TST e a empresa foi condenada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**



No caso analisado sobre Dano moral, o reclamante: "narrou que, entre 15 a 20 de setembro de 2011, foi chamado para realizar uma entrevista de emprego na ré A, com a Sra. Y, e que após uma semana foi selecionado, com outros dezenove candidatos, para uma dinâmica em grupo e entrevista com dois supervisores da empresa. Ressaltou que após essa etapa foi chamado, com mais quatro candidatos, para realizar testes de atenção e paleógrafo. Alegou que, após três dias, a Sra. Y entrou em contato informando a sua seleção para a vaga e para que comparecesse na Unidade X, a fim de realizar o exame ocupacional e pegar as requisições para os exames laboratoriais, exigências e exames que foram devidamente realizados. Asseverou que, em 07 de outubro de 2011, recebeu uma mensagem com a informação de que as vagas haviam sido canceladas, sem explicações detalhadas. Ressaltou que a atitude da ré ocasionou danos morais e materiais, pois, ante a promessa de contratação pela ré, renunciou à contratação pela empresa B

A reclamada: "Não concorda com sua condenação ao pagamento da reparação por danos morais. Argumenta que o reclamante não se desincumbiu no seu encargo probatório no tocante à efetiva existência de dolo ou culpa da ré, bem como à promessa de emprego. Insiste que a demandada jamais deu margem para a certeza da contratação. Aponta violação aos artigos 5º, X, da Constituição Federal, 818 da Consolidação das Leis do Trabalho, 333, I, do Código de Processo Civil, 186, 927 e 932 do Código Civil e divergência jurisprudencial"

O TST alegou que: "Não vislumbro violação aos artigos 5º, X, da Constituição Federal, 186, 927 e 932 do Código Civil. É que o TRT, soberano na análise de fatos e provas, de inviável reexame nesta esfera recursal, nos termos da Súmula/TST nº 126, verificou que - "restou incontroverso que o autor participou de processo seletivo, inclusive com realização de exames admissionais, nos quais foi considerado apto, e que não foi contratado sob o argumento de que as vagas foram canceladas" - , que - "a ré sequer comprovou nos autos o efetivo cancelamento e os motivos que ensejaram tal circunstância"- , que - "são notórios os prejuízos do autor, pois comprovou que renunciou à vaga oferecida pela empresa Perfecta em razão de que já havia realizado os exames admissionais na ré à época em que foi chamado para trabalhar naquela empresa" - e que - "o dano moral se verifica pela própria situação criada pela ré, ao gerar séria expectativa de emprego ao autor, que restou frustrada" - . Assim, ao manter a condenação da reclamada ao pagamento de indenização por danos morais, o Tribunal Regional deu a exata subsunção da descrição dos fatos ao conceito contido no artigo 927 do Código Civil, segundo o qual: - "aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo" - , na medida em que elementos conduta, dano e nexo de causalidade entre a conduta da reclamada e o dano experimentado pelo autor restaram evidenciados.". Com isso, pôde-se perceber a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento dos procedimentos e regras organizacionais em torno da seleção de pessoal, o que ocasionou prejuízos para o candidato e para própria organização.

**Indenização:**

1) Dano moral na organização - R\$ 10.000,00

## 70 Caso 48

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado aos temas: 1) Contrato de experiência - Prorrogação automática; 2) Adicionais de periculosidade e insalubridade - Pagamento cumulativo; 3)

*Proteção do trabalho da mulher - Período de descanso. O TST não reconheceu no mérito o direito do reclamante em nenhum dos temas.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

1) *No ponto Contrato de experiência - Prorrogação automática, o reclamante: "O reclamante argumenta que o contrato de experiência teve o termo de prorrogação assinado no mesmo ato da contratação. Assevera que a celebração do contrato de experiência deve ser feita por escrito, sendo incabível sua prorrogação tácita, tendo em vista o princípio da continuidade da relação de emprego. Afirma que o contrato foi firmado em ato único, o que revela sua nulidade, eis que inviável a prorrogação tácita. Alega que, muito embora respeitado o limite de 90 dias, não é admissível estipulação prévia de prorrogação. Entende estar presente o ânimo de continuidade da relação de emprego. Aponta violação aos artigos 7º da Constituição Federal, 1º, 3º, 9º e 445 da Consolidação das Leis do Trabalho e divergência jurisprudencial".*

*O TST afirmou que: "A controvérsia gira em torno da possibilidade de prorrogação automática do contrato de experiência, mediante cláusula de prorrogação prevista no contrato, sem que haja nova manifestação de vontade das partes. Nos termos do parágrafo único do artigo 445 da Consolidação das Leis do Trabalho, - "o contrato de experiência não poderá exceder de 90 (noventa) dias" -. No presente caso, o contrato firmado com o reclamante não excedeu 90 dias, uma vez que foi prevista a duração de 30 dias, automaticamente prorrogável por 60 dias... Não existe na legislação trabalhista nenhuma exigência quanto à forma como a prorrogação do contrato de trabalho por prazo determinado ocorrerá, mas tão somente uma única prorrogação e que seja respeitado o prazo máximo de 90 dias do contrato de experiência. Ou seja, o contrato pode, desde o início, ter vigência de 90 dias, ou então ser prorrogado dentro desse período, de maneira que, somados os dois períodos, não seja ultrapassado o limite imposto pela lei... Nesse contexto, não há como reconhecer a nulidade do contrato temporário em face da previsão, no ato da admissão, da prorrogação automática, uma vez que não há amparo normativo nesse sentido".*

*A análise desse ponto evidenciou que a empresa possuía regras claras quanto ao contrato de experiência e que as mesmas estão de acordo com as normas vigentes. Tal fato demonstrou que os controles gerenciais formais de comportamento quanto ao tema encontravam-se atuando de forma efetiva.*

2) *Em relação ao tema Adicionais de periculosidade e insalubridade - Pagamento cumulativo, o reclamante: "Defende a possibilidade de cumulação dos adicionais de insalubridade e periculosidade, tendo em vista possuírem razões diversas. Aponta violação aos artigos 7º, caput, XXII e XXIII, 200, VIII, e 225 da Constituição Federal, 189 e ss. da Consolidação das Leis do Trabalho e divergência jurisprudencial".*

*O TST alegou que: "O ordenamento jurídico brasileiro prevê a percepção do adicional de periculosidade, de que trata o artigo 193 da CLT, ao trabalhador exposto à situação de risco, conferindo-lhe, ainda, o direito de optar pelo adicional de insalubridade previsto no artigo 192 do mesmo diploma legal, quando este também lhe for devido... Desse modo, o referido dispositivo legal veda a cumulação dos adicionais de periculosidade e insalubridade, podendo, no entanto, o empregado fazer a opção pelo que lhe for mais benéfico".*

*A análise desse ponto evidenciou que a empresa seguia as normas vigentes quanto a concessão dos adicionais de periculosidade e insalubridade. Tal fato demonstrou que os controles gerenciais formais de comportamento quanto ao tema encontravam-se atuando de forma efetiva.*

3) *Já no ponto Proteção do trabalho da mulher - Período de descanso, o reclamante entendeu: "fazer jus ao intervalo de 15 minutos previsto no artigo 384 da CLT. Aponta*

*violação aos artigos 5º, I, da Constituição Federal, 71, §4º, e 384 da Consolidação das Leis do Trabalho e divergência jurisprudencial".*

*O TST, nesse ponto, destacou que: "Esta Corte, em sua composição plena, ao apreciar o IIN-RR-1.540/2005-046-12-00.5, afastou a inconstitucionalidade do artigo 384 da CLT, tendo por fundamento o princípio da isonomia real, segundo o qual devem ser tratados de forma igual os iguais, e desigual os desiguais, julgando, assim, que o referido dispositivo celetário é dirigido, exclusivamente, às trabalhadoras... Logo, é de se reconhecer que o artigo 384 da CLT foi recepcionado pela Constituição de 1988, sendo aplicável exclusivamente às trabalhadoras, em atendimento ao princípio da isonomia real".*

*A análise desse ponto evidenciou que a empresa, com relação ao trabalho masculino, seguia as diretrizes legais. Tal fato demonstrou que os controles gerenciais formais de comportamento quanto ao tema encontravam-se atuando de forma efetiva.*

## 71 Caso 49

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se três pontos de análise pleiteados: 1) Rescisão indireta do contrato de trabalho; 2) Indenização por Danos Morais; 3) Horas Extras / Intervalo Intrajornada / Adicional Noturno (essas três solicitações distintas foram agrupadas em um único ponto de análise, conforme ementa do processo). A reclamada interpôs recurso conta os três pontos, mas o TST não reconheceu nenhum deles.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Rescisão indireta do contrato de trabalho, a reclamada: "não se conforma com a decisão regional ratificadora da sentença, que reconheceu a rescisão indireta do contrato de trabalho. Aponta violação ao artigo 5º, XXII, da Constituição Federal".*

*O Tribunal Regional afirmou que: "Assim, pactuo do entendimento adotado na origem, pois, demonstrado que havia tratamento desrespeitoso por parte do encarregado, configura-se motivo bastante para o reconhecimento da rescisão indireta pleiteada".*

*O TST se pronunciou da seguinte forma: "Não vislumbro violação direta ao artigo 5º, XXII, da Constituição Federal, como exige o artigo 896, §6º, da CLT, com a redação dada pela Lei nº 9.957/2000, porquanto referido dispositivo, ao dispor que - "é garantido o direito de propriedade" -, não guarda nenhuma relação com a situação discutida nos autos, qual seja, a caracterização, ou não, de pressuposto bastante para o reconhecimento da rescisão indireta do contrato de trabalho. Não conheço".*

*Nesse ponto, evidenciou-se fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, tendo em vista que as regras/procedimentos da empresa, caso existentes, não coíbiam as práticas exercidas pelo encarregado.*

*2) No quesito Indenização por Danos Morais, a reclamada: "investe contra sua condenação ao pagamento de reparação por danos morais. Aponta violação ao artigo 5º, V, X e XXII, da Constituição Federal".*

*O Tribunal Regional apresentou que: "A prática da empresa revela o tratamento degradante (falta de banheiro e de água potável) dispensado ao reclamante com evidente ofensa de ordem moral, passível de indenização".*

*Já o TST: "Não vislumbro violação direta ao artigo 5º, V e X, da Constituição Federal, como exige o artigo 896, §6º, da CLT, com a redação dada pela Lei nº 9.957/2000. É que TRT, soberano na análise de fatos e provas, de inviável reexame nesta esfera recursal, nos termos da Súmula/TST nº 126, consignou que o reclamante laborou submetido a condições*

*degradantes e a tratamento humilhante dispensado por seus superiores hierárquicos. Assim, o Colegiado, ao manter a condenação da reclamada ao pagamento de indenização por danos morais, deu a exata subsunção da descrição dos fatos ao conceito contido nos artigos 186 e 927 do Código Civil".*

*Nesse ponto, evidenciou-se novamente fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, tendo em vista que as regras/procedimentos da empresa, não contemplavam condições adequadas de trabalho ao reclamante.*

*3) Em relação a Horas Extras / Intervalo Intrajornada / Adicional Noturno, a reclamada: "investe contra sua condenação ao pagamento de horas extras, intervalo intrajornada e adicional noturno. Aponta violação aos artigos 5º, II e XXII, da Constituição Federal, 235-B da Consolidação das Leis do Trabalho, 67-A, §§ 1º e 2º, e 67-C do Código de Trânsito Brasileiro".*

*O Tribunal Regional destacou que: "a reclamada na defesa indicou o dia 27/10/2012 com prova de labor diário inferior ao limite semanal, o que não se sustenta, porque simplesmente omitiu que o labor por ela reportado no dia 27/10 havia iniciado às 13h do dia 26 (fl. 86) Realmente nos dias indicados, o autor laborou em sobrejornada e nos recibos de pagamento não consta nenhum pagamento a título de horas extras."*

*Sobre o Intervalo Intrajornada e Adicional Noturno o TRT alegou que: "Assim, fixo que o autor usufruía de 20 minutos de intervalo (limite da inicial). De todo o exposto, fixo que o autor iniciava o labor no horário registrado no boletim, desfrutava 20 minutos de intervalo intrajornada e saía duas horas depois do horário de saída registrado no boletim".*

*O TRT também informou que: "Embora a frequência tenha sido corretamente anotada nos boletins, a reclamada não exibiu todos os boletins, além de alguns que vieram aos autos estarem ilegíveis, de modo que fixo que a frequência foi integral de segunda a sábado, já que o autor não teve nenhuma falta descontada ou pagamento de licença médica no período do pacto. Registro que a cópia de recibo da f. 69 (abril/2013) não corresponde à realidade, uma vez que o autor encerrou a prestação de serviços no dia 12 e a reclamada lançou 20 dias de faltas, o que, obviamente, se trata de uma ficção"*

*O TST não reconheceu o recurso da reclamada sobre esses assuntos, seguindo a decisão do TRT.*

*No terceiro ponto de análise permaneceram as evidências em torno das fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que não eram respeitados os direitos de Horas Extras / Intervalo Intrajornada / Adicional Noturno do trabalhador, bem como ficou claro que os registros ponto não são confiáveis.*

#### **Valor da indenização:**

*1) Dano moral - Dispensa sem justa causa em virtude ajuizamento de ação trabalhista: R\$ 10.000,00*

*2) Dano moral - Ausência de instalações sanitárias adequadas: R\$ 5.000,00*

## **72 Caso 50**

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Dano Moral - Dispensa arbitrária decorrente do ajuizamento de reclamação trabalhista. A reclamada: "Insiste na tese de que - "não se desincumbiu o reclamante, satisfatoriamente, do ônus de provar que, a dispensa sem justa causa foi decorrência de o reclamante ter ajuizado ação trabalhista em face da reclamada, durante a vigência do contrato de trabalho, pleiteando o pagamento de horas itinerantes" - (fl. 159). Afirma que não houve ato discriminatório, mas exercício do direito potestativo*

do empregador. Indica afronta aos artigos 333 do CPC/1973, 818 da CLT, 5º, LIV e LV, 7º XXVIII, da Constituição Federal".

O acórdão do TST reconheceu o direito do reclamante e a empresa foi condenada.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

Nesse caso o TST destacou que: "O Tribunal Regional, ao avaliar as provas constantes dos autos, chegou à conclusão de que a dispensa do reclamante, de fato, decorreu do ajuizamento da reclamação trabalhista. Consta do acórdão: - "Ao contrário do que assevera a reclamada, a prova oral (v. ata de fls. 53/54 c/c 56/61) foi absolutamente segura e convincente, deixando claríssimo que a dispensa do reclamante, assim como de outros trabalhadores, foi durante a safra e decorreu do simples fato de terem ajuizado ações trabalhistas com pedido de pagamento de horas de trajeto." - (fl. 134)... Não há falar em desrespeito aos princípios do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa. Incólumes o artigo 5º, LIV e LV, da Constituição Federal. Claramente presente a culpa do empregador, também não se verifica ofensa ao artigo 7º, XXVIII, da Constituição Federal".

Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos/regras/regulamentos da organização, caso existentes, não coíbiam a prática discriminatória de demissão por retaliação, que viola o direito constitucional do reclamante de ajuizar ações trabalhistas.

**Indenização:**

1) Danos morais - R\$ 17.000,00

## 73 Caso 51

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado com o tema Adicional de Periculosidade - Radiação Ionizante. O reclamante ganhou em primeira instância e foi confirmado em 2ª instância o seguinte: "O Juízo de primeira instância deferiu ao autor o pagamento de adicional de periculosidade (30%), durante todo o contrato, autorizada a dedução dos valores pagos a título de adicional de insalubridade, e reflexos em aviso-prévio, 13º salários, férias acrescidas de 1/3 e horas extras".

O acórdão do TST não reconheceu o recurso da reclamada e a decisão permaneceu favorável ao reclamante em torno do direito ao adicional de periculosidade por exposição a Radiação Ionizante.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

No caso em tela sobre Adicional de Periculosidade - Radiação Ionizante, a reclamada se insurgiu: "contra sua condenação ao pagamento de adicional de insalubridade. Segundo sustenta, o art. 193 da CLT não contém previsão específica que obrigue o pagamento do adicional de insalubridade, quando se tratar de atividade que envolva radiação ionizante". O TST afirmou que: "o Regional, amparado no laudo pericial produzido nos autos, registrou que o reclamante laborava habitualmente em área de risco decorrente da operação com aparelhos de raio-x, qual seja o CTI, - "local onde são realizados exames radiológicos" - (fl. 879). Além disso, consignou a Corte a quo que a reclamada não logrou infirmar as conclusões do expert, bem como que a prova oral colhida confirmou a permanência do reclamante durante a realização de exames (fl. 878). Assim, concluiu o Tribunal de origem que o reclamante fazia jus à percepção do adicional de periculosidade. Esse posicionamento encontra-se pacificado nesta Corte Superior".

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, já que as atividades desempenhadas pelo reclamante envolviam exposição à radiação ionizante e a empresa não fornece os benefícios obrigatórios para o trabalhador que encontra-se em tal situação.*

**Indenização:**

*1) Pagamento de adicional de periculosidade (30%), durante todo o contrato*

## 74 Caso 52

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema: Acordo de compensação - Horas Extras. O reclamante interpôs recurso de revista contra decisão em 2ª instância ao sustentar: "a impossibilidade de se admitir a existência concomitante de um acordo de compensação com outro de prorrogação, ante a incompatibilidade entre ambos". O acórdão do TST não reconheceu o recurso do reclamante e a decisão permaneceu favorável a reclamada*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Na análise do acórdão sobre o assunto Acordo de compensação - Horas Extras, o Tribunal Regional alegou que: "... No caso dos autos, verifica-se a efetiva implantação de um sistema 6x2 em todas as semanas do período imprescrito, sistema mais benéfico à parte autora, não havendo que se falar em semana espanhola (uma folga na primeira semana e duas na segunda, e assim sucessivamente), ao contrário das razões recursais. Prevalece, ainda, o entendimento nesta Turma de que a concomitância entre compensação e labor extraordinário, por si só, não gera a nulidade do acordo de compensação, cuja implementação se admite mediante acordo individual escrito entre empregado e empregador, acordo coletivo como no caso dos autos, ou convenção coletiva, conforme art. 59, caput, da CLT, e Súmula 85, I, do c. TST".*

*O TST se posicionou da seguinte forma: "Os paradigmas ofertados pela parte são inservíveis para o confronto de teses, na medida em que não há indicação da fonte de publicação (Súmula 337, IV, desta Corte). Não conheço". Permanecendo a decisão em 2ª instância.*

*A análise desse ponto evidenciou que a empresa possuía regras claras quanto ao regime de trabalho, respeitando inclusive acordo coletivo firmado. Tal fato demonstrou que os controles gerenciais formais de comportamento quanto ao tema encontravam-se atuando de forma efetiva, preservando os direitos do empregado e as obrigações da empresa.*

**Observações:**

*No acórdão o reclamante também solicitou recurso de revista quanto ao tema de indenização por Danos Morais, no entanto o autor não transcreveu os trechos da decisão a ser recorrida, o que inviabilizou a análise desse tema para o TST e para esse estudo.*

## 75 Caso 53

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Adicional de Periculosidade - Abastecimento de veículo; 2) Adicional de Horas Extras. O TST não conheceu o recurso*

de revista da reclamada quanto ao ponto Adicional de horas extras (permanecendo a decisão do Tribunal Regional), enquanto sobre o adicional de periculosidade foi conhecido o recurso de revista interposto pela reclamada contra o tema.

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto Adicional de Periculosidade - Abastecimento de veículo, as reclamadas recorreram de revista: "apontando violação do art. 193 da CLT e contrariedade à Súmula 364/TST. Alegam que o reclamante era motorista e, portanto, não possuía qualquer contato direto com o agente perigoso. Afirmam que o anexo 2 da NR 16 do Ministério do Trabalho é inaplicável ao caso concreto".

O TST alegou que: "Conforme acima transcrito, evidenciou o Colegiado de origem que o autor desempenhava a função de motorista, encaminhando o veículo para abastecimento, quando necessário. O art. 193 da CLT define como sendo atividades ou operações perigosas - "aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem o contato permanente com inflamáveis ou explosivos em condições de risco acentuado". Já a NR-16 do MTE, ao descrever as atividades com inflamáveis e explosivos, apenas faz remissão ao trabalhador que opera a bomba ou trabalha nas dimensões, alcançando apenas os empregados de postos de combustíveis. A atividade desenvolvida por motorista que adentra em áreas destinadas ao abastecimento de veículos não se encontra definida como perigosa, mormente quando o ato de abastecer é realizado por outro trabalhador, na medida em que apenas acompanha o abastecimento do veículo por ele conduzido. Frise-se que o simples ingresso no local de abastecimento não é suficiente para garantir o pagamento do adicional de periculosidade. Esse é o entendimento que prevalece nesta Corte".

A análise desse ponto evidenciou que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, em torno dessa temática, estavam atuantes e de acordo com as normas regulamentadoras sobre periculosidade, não prejudicando os benefícios do trabalhador.

2) Em relação ao tema Adicional de Horas Extras, o reclamante afirmou que: "foi contratado pela segunda reclamada em 10/03/2004 para exercer a função de motorista, transportando os produtos por ela fabricados. Narrou que a segunda reclamada criou a primeira, localizando-se ambas no mesmo local, bem ainda que foi transferido para esta nova empresa e teve retificada sua CTPS em 01/02/2008, sendo reduzidos os adicionais de horas extras (de 70% para 50% e de 110% para 100% - fls. 17/18) e adicional noturno (de 40% para 20% - fl. 11) anteriormente recebidos. Pleiteou o pagamento de diferenças".

O Tribunal Regional alegou que: "Conforme destacado pelo julgador de origem, qualquer alteração na estrutura jurídica da empresa não pode afetar os direitos adquiridos por seus empregados, sob pena de afronta aos artigos 10, 448 e 468 da CLT. A transferência do autor para empresa do mesmo grupo econômico não tem o condão de possibilitar a redução de direitos trabalhistas adquiridos, consistentes no pagamento dos adicionais de horas extras de 70% e 110% e adicional noturno de 40%, pois tratou-se de mero artifício para a redução dos referidos direitos. Entendimento contrário violaria o disposto no artigo 9º da CLT. Ademais, o simples fato de ter postulado na inicial direitos previstos nas normas coletivas da categoria profissional dos trabalhadores em transporte rodoviário não tem o condão de caracterizar a renúncia a vantagens obtidas nas reclamadas, consistentes no pagamento de adicionais em percentuais superiores aos legais. Dessa forma, não merece reforma o r. julgado de origem".

A análise desse ponto evidenciou fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento, tendo em vista que a empresa não respeitou o direito do obreiro em termos de percentuais de adicionais anteriormente estipulados, repercutindo negativamente na remuneração do trabalhador.

---

## 76 Caso 54

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Adicional de Insalubridade. O juízo de primeira instância: "condenou a reclamada a pagar ao reclamante adicional de insalubridade, em grau médio de 20% sobre os salários mínimos vigentes, e reflexos em horas extras, férias mais um terço, 13º salários e depósitos do FGTS, contra o que se insurgem as partes". Já o TRT se posicionou da seguinte forma: "correta a r. sentença que reconheceu o direito do reclamante ao adicional de insalubridade em 58,0% do período contratual imprescrito". O acórdão do TST não reconheceu o recurso da reclamada e a decisão permaneceu favorável ao reclamante em torno do direito ao adicional de Insalubridade.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*No caso em tela sobre Adicional de Periculosidade - Radiação Ionizante, a reclamada sustentou que: "o juiz não está adstrito ao laudo pericial. Afirma que não há provas nos autos de que os EPIs fornecidos eram ineficazes e não elidiam os agentes insalubres, e que cabia ao reclamante o ônus de provar a ineficácia dos EPIs. Diz que forneceu e repôs os EPIs quando houve necessidade. Assinala que - "não há que se falar na insalubridade constatada, uma porque o recorrido sempre usou os EPIs necessários, duas porque não há comprovação de que os EPIs fornecidos eram ineficazes, três porque a recorrente cumpriu o quanto exposto na legislação" (fl. 775). Alega violação dos arts. 5º, II, da CF; 818 da CLT; 333, I, 436 do CPC e que foi contrariada a Súmula nº 80 desta Corte. Colaciona arestos para confronto de teses".*

*O TST afirmou que: "O TRT consignou que: as atividades do reclamante são enquadradas como insalubres durante a exposição ao ruído em grau médio; que em 58% do período imprescrito não foram fornecidos ou trocados protetores auditivos além da vida útil. Nesse contexto, não há como se chegar a conclusão contrária nesta esfera recursal".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, já que as atividades desempenhadas pelo reclamante eram insalubres e a empresa não fornecia os benefícios remuneratórios necessários para o trabalhador que se encontra em tal situação. Destacou-se também que a perícia constatou: "Analisando os equipamentos de proteção fornecidos pela empregadora, o expert constatou que, em 20,3% do período imprescrito, havia protetor auditivo dentro da vida útil; em 58,0% do período imprescrito, não trocado/fornecido protetor auditivo além da vida útil". Ou seja, ainda no campo das fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, a empresa não fornecia condições adequadas de trabalho.*

### **Indenização:**

*1) Inclusão do adicional de insalubridade, em grau médio de 20% sobre os salários mínimos vigentes, e reflexos em horas extras, férias mais um terço, 13º salários e depósitos do FGTS.*

---

## 77 Caso 55

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo está relacionado com o tema Acidente de Trabalho - Atividade de Risco. O reclamante alegou que: "sofreu acidente de trabalho típico na empresa, consistente em derramamento de substância química escaldante (plástico) nos dedos da mão direita, que*



*lhe causou severas lesões e limitação nos movimentos, além de repulsiva cicatriz". E com isso, o reclamante solicita reparação pecuniária pelo fato descrito.*

*O acórdão do TST não reconheceu o recurso da reclamada contra a decisão de 2ª instância e a decisão permaneceu favorável ao reclamante.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*No caso em tela sobre Acidente de Trabalho - Atividade de Risco, a reclamada alega que: "a responsabilidade civil do empregador é subjetiva, cabendo ao empregado a demonstração do dano, nexos causal e conduta omissa ou comissiva de quem admite a mão de obra. Afirma que não houve conduta culposa ou dolosa de sua parte. Assegura que o acidente ocorreu em razão de ato inseguro do próprio reclamante defendendo que houve culpa exclusiva da vítima ou, no mínimo, a responsabilidade concorrente desta. Argumenta que sempre cumpriu todas as normas reguladoras dispostas em lei para evitar infortúnios com os empregados. Esclarece que tem equipamentos adequados à realização do serviço, bem como realiza o treinamento de seus empregados e determina o uso de EPIs por eles. Afirma que, como não agiu com dolo ou culpa, cabe à Previdência Social amparar o reclamante. Argumenta que o reclamante foi considerado apto para o trabalho pelo INSS. Defende que, como não há incapacidade para o trabalho, não é devida indenização por danos materiais. Indica ofensa aos arts. 5º, X, e 7º, XXVIII, da Constituição Federal, 121 da Lei 8.213/91 e contrariedade à Súmula 229/STF".*

*O TST afirmou que: "Na espécie, a Corte Regional levou em consideração as provas produzidas durante a instrução para considerar que a reclamada exercia atividade que colocava em risco acentuado a integridade física de seus empregados, inclusive com uso de produtos químicos. Essa circunstância, de fato, atrai a incidência do art. 927, parágrafo único, do CC. Quando o acolhimento das arguições da parte depender, antes, do revolvimento de fatos e provas - iniciativa infensa ao recurso de revista (Súmula 126/TST) -, impossível o processamento do apelo... De outro lado, ao afirmar que o dano foi causado por culpa exclusiva da vítima, a reclamada opôs fato impeditivo à pretensão autoral, atraindo para si o ônus da prova relativamente a essa circunstância. Ocorre que a Corte Regional foi enfática ao consignar a ausência de elementos de prova capazes de sustentar a tese defensiva da reclamada. A decisão, no aspecto, foi proferida em consonância com o art. 333, II, do CPC. Estão incólumes os dispositivos de lei e da Constituição Federal indicados. Não conheço".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento (em relação ao risco de acidentes) pela natureza da atividade desempenhada, ou seja, independentemente dos procedimentos de controle de segurança de comportamento dos funcionários que fossem adotados, a empresa poderia estar sujeita a pagamento de indenizações.*

**Indenização:**

*1) Pagamento de adicional de periculosidade (30%), durante todo o contrato*

**Observações:**

*Artigo citado pelo CC no acórdão:*

*"Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.*

*Parágrafo único. 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".*

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Horas Extras - Adicional Noturno; 2) Intervalo Interjornadas; 3) Intervalo Intrajornada; O TST não reconheceu nenhum desses recursos de revista interpostos pela reclamada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto Horas Extras - Adicional Noturno, a reclamada alegou que: "o reclamante não se desincumbiu do ônus de comprovar a existência de horas extras não quitadas e de adicional noturno, uma vez que não especificou as diferenças que entendia devidas".*

*O TST alegou que: "Depreende-se da leitura da decisão recorrida que o Regional decidiu com base nos elementos instrutórios dos autos, concluindo pela devida comprovação da existência de horas extras não quitadas. Acresça-se que, segundo declarado pelo TRT, os controles de frequência anexados pela defesa evidenciam que a jornada desenvolvida pelo autor era extensa e extremamente variável... o Regional constatou que as provas constantes dos autos, inclusive aquelas juntadas pela recorrente, foram determinantes para a elucidação de que as horas extras pagas não representavam a totalidade do que foi prestado pelo autor. Registre-se, ainda, que com base nas provas e circunstâncias constantes dos autos, e principalmente em razão da habitualidade observada pela análise dos documentos carreados aos autos, a Corte de origem concluiu pela existência de diferenças em relação ao adicional noturno".*

*Nesse ponto ficaram evidenciadas fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, pois não existiam padrões de jornada de trabalho do reclamante. Tal fato repercutiu num excessivo número de horas extras e adicional noturno não honrado pela empresa e que influenciava na remuneração do empregado e também nas suas condições de trabalho.*

*2) Em relação ao tema Intervalo Interjornadas, a reclamada alegou que: "o autor não se desincumbiu do ônus de comprovar a existência de diferenças a tal título. Sustenta que não há norma específica que regulamente os casos de ausência de concessão do intervalo interjornadas, tratando-se de mera infração administrativa. Afirma que, nos termos de norma coletiva, o autor recebia pernoite, o que afasta o direito à parcela.".*

*O TST alegou que: "A Corte de origem, com base nas provas e circunstâncias constantes dos autos, e principalmente em razão da habitualidade observada pela análise dos documentos carreados aos autos, concluiu pela existência de diferenças de intervalo interjornadas... Não respeitado o referido intervalo, a decisão regional está em consonância com os termos da Orientação Jurisprudencial nº 355 da SBDI-1/TST, segundo a qual - "o desrespeito ao intervalo mínimo interjornadas previsto no art. 66 da CLT acarreta, por analogia, os mesmos efeitos previstos no § 4º do art. 71 da CLT e na Súmula nº 110 do TST, devendo-se pagar a integralidade das horas que foram subtraídas do intervalo, acrescidas do respectivo adicional"-".*

*Nesse ponto também ficaram evidenciadas fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, já que existia uma habitualidade no desrespeito aos intervalos interjornadas que o reclamante tinha direito. Tal fato influenciava na remuneração do empregado e também nas suas condições de trabalho.*

*3) Já no ponto Intervalo Intrajornada, a reclamada insurgiu-se contra: "a decisão recorrida, ao argumento de que o Juízo de primeiro grau não se manifestou sobre o pedido do autor, no que se refere às duas horas de intervalo intrajornada, razão pela qual não poderia a matéria ser analisada pelo TRT. Afirma que não foram comprovadas diferenças a tal título pelo autor.".*

*O TST, nesse ponto, destacou que: "O Regional, considerando a credibilidade dos esclarecimentos prestados por testemunha arrolada nos autos, como também a fragilidade*

*dos documentos colacionados aos autos pela ré, concluiu que restou manifestamente evidenciado o desrespeito reiterado ao intervalo intrajornada, fazendo jus o reclamante ao pagamento de - "02 (duas) horas extras 'por dia com os acréscimos legais', sendo uma hora pela supressão do horário mínimo de almoço e outra pela do jantar" - ".*

*Por fim, novamente ficaram evidenciadas fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, já que existia o desrespeito reiterado ao intervalo intrajornada que o reclamante tinha direito. Tal fato influenciava na remuneração do empregado e também nas suas condições de trabalho (observa-se que no mesmo dia o trabalhador possuía o horário de almoço e jantar comprometidos).*

**Observações:**

*No processo também se discutiu sobre Salário Informal e Expedição de Ofícios. No acórdão o tema sobre Salário Informal não foi aprofundado suficientemente para serem analisadas as realidades de controle gerencial. Quanto a Expedição de Ofícios, o TRT recomendou "oficiar ao representante do Ministério Público Federal... para que seja investigada a prática de eventual crime cometido contra os interesses da previdência social".*

## 79 Caso 57

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Adicional de Periculosidade. A discussão em tela buscou: "saber se o reclamante ingressava ou não no depósito de inflamáveis da reclamada, já que este local se caracteriza, conforme constatou o perito, como área de risco, tendo em vista que a perícia identificou a presença de 3 tambores de 200 litros de óleo diesel". Tanto a primeira instância como o Tribunal Regional, a partir de perícia realizada, condenaram a reclamada ao pagamento de adicional de periculosidade. O acórdão do TST não reconheceu o recurso da empresa e a decisão permaneceu favorável ao reclamante em torno do direito ao adicional de periculosidade.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse caso sobre Adicional de Periculosidade a reclamada insurgiu contra: "sua condenação ao pagamento de adicional de periculosidade ao reclamante. Segundo sustenta, o Regional valorou mal a prova produzida nos autos, notadamente o depoimento das testemunhas, do contrário, chegaria à conclusão de que o reclamante não laborou em contato com inflamáveis, porquanto ingressava apenas no almoxarifado da empresa, local que não foi considerado perigoso pelos peritos".*

*O TST afirmou que: "a reclamada não fundamentou sua tese em nenhuma das hipóteses de cabimento do recurso de revista previstas no art. 896 da CLT, o que inviabiliza o conhecimento da revista no aspecto".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, já que as atividades desempenhadas pelo reclamante geravam o direito ao adicional de periculosidade. No entanto, a empresa por não fornecer o adicional de periculosidade comprometeu a estrutura de remuneração do reclamante e se opõe aos direitos trabalhistas, deixando a mesma exposta a processos trabalhistas.*

## 80 Caso 58

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Horas Extras; 2) Feriados Laborados; 3) Horas "in itinere". O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pelo reclamante em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional em favor da empresa.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Nos pontos Horas Extras e Feriados Laborados, o reclamante: "alegou inicialmente que, no período de janeiro de 2005 a dezembro de 2006, cumpria a jornada de 6x2, das 15h05 às 01h00, com 01h30 de intervalo. A partir de 2007 até 15/09/2009 a jornada era das 14h30 às 04h45, com o mesmo intervalo em escala de 5x1, pretendendo que lhe seja pago o excedente a 8ª diária e 44ª hora semanal".*

*O TST destacou que: "Em relação aos temas - "jornada de trabalho – compensação" - e - "feriados laborados – compensação" - , o Tribunal Regional, em análise ao contexto fático-probatório dos autos, concluiu que houve compensação regular das horas trabalhadas, bem como dos feriados, e que as horas extras prestadas foram devidamente quitadas, de modo que, para se adotar entendimento diverso se necessário promover o revolvimento das provas e fatos, o que encontra óbice na Súmula 126/TST. Registre-se que os próprios horários de trabalho indicados pela empresa e explicitados pelo TRT demonstram a ocorrência de largo sobretrabalho. Porém, o TRT afirma que as horas extras foram pagas – fato que não pode ser revolido em recurso de revista pelo TST (óbice da Súmula 126, já mencionada)".*

*Em relação a esses temas, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento atuaram de forma efetiva, já que a empresa respeitava as normas sobre as temáticas envolvidas e pagava regularmente os valores devidos ao funcionário, não comprometendo sua estrutura remuneratória.*

*2) E em relação ao tema Horas "in itinere", o reclamante pleiteiou o pagamento de tais horas.*

*O TST alegou que: "ficou consignado no acórdão recorrido que havia transporte público regular compatível com o horário de trabalho e que o local não era de difícil acesso, o que inviabiliza o deferimento das horas in itinere pleiteadas, pois não ficou demonstrada a presença dos requisitos que ensejassem seu pagamento. Registre-se que, divergir do entendimento adotado pela Corte Regional demandaria, necessariamente, o revolvimento do conjunto fático-probatório dos autos, o que não se coaduna com a natureza extraordinária do recurso de revista (Súmula 126/TST)".*

*Em relação a esse tema, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento estavam atuando corretamente sobre a remuneração do funcionário em torno da temática, já que não havia a necessidade de tal concessão porque havia transporte público regular e compatível com o horário de trabalho dos empregados.*

## 81 Caso 59

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Bancário - Cargo de confiança; 2) Horas Extras - Cargo de Confiança; 3) Equiparação Salarial; 4) Indenização pelo uso de veículo próprio. O TST não reconheceu nenhum recurso de revista interposto pela reclamada sobre os temas em tela e foram mantidas as decisões do Tribunal Regional.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Nos temas sobre Bancário - Cargo de confiança e Horas Extras - Cargo de Confiança, o reclamado aduziu que: "a autora desempenhou cargo de confiança, o que implica a alteração de sua jornada, nos termos do § 2º do art. 224 da CLT, que prequestiona.*

*Entende que o recebimento de gratificação de função superior a 1/3 do salário é suficiente para o enquadramento no § 2º do art. 224 da CLT. Alega que o enquadramento no § 2º do art. 224 da CLT não exige que o empregado tenha subordinados ou exerça funções de mando e gestão, bastando o exercício de outros cargos de confiança, que recebam especial fidúcia do empregador. Argumenta que a reclamante desempenhava outras atribuições, distintas do cargo de escriturário, representando maior complexidade e responsabilidade".*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "No caso dos autos, as informações constantes do acórdão do TRT demonstram que, de fato, a Reclamante não se enquadrava nas funções descritas no art. 224, § 2º, da CLT, na medida em que não tinha qualquer poder decisório, nem alçada para conceder crédito e não possuía subordinados, de modo que as suas atribuições não a qualificavam como uma empregada dotada de fidúcia especial diferenciada. Assim, o órgão a quo deferiu as horas extras (7ª e 8ª) e afastou a incidência dos arts. 62, II e 224, § 2º, da CLT. Nesse contexto, decidir em sentido diverso demandaria o revolvimento do conjunto fático-probatório dos autos, o que é vedado nesta instância extraordinária de jurisdição, conforme disposto na Súmula 126/TST. Em relação às "horas extras", a decisão do Regional está em consonância com o quanto disposto na Súmula 102, I e 109, do TST".*

*Nesse ponto, ficou evidenciada a fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado especificamente quanto ao conflito de atribuições e metas do funcionário, já que o mesmo formalmente era detentor de cargo de confiança, mas na prática não o exercia.*

*Ainda nessa seara, como consequência da fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado, teve-se também fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, já que o horário de trabalho não estava compatível com a função exercida e consequentemente a estrutura remuneratória estava comprometida pela ausência de pagamento de horas extras.*

*2) Em relação ao ponto sobre Equiparação Salarial, o reclamado "assevera que a identidade de função pressupõe absoluta igualdade das atribuições, não bastando a simples semelhança entre as tarefas. Aduz que a prova testemunha não autoriza a condenação. Ressalta que a testemunha X afirma que a carteira da reclamante era menor do que a dos demais gerentes, o que evidencia a diferença na função".*

*O Tribunal Regional afirmou que: "anda bem a Magistrada ao entender que a disparidade salarial mostra-se ilegal, pelo que a reclamante faz jus à equiparação pretendida".*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "registre-se que a egrégia Corte Regional, após análise do conjunto fático-probatório, concluiu estarem preenchidos os requisitos previstos no artigo 461 da CLT. Sendo assim, para concluir pela veracidade da alegação do Reclamado no sentido de que não havia identidade das funções desempenhadas pela Reclamante e pelos paradigmas, seria necessário o revolvimento de fatos e provas, o que é defeso nesta fase recursal, nos termos da Súmula 126/TST".*

*Entedeu-se que a organização nesse ponto possuía fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante possuía as mesmas atribuições de outro empregado, mas havia incompatibilidade de remuneração.*

*3) Por fim, no quesito Indenização pelo uso de veículo próprio o reclamado: "Aduz que não há prova nos autos do suposto uso do veículo particular em serviço, bem como dos respectivos gastos. Acrescenta que não é comprovada a existência de pactuação entre as partes referente ao uso do veículo particular em serviço. Requer a absolvição da condenação imposta ou a redução do quantum arbitrado".*

*Nisso o TST destacou que: "ficou consignado no acórdão recorrido que - : é inexigível a existência de expressa pactuação para utilização do veículo da empregada no trabalho. A simples ocorrência desse fato, o uso de veículo próprio, transfere para ao trabalhador o*

*custo da atividade desempenhada pelo empregador, o que é repudiado pelo art. 2º da CLT. Assim, é cabível indenização à reclamante pelo uso de veículo próprio em serviço, decorrente das despesas com combustível e desgaste do automóvel - . Com efeito, para se adotar entendimento diverso seria necessário o revolvimento do contexto fático-probatório dos autos, procedimento que não se coaduna com a natureza extraordinária do recurso de revista (Súmula 126/TST)".*

*Nesse tema, também ficou evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento pois a empresa não fornecia veículo próprio para o desempenho das atividades do reclamante e também não ressarcia o mesmo com os gastos de combustível, afetando a estrutura remuneratória do empregado;*

**Indenização:**

*1) Bancário - Cargo de confiança e Horas Extras - Cargo de Confiança: Pagamento de horas extras, assim consideradas as excedentes da 6ª. diária e 30ª. semanal, durante todo o período contratual, apuradas a partir dos registros de horários acolhidos, considerado em sua base de cálculo o salário base, aplicados o adicional de 50% e o divisor 180, com reflexos em repousos semanais remunerados e sábados e, pelo aumento da média remuneratória, em aviso-prévio, férias, com 1/3 (inclusive proporcionais); gratificações natalinas (inclusive proporcional) e gratificação semestral ou vantagens pessoais pagas em substituição. Autoriza a compensação dos valores pagos a mesmo título e no mesmo mês;*

*2) Equiparação Salarial: A Magistrada de origem condena o réu ao pagamento de diferenças pela equiparação salarial com o paradigma Y a partir de abril de 2009 até o término do contrato.*

*3) Indenização pelo uso de veículo próprio: Condena o réu ao pagamento de indenização pelo consumo de combustível relativamente a todo o período contratual, a ser calculado tomando como base o consumo médio do automóvel de 10 quilômetros a cada litro de gasolina e observado o percurso de 800 quilômetros por mês, autorizada a compensação de R\$200,00 mensais, ressalvados os períodos de afastamento do trabalho e de férias (exceto sábados, domingos, feriados e faltas).*

**Observações:**

*O art. 224, caput, da CLT estabelece que os trabalhadores em instituições bancárias têm jornada de 6 horas, limitadas a 30 horas por semana. O parágrafo segundo desse dispositivo excepciona essa regra em relação aos empregados que ocupem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, desde que recebam gratificação de função não inferior a 1/3 do salário do cargo efetivo, para os quais vale o limite constitucional de 8 horas diárias e 40 horas semanais.*

*Nos termos do art. 461 da CLT, a equiparação salarial é cabível quando houver a concorrência dos seguintes elementos: identidade de funções; trabalho de igual valor; mesmo empregador; mesma localidade; diferença de tempo de serviço inferior a dois anos e inexistência de quadro de pessoal organizado em quadro de carreira. A ausência de um desses elementos ou, ainda, a presença de quadro de pessoal organizado em quadro de carreira conduz ao não reconhecimento da pretensão.*

## 82 Caso 60

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo envolveu o tema: Reintegração - Garantia prevista em norma interna da empresa. A reclamante: "alega haver sido dispensada sem a observância de procedimentos*

*e normas estabelecidas em regulamento interno da ré, denominado "Política XX", a qual constitui norma benéfica ao empregado, limitando o direito potestativo do empregador em resiliir o contrato imotivadamente".*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Na análise sobre Reintegração - Garantia prevista em norma interna da empresa, a reclamada afirmou que: "a norma interna denominada "Política XX" apenas estabelece diretrizes básicas a serem observadas antes de um empregado ser dispensado sem justa causa, não contendo previsão de reintegração ou indenização caso não seja observada. Alega que, por se tratar de norma benéfica aos empregados, deve ser interpretada restritivamente. Segundo assevera, a observância do procedimento é facultativa, não podendo ser obstada em face de uma norma interna meramente instrutiva, e a manutenção da interpretação extensiva feita pelo Regional seria uma renúncia ao princípio da legalidade".*

*O TST evidenciou que : "O quadro fático descrito pelo Tribunal Regional revela que a reclamada instituiu um regramento denominado "Política XX", segundo o qual toda e qualquer demissão deveria estar baseada na completa aplicação do processo de orientação para melhoria. Ressaltou o Regional que, - "no caso da reclamante, por se tratar de empregada com mais de 5 anos de empresa, a teor do disposto no título XI da Política XX, acima reproduzido, sua despedida, após o enfrentamento de todas as etapas descritas acima, ainda deveria ser aprovada pela Presidência da reclamada. Não há, nos autos, provas de que a despedida da autora tenha sido autorizada nos termos da norma em comento" - (fl. 727). Ao final, declarou a nulidade da despedida da reclamante e determinou sua reintegração no emprego, com a condenação da reclamada ao pagamento dos salários e demais vantagens... Por fim, é inviável falar em divergência jurisprudencial, pois o entendimento desta Corte Superior sobre a questão em debate é de ser nula a rescisão contratual efetuada pela reclamada em razão da não observância do procedimento previsto na "Política XX" - "*

*Nesse ponto, destacou-se a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento na organização, tendo em vista que a empresa possuía uma normativa interna denominada "Política XX" que não foi respeitada pela mesma para o procedimento de demissão.*

**Valor da indenização:**

*1) Reintegração: Dada a nulidade da despedida, impõe-se a reintegração da autora no emprego, com o pagamento de salários e demais vantagens que seriam devidos no período de afastamento, considerada a equiparação salarial deferida na reclamatória*

## 83 Caso 61

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se três pontos de análise pleiteados: 1) Horas Extras / Regime de compensação de horas / Intervalo Intra jornada/ Domingos e feriados laborados; 2) Acúmulo de Função; 3) Dano moral - revista em bolsas e sacolas. No primeiro e no segundo ponto, o acórdão do TST não reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada, mantendo-se as decisões da 2ª instância em favor da reclamante. No entanto, em relação ao terceiro ponto, o TST conheceu o recurso solicitado pela reclamada e excluiu a condenação da mesma de pagamento de indenização por danos morais.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

1) Na análise sobre Horas extras / Regime de compensação de horas / Intervalo intrajornada / Domingos e feriados laborados, a reclamada: "em suas razões recursais, pugna pela reforma do v. acórdão regional, quanto aos temas em epígrafe".

O TRT alegou que: "No interregno em que os controles de frequência não foram colacionados aos autos, não há como verificar acerca da existência ou não de compensação de jornada, pelo que cai por terra a alegação patronal neste particular. Por fim, não tendo sido comprovado o pagamento de horas extras dos meses cujos cartões de ponto não foram juntados aos autos ou a respectiva compensação ou adimplemento, deve ser mantida a condenação".

Em relação ao Intervalo intrajornada a o TRT determinou que: "o intervalo intrajornada seja pago no valor correspondente a uma hora diária, com acréscimo de 50% e integrado ao salário para fins de pagamento das diferenças das verbas de aviso prévio, bônus participação, férias + 1/3, 13º salários, RSR, FGTS + 40%".

Sobre os domingos e feriados laborados, o TRT afirmou que: "Com efeito, em razão da confissão aplicada, tendo sido acolhida a jornada declinada na exordial em relação aos períodos sem cartões de ponto, efetivamente são devidos os domingos trabalhados e não quitados".

O TST observou que: "o objeto de irresignação está assente no conjunto fático-probatório dos autos e a análise deste se esgota nas instâncias ordinárias. Adotar entendimento em sentido oposto àquele formulado pelo Tribunal Regional implicaria, necessariamente, revolvimento de fatos e provas, inadmissível em sede de recurso de revista, a teor da Súmula 126/TST".

Nesse ponto, destacou-se a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento na organização, tendo em vista que os controles de frequência não eram eficientes e a jornada de trabalho da reclamante era exautiva (não eram respeitados os intervalos intrajornada e os repousos aos domingos e feriados). Observou-se que a empresa não compensava o obreiro com o pagamento de horas extras devidas, o que repercutia negativamente na remuneração da reclamante.

2) Em relação ao Acúmulo de Função, a reclamada: "demonstrou inconformismo com a decisão de primeiro grau, na parte em que a teria condenado ao pagamento do pleito concernente ao acúmulo de função. Afirmou não possuir plano de cargos e salários, o que seria essencial para que se reconhecesse o pleito deferido. Defende que, nos termos do parágrafo único, do artigo 456, da CLT, seria possível exigir do empregado todo e qualquer serviço compatível com a sua condição pessoal".

O Tribunal Regional afirmou que: "A decisão de primeira instância reconheceu o acúmulo de função, pelo fato de a reclamante, embora admitida como caixa geral, ter exercido a função de fiscal de caixa, o que lhe garantiria remuneração superior ao mínimo legal, na forma das convenções coletivas de trabalho aplicáveis... É certo que a execução do contrato de trabalho, na maior parte das vezes, não se limita ao exercício de uma única atribuição, mas compreende diversas atividades... Contudo, não pode o empregador exigir que o trabalhador exerça função melhor remunerada do que aquela para a qual foi contratado, sob pena de enriquecimento ilícito. Se há remunerações diferenciadas e o trabalhador, ainda que eventualmente, é chamado a exercer a função de maior salário, a este faz jus, como é a hipótese dos autos".

No segundo ponto de análise, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades na organização: controles gerenciais formais de resultado (pois havia conflito de atribuições para a reclamante); e controles gerenciais formais de comportamento (já que os reflexos das fragilidades dos controles de resultado também tiveram influência na remuneração da reclamante e ocasionou o pagamento de indenizações em torno da temática).



3) Já no quesito Dano moral - revista de bolsas e sacolas, a reclamante alegou que ocorriam: "humilhações sofridas ao ser revistado na saída do trabalho, consistindo a revista em despejar o conteúdo da mochila sobre a mesa, além da revista do armário pessoal de cada empregado".

A reclamada se opôs a sentença que: "deferiu o pedido de indenização por danos morais. Aduz que o reclamante não logrou provar a ofensa alegada, todavia, afirma que o suposto procedimento de revista por si só não dá direito ao pleito indenizatório. Pede a reforma para excluir tal condenação, ou ainda, caso mantida a condenação, pede a redução do seu valor".

Assim, o TST destacou que: "Na hipótese, conforme se extrai da decisão recorrida, a realização diária de revista nas bolsas, sacolas e armários dos empregados é incontroversa, não havendo, contudo, elementos fáticos que atestem a existência de contato físico ou gestão vexatória do poder empregatício fiscalizatório... CONHEÇO do recurso de revista por divergência jurisprudencial... DOU-LHE PROVIMENTO, no aspecto, para excluir da condenação o pagamento de indenização por danos morais em face da realização de revista em bolsas, sacolas e armários".

Nesse terceiro ponto, não ficou caracterizado fragilidade nos procedimentos formais de controle de comportamento, já que não restou comprovado - "contato físico ou gestão vexatória do poder empregatício fiscalizatório"- em torno do tema".

## 84 Caso 62

Comment: by glaub

### **Descrição:**

O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Acúmulo de funções; 2) Indenização por danos morais. A reclamada interpôs recurso de revista em relação aos dois temas, mas o TST apenas conheceu o recurso favorável a reclamada em relação a Indenização por danos morais.

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto sobre Acúmulo de funções, a reclamante alegou que desempenhava mais de uma função no seu labor.

Com isso, o TST destacou que: "O Eg. Tribunal de origem manteve a condenação da Reclamada ao pagamento do adicional de 30% sobre o salário da Reclamante. Assentou que a Reclamante foi contratada apenas para o atendimento ao balcão, mas também realizava as atividades de limpeza do local e auxiliava no preparo de alimentos (fl. 302 da numeração eletrônica)".

O TST complementou com: "Relativamente aos arestos de fls. 314/315 da numeração eletrônica, revelam-se inespecíficos, pois partem do pressuposto de que as atividades desempenhadas pelo empregado são compatíveis com a natureza do trabalho pactuado. Incidência da Súmula nº 296 do TST. Não conheço do recurso de revista".

Nesse ponto de análise, foram evidenciadas as seguintes fragilidades na organização: controles gerenciais formais de resultado (pois havia conflito de atribuições para a reclamante); e controles gerenciais formais de comportamento (já que os reflexos das fragilidades dos controles de resultado também tiveram influência na remuneração da reclamante e ocasionou o pagamento de indenizações em torno da temática).

2) Já no quesito Indenização por danos morais, na primeira instância, foi considerado que: "o primeiro réu alterou unilateralmente a jornada da autora, em prejuízo ao seu horário de alimentação, e, por consequência, em desatenção a seus problemas estomacais,

*que lhe exigiam refeições regulares, condenou-o a pagar R\$ 817,20 a título de indenização por danos morais".*

*A reclamada sustentou na solicitação de recurso de revista ao TST: "que a Reclamante não faz jus à indenização por dano moral. Fundamenta o recurso de revista, exclusivamente, em divergência jurisprudencial. Transcreve um único aresto proveniente do TRT da 2ª Região".*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "a tese prevalecente no acórdão regional, contra o voto do Relator, firmou-se no sentido de que - "a impossibilidade de ingestão regular de alimentos configurou dano moral, pois a reclamante era portadora de gastrite"-.* Ao adotar tal diretriz, entretanto, a douta maioria não afastou a constatação do Relator relativamente à falta de evidências de que a conduta do Reclamado haja agravado a gastrite, contraída pela Reclamante anteriormente à vigência do contrato de trabalho. Nesse contexto, a meu juízo, o acórdão regional diverge do julgado apresentado como paradigma, ao reconhecer a existência de dano moral mesmo diante da ausência de prova da conduta lesiva do empregador. Conheço do recurso de revista, por divergência jurisprudencial".

*Nesse ponto, não ficaram constatados elementos que pudessem retratar a realidade dos controles gerenciais da organização.*

*Com isso, analisando o ponto 1 e o ponto 2, pôde-se concluir que os controles gerenciais formais de comportamento da organização não são efetivos, pois no todo possuía fragilidades na sua atuação.*

## 85 Caso 63

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Horas Extras - Bancário; 2) Multa Normativa. O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional em favor da reclamante..*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto sobre Horas Extras - Bancário, a reclamante: "narrou que trabalhava em média das 08h às 20h, de segunda a sexta-feira, sem usufruir integralmente do intervalo intrajornada, e postulou o pagamento de horas extras a partir da 6ª diária".*

*A empresa insurgiu-se alegando que: "a reclamante não comprovou a efetiva prestação de horas extras. Aponta violação dos arts. 5º, LIV, da CF, 818 da CLT e 333, I, do CPC".*

*O TST destacou que: "O registro de ponto é prova obrigatória, na legislação brasileira, para o empregador com mais de dez empregados (CLT, art. 74, § 2º)... Ressalte-se que a súmula deixa claro que a presunção de veracidade decorrente da ausência de controles é relativa, podendo ser elidida por outros meios de prova. Assim, cabia ao recorrente o ônus da prova, do qual não se desincumbiu, conforme evidencia o Tribunal Regional. Dessa forma, a decisão do Regional está em consonância com a Súmula 338, I, do TST".*

*Em relação a esse tema ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, já que a empresa não evidenciou a existência de registro de ponto ou outro meio de controle de frequência, afrontando a lei trabalhista. Percebeu-se também que a reclamada estabeleceu para a funcionária uma jornada de trabalho diferente da pactuada. Todos esses fatores tiveram repercussão na estrutura remuneratória da empregada e expôs a organização a demandas judiciais trabalhistas.*

*2) Em relação ao tema Multa Normativa, pugna a reclamante pela: "condenação do reclamado ao pagamento da multa normativa fixada na CCT da categoria".*

*A reclamada sustentou que: "não há que se falar de aplicação da multa normativa, pois não houve violação de CCT".*

*O TST alegou que: "Evidencia o Regional que restou violada a CCT em diversos dispositivos, pelo que cabível a multa. Decisão contrária exigiria, necessariamente, o revolvimento de fatos e provas, intento vedado em sede extraordinária. Incide o óbice da Súmula 126 do TST. Tal contexto fático repele a indicada ofensa aos preceitos tidos violados. Não conheço".*

*Em relação a esse tema evidenciou-se que os reflexos das fragilidades dos controles gerenciais de comportamento também geraram multas previstas pela Convenção Coletiva de Trabalho da categoria da reclamante.*

## 86 Caso 64

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Adicional de insalubridade. O reclamante solicitou judicialmente a concessão de adicional de insalubridade por trabalhar a céu aberto e exposto ao sol.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*Em relação ao tema exposto sobre Adicional de insalubridade, a reclamada insurgiu-se: "no que tange à condenação ao pagamento do adicional de insalubridade, sustentando que durante todo o período laboral o reclamante não trabalhou exposto a qualquer agente nocivo à saúde, não restando provado o labor em tais condições".*

*O TST alegou que: "Na hipótese, a Reclamada foi condenada ao pagamento do adicional de insalubridade em grau médio, tendo a decisão recorrida se lastreado no laudo pericial que concluiu que: - "o reclamante laborou em condições de insalubridade para o risco físico radiações não ionizantes, pois ficava exposto, sem a proteção adequada, à radiação ultravioleta capaz de produzir danos à saúde do reclamante, conforme condicionantes estabelecidos na NR-15 – Anexo 7 e na NR-6". Contudo, conforme a exegese da OJ 173/I/SBDI-1/TST: "Ausente previsão legal, indevido o adicional de insalubridade ao trabalhador em atividade a céu aberto, por sujeição à radiação solar (art. 195 da CLT e Anexo 7 da NR 15 da Portaria n. 3.214/78 do TEM)". Não trata o laudo pericial nem o acórdão recorrido do fator insalubre calor. Ante o exposto, CONHEÇO do recurso de revista, no aspecto, por contrariedade à OJ 173/I/TST".*

*A análise desse ponto evidenciou que o empregado ficava exposto a radiação ultravioleta do sol (conforme perícia), no entanto não existe previsão legal para concessão de adicional de insalubridade para esses casos. Por isso, nesse ponto os controles gerenciais formais de comportamento da organização não estavam se opondo a nenhuma previsão legal.*

## 87 Caso 65

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Dano Moral - Configuração; 2) Horas "in itinere". O TST não reconheceu o direito da reclamante em nenhum dos temas, isentando a reclamada de indenizações.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) No ponto Dano Moral - Configuração, o reclamante alegou que: "a sua despedida configura abuso de direito, porquanto decorrente do fato de que ele estava impossibilitado de trabalhar, em razão do acidente de trabalho sofrido. Aduz que a medida foi discriminatória, circunstância que autoriza a condenação ao pagamento de indenização por dano moral, em face do abalo psicológico sofrido".

O TST afirmou que: "A Eg. Corte de origem, com alicerce no conjunto fático-probatório dos autos, concluiu pela inexistência de dano moral, por entender que a queda do reclamante do beliche não configurou acidente de trabalho. Registre-se que sequer está claro que o sinistro tenha ocorrido nas dependências da empresa ou em função das atividades laborais do autor. Por outra face, o Regional não evidencia os motivos que levaram à dispensa do reclamante, de modo que se possa averiguar eventual conduta discriminatória. Além disso, observa-se, no trecho antes transcrito, que o autor não se desincumbiu do ônus de comprovar a existência de dano moral indenizável. Diante do quadro fático descrito no acórdão, não há como entender violados os preceitos de Lei e da Constituição evocados. Imperativo reconhecer que, para se chegar a conclusão diversa daquela adotada pelo Eg. Tribunal Regional, seria necessário reexaminar o conjunto probatório constante do processo originário, o que é vedado nesta esfera extraordinária, a teor da Súmula 126/TST. Nesse cenário, resta impossibilitado o conhecimento do recurso de revista. Não conheço do recurso, quanto a este aspecto".

A análise desse ponto evidenciou que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento atuaram dentro da legalidade e o acidente que aconteceu com o reclamante não teve relacionamento com as suas práticas laborais.

2) Em relação ao tema Horas "in itinere", o reclamante defende: "a invalidade da norma coletiva por meio da qual se ajustou o tempo gasto com as horas de percurso. Sustenta que é do empregador o ônus de comprovar eventual facilidade ou dificuldade de acesso ao local de trabalho. Aponta ofensa aos arts. 818 da CLT, 333, I, II e III, do CPC, 8º, 58, § 2º, 74, § 1º, e 769 da CLT e 6º, VIII, do CDC, além de contrariedade às Súmulas 90 e 338, I, do TST. Colaciona arestos".

O TST não contrariou a decisão do TRT a favor da reclamada e alegou que: "para o caso dos autos, a Corte de origem não evidencia, de forma clara e expressa, o real tempo gasto pelo autor com as horas in itinere. Ao contrário, o Regional se limita a informar o tempo descrito na petição inicial e aquele autorizado por meio de norma coletiva, sem registrar o período efetivamente utilizado no percurso de ida e volta ao trabalho. Dessa forma, eventual reforma da decisão esbarraria no óbice da Súmula 126 do TST, ante a necessidade de reexame da prova dos autos. Nesse cenário, não há como se vislumbrar as alegadas ofensas aos preceitos de Lei e da Constituição evocados ou divergência com os arestos transcritos".

O TRT destacou que "a petição inicial aponta o pagamento afirmado pelo Reclamada".

A análise desse ponto evidenciou que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento da organização atuaram dentro da legalidade, inclusive com o pagamento desse benefício para o reclamante.

## 89 Caso 66

Comment: by glaub

### Descrição:

O processo esteve relacionado com os temas: 1) Trabalho Externo - Controle de jornada não evidenciado; 2) Auxílio Alimentação - Integração Salarial. O TST não reconheceu o

recurso de revista interposto pelo reclamante em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional em favor da empresa.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

1) Sobre o tema Trabalho Externo - Controle de jornada não evidenciado, a reclamada (em recurso na 2ª instância contra o pagamento de horas extras e diferenças consectárias) sustentou que: "o empregado exercia atividade externa, sem controle da jornada, enquadrando-se na exceção prevista no inciso I do art. 62 da CLT".

O TRT afirmou que "É fato incontroverso nos autos que o autor exercia a função de promotor de vendas, laborando externamente, inclusive com registro desta condição no seu contrato de trabalho... Tenho, assim, que o fato de o autor exercer atividade externa, incompatível com a fixação de horário, afasta a incidência das regras sobre jornada de trabalho constantes do art. 57 e seguintes da CLT, como expressamente dispõe o art. 62, I, do mesmo diploma legal. Reformo a decisão de origem para excluir da condenação o pagamento de horas extras e diferenças consectárias".

Já o TST destacou que: "o próprio autor, em interrogatório, admitiu a ausência de controle da sua jornada de trabalho ao afirmar: - "que o depoente saía de casa direto para o cliente, não havendo necessidade de passar na empresa acionada" - ... Desse modo, para se adotar entendimento diverso seria necessário o revolvimento do contexto fático-probatório dos autos, o que não se coaduna com a natureza extraordinária do recurso de revista (Súmula 126/TST)".

Em relação a esse tema, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento estão atuando conforme as normas legais sobre a temática envolvida. Nisso, entende-se que a empresa pagou ao funcionário os valores devidos, não comprometendo sua estrutura remuneratória.

2) Em relação ao tema Auxílio Alimentação, o reclamante solicitou a integração do auxílio alimentação ao salário.

O TST alegou que: "No caso dos autos, não há elementos fáticos que autorizem concluir que o auxílio alimentação fornecido detinha, em sua origem, natureza salarial. Saliente-se que o TRT foi exíguo na descrição dos fatos e a Parte não cuidou de opor os devidos embargos de declaração (Súmula 297, II, TST). Com efeito, em razão da limitada cognição do recurso de revista, torna-se inviável o conhecimento do apelo".

Em relação a esse tema, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento estavam atuando conforme as normas legais sobre a temática envolvida. Nisso, entendeu-se que a empresa pagou ao funcionário os valores devidos, não comprometendo sua estrutura remuneratória.

## 90 Caso 67

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado com o tema Estabilidade provisória da gestante. A reclamante: "Requer a condenação da reclamada ao pagamento da indenização substitutiva do período estável, desde a data da rescisão contratual, ocorrida em 07/12/2011, considerando a projeção do tempo do aviso prévio, até 27/12/2012, cinco meses após o parto, além de todos os reflexos decorrentes do período". O acórdão do TST reconheceu o recurso de revista favorável à reclamante em torno do direito a indenização.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

Nesse caso sobre Estabilidade provisória da gestante o TRT afirmou que: "no caso dos autos, a reclamante somente após o encerramento do período da estabilidade provisória,

*pleiteou em Juízo a indenização pertinente, em nítida violação do Princípio da Boa Fé Objetiva".*

*Já o TST afirmou que: "Ainda que exaurido o período estabilitário da gestante quando da propositura da ação, faz jus a reclamante à indenização em tela, desde que observado o prazo prescricional previsto no artigo 7º, XXIX, da Constituição Federal... Como consequência lógica do conhecimento do recurso de revista, por violação ao artigo 10, II, "b", do ADCT, dou-lhe provimento para reconhecer o direito da reclamante à estabilidade provisória, condenando a reclamada ao pagamento de indenização correspondente aos salários e demais verbas trabalhistas relativas ao período de garantia de emprego".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, já que as práticas da organização estavam contrárias às normas legais quanto à proteção aos direitos da gestante.*

**Indenização:**

*Custas processuais no importe de R\$ 200,00 (duzentos reais), calculadas sobre o valor majorado da condenação em R\$ 10.000,00 (dez mil reais).*

**Observações:**

*Informações no acórdão do TRT apresentaram que: "De início, esclareço que a alínea 'b' do inciso II do art. 10 do ADCT veda a dispensa da empregada gestante, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto. Portanto, confirmando-se que a concepção ocorreu no curso do contrato de trabalho, fica assegurado à obreira o direito à estabilidade provisória no emprego".*

## 91 Caso 68

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Horas in itinere. O reclamante no recurso para 2ª instância alegou que : "o local da prestação dos serviços era de difícil acesso, não servido por transporte público e que, utilizando o transporte fornecido pela reclamada, o autor gastava duas horas no percurso de ida e retorno do trabalho. Defendeu a invalidade do Acordo Coletivo de Trabalho - ACT".*

*A reclamada sustentou que: "há negociação coletiva no sentido de que o transporte fornecido pela empresa não enseja o pagamento de horas "in itinere". Que não se trata de direito indisponível de saúde e segurança do trabalho, podendo ser negociável. Que a empresa está localizada em local de fácil acesso e servido por transporte".*

*O acórdão do TST reconheceu o recurso de revista favorável à reclamante em torno do direito a percepção das horas in itinere.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse caso sobre Horas in itinere o TST afirmou que: "no caso dos autos, a reclamante somente após o encerramento do período da estabilidade provisória, pleiteou em Juízo a indenização pertinente, em nítida violação do Princípio da Boa Fé Objetiva".*

*Já o TST afirmou que: "O primeiro aresto colacionado à fl. 338, oriundo da SBDI-1 desta Corte, autoriza o conhecimento do recurso de revista, ao consagrar a impossibilidade de supressão das horas in itinere por meio de norma coletiva".*

*O TST complementa: "Os pactos coletivos, garantidos pela Lei Maior, não emprestam validade, por si sós, à supressão ou diminuição de direitos trabalhistas indisponíveis. A flexibilização das condições de trabalho, em princípio possível em matéria de jornada de trabalho, não pode se sobrepor ao princípio da valorização social do trabalho (artigo 1º, IV, da Constituição Federal). Assim, mesmo que o artigo 7º, inciso XXVI, da Constituição*

*Federal prestigie e valorize a negociação coletiva, não se pode subtrair direito do empregado assegurado por lei. Esta c. Corte Superior tem jurisprudência reiterada no sentido de repudiar a validade da norma coletiva que suprime o direito às horas in itinere". Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, decorrentes de um acordo coletivo de trabalho que suprimia direitos trabalhistas. Como consequência dessa prática, o trabalhador possuía condições de trabalho adversas (mais tempo de deslocamento) e também reflexos negativos na sua remuneração. A organização também ficou vulnerável a reclamações trabalhistas judiciais nessa seara.*

## 92 Caso 69

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se quatro temas de análise pleiteados pelo reclamante: 1) Horas Extras; 2) Intervalo Intra jornada; 3) Férias não gozadas; 4) Rescisão indireta do contrato de trabalho. A reclamada interpôs recurso de revista contra todos os temas, mas o TST não reconheceu nenhum deles.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Horas Extras, a reclamada no recurso em 2ª instância: "se refere à descaracterização da prova produzida pelo recorrido, em detrimento ao seu conjunto probatório juntado nos autos".*

*O Tribunal Regional afirmou que: "Ainda, sobre as fichas de frequência, o autor em seu depoimento pessoal afirmou que estas eram assinadas quando ainda estavam em branco, sendo o fiscal do ponto incumbido de preencher os horários. O depoimento prestado pelo preposto da reclamada de nada lhe socorreu, porquanto confessou preencher as fichas, mas na presença do empregado. Neste ponto cabe a indagação, qual sentido prático teria o preenchimento da ficha do empregado pelo fiscal, se o próprio empregado encontrava-se presente no local? A resposta é simples, nenhum, o que coloca em dúvida a credibilidade da documentação apresentada. Por fim, a testemunha do autor põe uma pá de cal no assunto, ao confirmar, in totum, os argumentos expendidos pelo reclamante... Tecidas tais considerações, reputo não haver a reclamada se desincumbido de seu mister, nos termos dos artigos 818 da CLT c.c. 333, II do CPC, por não demonstrar os fatos impeditivos, extintivos ou modificativos à pretensão do reclamante."*

*O TST se pronunciou da seguinte forma: "da leitura do v. acórdão regional, observa-se que a decisão está em consonância com a prova produzida, o que torna irrelevante a discussão em torno do ônus da prova, a qual não representa um fim em si mesmo, tendo serventia o referido instituto apenas quando não há prova adequada à solução do litígio". Esse ponto demonstrou fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que não foram respeitados os direitos de Horas Extras do trabalhador (influenciando na sua remuneração), bem como evidenciou-se que os registros de ponto não são confiáveis e não executam adequadamente a função de controle de horário.*

*2) No quesito Intervalo Intra jornada, a reclamada no recurso em 2ª instância aduziu que: "a condenação de uma hora extra, decorrente da supressão do período intervalar não poderá permanecer na forma como decidida no aresto, cabendo sua reformulação para limitá-la tão somente ao seu adicional, sem a incidência de quaisquer reflexos nas demais verbas salariais".*

*O Tribunal Regional apresentou que: "Entendo que a supressão ou concessão parcial acarreta ao empregador a obrigação de remunerá-la, em sua integralidade, com*

conotação salarial, por desrespeito a norma de ordem pública, relativa à saúde e segurança do empregado".

Já o TST: "Registre-se, outrossim, que a decisão do TRT, no tocante ao tema "intervalo intrajornada", encontra-se em sintonia com a Súmula 437/TST".

Nesse ponto, evidenciou-se novamente fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, tendo em vista que não eram respeitados os direitos de Intervalo Intrajornada do trabalhador repercutindo na qualidade de vida do mesmo e na sua estrutura remuneratória.

3) Em relação a Férias não gozadas e feriados, o reclamante alegou: "ter trabalhado em todos os domingos e feriados".

O Tribunal Regional destacou que: "Os pagamentos ou concessões de folgas dos domingos e feriados, em igualdade de condições ao pronunciamento jurisdicional alusivo às horas extras, não foram comprovados pela recorrente, quanto à concessão de folgas. Pelo contrário, em alguns recibos de pagamentos, citando-se como exemplo o mês de junho de 2.011, há o lançamento do pagamento referente ao trabalho em feriados, comprovando com isto a realização de trabalhos em tais dias, e não seria diferente a situação, vez tratar-se de serviço de utilidade pública e, por tal circunstância, não pode ser interrompido... No mais, o pedido do autor é preciso ao clamar pelo pagamento de horas extras em todos os domingos e feriados, o que dosimetricamente foi bem amparado pela origem".

O TRT sobre as férias apresentou que: "A reclamada afirma inexistir qualquer produção de prova por parte do reclamante, sem se dar conta dos termos do depoimento prestado por sua testemunha, o qual serviu de alicerce para fixação de sua condenação. Assim, não trazendo nenhum elemento capaz de alterar o pronunciamento jurisdicional, nada há para reparar".

O TST afirmou que: "da leitura do v. acórdão regional, observa-se que a decisão está em consonância com a prova produzida, o que torna irrelevante a discussão em torno do ônus da prova, a qual não representa um fim em si mesmo, tendo serventia o referido instituto apenas quando não há prova adequada à solução do litígio".

No terceiro ponto de análise permaneceram as evidências em torno das fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que o reclamante trabalhou em domingos, feriados e férias e não recebeu horas extras pela excessiva carga horária de trabalho, o que diverge da norma trabalhista.

4) Por fim, teve-se o tema sobre Rescisão indireta do contrato de trabalho, onde o reclamante: "postulou a rescisão indireta, na forma do artigo 483, alínea "d" da CLT e no aditamento formulado às fls. 102/103 esclareceu que após a reclamada ser cientificada da interposição desta demanda, foi despedido, em 19 de julho de 2.012, pois se recusou a assinar pedido de demissão".

O TRT defendeu que: "o fato de o reclamante interpor ação postulando a rescisão indireta do contrato de trabalho e permanecer trabalhando tem previsão legal. Quisesse o autor deixar de trabalhar, teria pedido de demissão, mas não o fez, por entender que a ré estaria cometendo faltas graves que ensejariam a rescisão indireta, que postulou. O que houve, em verdade, foi a demissão do reclamante sem justa causa. Mantenho a sentença"

O TST não reconheceu o recurso de revista interposto contra esse tema e a decisão permaneceu favorável ao reclamante.

Nesse último tema também são demonstradas mais fragilidades nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que a organização não respeitou o direito do empregado em pleitear a rescisão indireta (por "não cumprir o empregador as obrigações do contrato"), o que desencadeou uma demissão sem justa causa.

#### **Observação:**

Artigo 483, alínea "d" da CLT - não cumprir o empregador as obrigações do contrato.



## 93 Caso 70

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Acúmulo de função; 2) Horas Extras - Invalidez dos registros de ponto. O TST não reconheceu nenhum recurso de revista interposto pela reclamada sobre os temas em tela e foram mantidas as decisões do Tribunal Regional.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No tema sobre Acúmulo de função, a reclamante alegou que exercia cumulativamente as funções de repositora e empacotadora.*

*O Tribunal Regional, após afirmar que a reclamada realizou reiteradamente esse tipo de prática com seus funcionários, declarou que: "o contrato de trabalho pressupõe uma correlação de equilíbrio entre o trabalho a ser prestado e a remuneração a ser paga. Se, no seu curso, esse equilíbrio é quebrado, passando o empregador a exigir o desempenho de tarefas diferentes daquelas para as quais foi firmado o contrato inicial e sem o ajuste do pagamento do salário correspondente, tem-se que tal empregador está se beneficiando do trabalho sem, em contrapartida, retribuir o valor devido, caracterizando o acúmulo de funções e restando devido o reconhecimento ao direito à diferença salarial, com fundamento no art. 456 da CLT, preservando-se a boa fé e evitando-se o enriquecimento sem causa, conforme artigos 422 e 884 do Código Civil. Dessa forma, reforma-se a sentença para reconhecer o acúmulo de funções, deferindo o pagamento de diferença salarial daí decorrente".*

*O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada sobre o tema.*

*Nesse ponto, ficou evidenciada a fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado especificamente quanto ao conflito de atribuições e metas do funcionário, já que o mesmo formalmente era detentor de uma função, mas na prática também acumulava outra função.*

*Destacou-se que a empresa era recorrente nesse tipo de realização de procedimentos e que permanecia com as mesmas fragilidades de controle, mesmo após sofrer outros processos pela mesma causa.*

*Conforme a explanação apresentada pelo Tribunal Regional, como consequência dessa fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado têm-se as fragilidades nos controles gerenciais de comportamento, já que esse acúmulo de função não teve o correto ajuste do pagamento do salário correspondente.*

*2) Em relação ao ponto sobre Horas Extras - Invalidez dos registros de ponto, a reclamante alegou que: "laborava das 13h15 às 23h30, com intervalo de 2 horas, e quando trabalhava aos domingos, o que ocorria cerca de 2 a 3 vezes por mês, trabalhava das 10h às 20h horas, com 2 horas de intervalo. Disse ainda que no período de festas como Natal, São João, Dia das Mães e dia dos Namorados, no domingo que antecedia a data festiva trabalhava das 09h às 20h, com duas hora de intervalo".*

*A reclamada: "refutou a jornada descrita na exordial e se defendeu afirmando que todas horas extras prestadas foram pagas. Juntou os controles de ponto da reclamante".*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "o TRT consignou que os espelhos de pontos juntados não configuram meio hábil para a comprovação da jornada da Reclamante, uma vez que foram convicentemente impugnados, além de boa parte estar ilegível. Ante esse contexto, para que se pudesse chegar, se fosse o caso, a conclusão fática diversa, seria necessário o revolvimento do conteúdo fático-probatório, o que fica inviabilizado nesta instância recursal (Súmula 126/TST). Portanto, não há como se alterar o acórdão recorrido".*

*Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois os controles de jornada não eram efetivos, interferindo na falta de pagamento de horas extras para a funcionária e conseqüentemente ocasionando em litígio judicial para a organização.*

**Indenização:**

*1) Acúmulo de função: Deferir o pagamento de diferença salarial, ora arbitrada em 20% do salário da reclamante, com reflexos em horas extras, aviso prévio, férias, 13º salário e FGTS + 40%.*

*2) Horas Extras: deferir à postulante o direito à obtenção de pagamento a título de horas extras ainda pendentes de quitação e seus reflexos legais, no período da contratualidade (8/4/2013 a 17/2/2014), com adicional de 50%, a serem apuradas a partir da 8ª diária e/ou 44ª semanal, considerando-se para tanto que o labor era desempenhado de segunda-feira a sábado, no horário que ia das 13h15min às 22h30min, com intervalo de duas horas, sendo que em quatro dias da semana esse horário era estendido até 23h30min.*

## 94 Caso 71

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Horas Extras - Turno ininterrupto de revezamento; 2) Adicional de periculosidade. O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pelo reclamante em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Sobre o tema Horas Extras - Turno ininterrupto de revezamento, o reclamante (motorista de ônibus com rota interestadual) solicita Horas Extras por tabalhar em regime ininterrupto de revezamento.*

*O TRT seguindo a decisão da 1ª instância declarou que: "Data venia do entendimento do juízo de origem, o reclamante não se ativava em turnos ininterruptos de revezamento. Apenas atendia a escalas de viagens determinadas pela empregadora, específicas da função de motorista interestadual. Os horários não decorriam de funcionamento ininterrupto de produção ou da atividade empresarial. Os longos deslocamentos efetuados nos trechos trabalhados impossibilitam a prestação de serviços em horários sempre iguais... Diante do exposto e, considerando-se que o reclamante demonstrou a existência de horas extras além da 8ª./44ª. não pagas (fl. 556), dou provimento parcial ao apelo da ré para determinar que como horas extras serão consideradas aquelas excedentes à 8ª. diária ou 44ª. semanal".*

*Já o TST destacou que: "o Regional consignou a existência de norma coletiva - "fixando a jornada de trabalho de 08 horas diárias ou 44 semanais (a exemplo da cláusula 13ª. do ACT 2007/2008)" - . Ante a controvérsia surgida em torno da interpretação do art. 7º, XXVI, da CF, esta Corte editou a Súmula 423, no sentido de que é possível a ampliação, por meio de negociação coletiva, da jornada superior a 6 horas, limitada a 8 horas por dia, e carga de trabalho semanal, para o limite de 44 horas, pagando-se como extra as horas somente que ultrapassarem estes limites. Assim sendo, deve ser mantida a decisão recorrida".*

*Em relação a esse tema, evidenciou-se que o reclamante não tinha direito a Horas Extras por turno ininterrupto de revezamento, mas que o mesmo tinha direito a horas extras por carga horária superior a 8ª. diária ou 44ª. semanal que não foram pagas. Entende-se que a organização possui fragilidades em torno dos controles gerenciais formais de*

comportamento, pois os controles em torno da carga horária dos funcionários, caso existentes, não contribuíram para que o reclamante tivesse suas horas extras contabilizadas, refletindo negativamente na remuneração do obreiro e favorecendo o ajuizamento de processo trabalhista para a organização.

2) Em relação ao tema Adicional de periculosidade, o reclamante solicitou tal adicional por levar o ônibus para abastecê-lo com óleo diesel.

O TRT defendeu que: "A hipótese sob análise é distinta daquela em que o motorista, ainda que por curto espaço de tempo, efetua pessoalmente o abastecimento. Ou seja, no caso em análise, o empregado não realiza pessoalmente o abastecimento, somente permanecendo nas proximidades do veículo durante a realização dessa operação... Ante o exposto, dou provimento para excluir da condenação o pagamento de adicional de periculosidade e reflexos deferidos"

O TST alegou que: "o Reclamante não tem direito ao adicional de periculosidade, pois a Norma Regulamentadora 16 do Ministério do Trabalho somente define como perigosa a atividade de contato direto do trabalhador com o inflamável no momento de abastecimento do veículo. O simples fato de o empregado acompanhar o abastecimento do veículo que dirige não configura risco acentuado apto a ensejar o pagamento do adicional de periculosidade... Deste modo, a decisão apresenta-se em conformidade com a jurisprudência consolidada do TST".

Em relação a esse tema, evidenciou-se que os procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento estavam atuando conforme as normas legais sobre a temática envolvida. Nisso, entendeu-se que a empresa pagou ao funcionário os valores devidos, não o enquadrando em atividade que necessite de adicional de periculosidade.

## 95 Caso 72

Comment: by glaub

### **Descrição:**

Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados: 1) Dano Moral - Doença Ocupacional; 2) Dano moral - revista em bolsas e sacolas. No primeiro ponto, o acórdão do TST não reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada, mantendo-se a decisão da 2ª instância. No entanto, em relação ao segundo tema, o TST conheceu o recurso solicitado pela reclamada e excluiu a condenação da mesma do pagamento de indenização por danos morais.

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) Na análise sobre Dano Moral - Doença Ocupacional, trechos do acórdão do Tribunal Regional revelaram que a reclamante: "se encontra acometida de patologia dolorosa em membros superiores, conforme expressa conclusão do laudo pericial de f. 106/111, o que contribuiu para o afastamento de suas atividades laborais, estando atualmente em gozo de benefício previdenciário. E conforme bem explicado no referido laudo, o trabalho que a autora desempenhava no reclamado contribuiu como fator concausal para o surgimento da enfermidade (tendinopatia do supraespinal)".

A reclamada defendeu: "a inexistência de conduta lesiva, afirmando que sempre respeitou todas as recomendações e exigências médicas feitas em benefício de seus empregados. Nesse sentido, alega que sempre concedeu as licenças médicas solicitadas pela demandante. Também defende a falta de comprovação de dano, pela obreira, bem como a ausência de nexo de causalidade entre a suposta lesão e a conduta da empresa".

O TST alegou que: "No caso em tela, consta do acórdão regional que a Reclamante encontra-se acometida de patologia dolorosa em membros superiores, estando atualmente

*em gozo de benefício previdenciário. Consta, também, que, conforme bem explicado no laudo, o trabalho que a Autora desempenhava no Reclamado contribuiu como fator concausal para o surgimento da sua enfermidade (tendinopatia do supraespinhal). Ressaltou a Corte de origem que o Reclamado não adotou medidas preventivas no ambiente de trabalho para evitar a ocorrência de doenças ocupacionais. Desse modo, diante do quadro fático relatado pelo Tribunal Regional, desponta o dever de indenizar a Reclamante pela patologia adquirida".*

*Nesse ponto, destacou-se a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento na organização, tendo em vista que a empresa "não adotou medidas preventivas no ambiente de trabalho para evitar a ocorrência de doenças ocupacionais". Nesse sentido, a saúde da reclamante foi comprometida e a empresa também ficou exposta a demandas judiciais trabalhistas envolvendo o pagamento de indenizações.*

*2) Já no quesito Dano moral - revista de bolsas e sacolas, a reclamada: "em sua defesa (f. 39/56), não negou a existência das revistas em bolsas e pertences de seus empregados, tendo sustentado, inclusive, que tal procedimento era perfeitamente autorizado pelo nosso ordenamento jurídico, estando dentro do poder de fiscalização do empregador e não causando qualquer constrangimento ou situação vexatória aos empregados".*

*O TST destacou que: "No caso dos autos, conforme se extrai da decisão recorrida, a realização diária de revista nas bolsas e sacolas dos empregados é incontroversa, não havendo, contudo, elementos fáticos que atestem a existência de contato físico ou gestão vexatória do poder empregatício fiscalizatório. Para a jurisprudência dominante, essa revista apenas de bolsas e sacolas, sem contato físico, não caracteriza ilicitude a ponto de configurar dano moral gerador do dever de indenizar".*

*Nesse terceiro ponto, não ficou caracterizada fragilidade nos procedimentos formais de controle de comportamento, já que não restou comprovado - "contato físico ou gestão vexatória do poder empregatício fiscalizatório"- em torno do tema". Ou seja, os controles estavam atuando de acordo com a norma vigente.*

**Valor da indenização:**

*1) R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais) o valor da indenização por danos morais pela doença ocupacional adquirida.*

## 96 Caso 73

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema: Horas Extras - Jornada 12x36. O reclamante solicitou para que fosse desconsiderado o acordo coletivo que estipulava o regime de trabalho de 12x36 e acrescentou ser merecido o cômputo da jornada a partir da 8ª hora trabalhada face à descaracterização do acordo. O TRT reconheceu que o reclamante tinha direito a horas extras, mas que o horário de 12x36 era válido. O reclamante interpôs recurso contra essa decisão do TRT, mas o TST não reconheceu tal recurso e a decisão da 2ª instância foi mantida.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Na análise do acórdão sobre o assunto Horas Extras - Jornada 12x36, o TST alegou que: "Na hipótese dos autos, o TRT foi contundente ao asseverar que, - "No caso em tela, estão presentes nos autos todos os acordos coletivos que preveem a jornada 12x36 do período discutido, em consonância com o entendimento do C. TST" - , tanto que manteve a condenação da Reclamada ao pagamento das - "horas extras referentes ao período em que o Reclamante trabalhou no turno do dia, apuradas com base no horário reconhecido e o*

*acréscimo de uma hora, em razão da redução do intervalo intrajornada, com adicional de 50% e divisor de 220, consideradas as excedentes da 12ª diária" - . Fixada tal premissa, o TRT concluiu que: - "não restou descaracterizado o regime de 12 x 36, como entendeu o juízo a quo, não havendo que se falar em aplicação da Súmula 85 do TST, ou mesmo a tese obreira de ser devidas as horas extras a partir da oitava diária e da quadragésima quarta semanal" - . Observa-se, pois, que o TRT decidiu em conformidade com a Súmula 444/TST, que prevê que é válida, em caráter excepcional, a jornada de doze horas de trabalho por trinta e seis de descanso, prevista em lei ou ajustada exclusivamente mediante acordo coletivo de trabalho ou convenção coletiva de trabalho".*

*Em relação a esse tema, evidenciou-se que o reclamante não tinha direito a Horas Extras pelo cômputo da jornada a partir da 8ª hora trabalhada face à descaracterização do acordo que estipula o regime de 12 x36, mas que o mesmo tinha direito a horas extras por redução do intervalo intrajornada. Entende-se que a organização possui fragilidades em torno dos controles gerenciais formais de comportamento, pois os controles em torno da carga horária dos funcionários, caso existentes, não contribuíram para que o reclamante tivesse suas horas extras contabilizadas, refletindo negativamente na remuneração do obreiro e favorecendo o ajuizamento de processo trabalhista para a organização.*

## 97 Caso 74 C

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Horas Extras - Turnos ininterruptos de revezamento; 2) Tiquetes-Refeição. O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional em favor do reclamante.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto sobre Horas Extras - Turnos ininterruptos de revezamento, o reclamante alegou que: "cumpria jornada de trabalho em turnos ininterruptos de revezamento em três horários distintos, ou seja, das 06h às 14h20, das 13h40 às 22h ou das 22h às 06h, de segunda-feira aos domingos, com cinco minutos de intervalo para refeição. Além da referida jornada, trabalhou em feriados e ficava permanentemente em sobreaviso durante as demais horas do dia, podendo ser convocado a qualquer hora para o trabalho".*

*A empresa insurgiu-se alegando: "inexistir labor em turnos ininterruptos de revezamento, afirmando que não é devida a condenação ao pagamento de horas extras excedentes da 6ª hora diária e da 36ª hora semanal. Aduz que a configuração de turno ininterrupto de revezamento está adstrita à alternância de turnos dentro do mesmo mês, em todos os turnos (manhã, tarde, noite)".*

*O TRT destacou que: "Na hipótese dos autos, apesar de a inicial não esclarecer a frequência da variação dos horários em turnos de revezamento, os termos da defesa e os próprios controles de jornada juntados nos autos indicam que os horários de trabalho eram modificados mensalmente, de modo a comprometer o convívio familiar do autor. Assim, as condições de trabalho às quais estava sujeito o reclamante se amoldam à definição de turnos de revezamento, razão pela qual ele faz jus às horas extras além da 6ª diária e 36ª semanal, de forma não cumulativa. É inaplicável o acordo de compensação semanal de fl. 213, diante do descumprimento dos horários nele previstos... Como o autor cumpria jornada de trabalho superior a 6 horas diárias, ele faz jus à uma hora extra por dia decorrente da violação do intervalo intrajornada, observados os mesmos parâmetros e reflexos acima fixados".*

*O TRT ainda enfatizou que: "Entretanto, prevalece nesta E. Turma o entendimento de que é devido o pagamento das horas extras decorrentes da violação ao intervalo entre jornadas, por aplicação analógica do art. 71, § 4º, da CLT. Entende-se que na hipótese de o empregador exigir trabalho nos períodos que, legalmente, seriam destinados ao descanso entre jornadas, deverá este pagar pelo labor neste período como jornada extra. Esse raciocínio, segundo esta E. Turma, não gera duplicidade de pagamento, posto se tratarem de parcelas distintas. Quando há trabalho em dia de repouso, faz jus o empregado ao pagamento em dobro, circunstância esta que não afasta o direito às horas extras que adentraram o intervalo de 35 horas."*

*O TST considerou que a decisão do TRT está em consonância com a jurisprudência e não conheceu o recurso interposto pela reclamada.*

*Em relação a esse tema ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, já que as práticas adotadas pela empresa prejudicavam a vida do trabalhador (afetando o descanso, a alimentação e a rotina biológica e familiar do empregado), como também se opunham as normas trabalhistas. Todos esses fatores tiveram repercussão na estrutura remuneratória do empregado e expôs a organização a demandas judiciais trabalhistas.*

*2) Em relação ao tema Tiquetes-Refeição, o reclamante sustentou: "ser incontroverso nos autos que a recorrida jamais forneceu tíquetes refeição... A previsão convencional estabelece a isenção do fornecimento do tíquete refeição somente nos casos de o empregador ter "cozinha e refeitórios próprios", o que não era o caso da recorrida, que fornecia marmitex ao seus empregados, situação vedada pela previsão convencional. Requer a condenação da ré no pagamento dos tíquetes refeição na forma prevista na norma coletiva, nos termos buscados na inicial".*

*A reclamada defendeu que: "a norma coletiva deve ser interpretada segundo a sua finalidade, qual seja a de fornecer alimentação balanceada ao empregado, o que, segundo alega, foi feito, não importando a embalagem em que a alimentação vinha protegida. Aponta violação do art. 7º, caput, da CF".*

*O TST alegou que: "Não viola o art. 7º, caput, da CF, a teor do art. 896, c, da CLT, decisão do Regional que, ao interpretar a norma coletiva, entendeu devido o tíquete-refeição na forma prevista convencionalmente. Não conheço".*

*A análise desse ponto demonstrou que a empresa também possuía fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento em torno desse ponto, já que a empresa não fornecia o tíquete-refeição ao funcionário, conforme previsto em norma coletiva. A ausência do fornecimento de tal tíquete influenciava a estrutura remuneratória do empregado e expôs a organização a demandas judiciais trabalhistas.*

#### **Observações:**

*No acórdão do TRT o tribunal definiu que: "O regime de turno ininterrupto de revezamento é aquele em que o labor é prestado em horários alternados, acarretando prejuízo à rotina biológica e familiar do empregado. Não há necessidade de o empregado trabalhar os três turnos para que se configure o revezamento, mas que ocorra a alternância entre os períodos diurnos e noturnos, a cada semana, quinzena ou mês"*

## **98 Caso 75**

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Estabilidade provisória da gestante. A reclamante sustentou contra decisão em 2ª instância que: "a indenização decorrente da*

*estabilidade é direito indisponível, que não admite limitação. Pugna pelo pagamento da indenização desde a dispensa até o término da garantia de emprego.". O acórdão do TST reconheceu o recurso de revista favorável à reclamante em torno do direito a indenização.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse caso sobre Estabilidade provisória da gestante o TRT afirmou que: "Veja-se que a autora ajuizou a presente ação pleiteando reintegração no emprego ou indenização substitutiva ao período da estabilidade, somente em 27/09/2013, quando já havia transcorrido quase um ano da dispensa (03/10/2012) e mais de três meses do nascimento do filho. Diante disso, entendo que ocorreu renúncia tácita parcial à estabilidade provisória, motivo pelo qual, aplicando-se o juízo de equidade, a indenização substitutiva deve ser deferida parcialmente, considerando-se como marco inicial a data de ajuizamento da presente ação".*

*Já o TST afirmou que: "O artigo 10, II, "b", do ADCT assegura estabilidade provisória à empregada gestante, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto, sem exigir o preenchimento de nenhum outro requisito, que não a própria condição de gestante... Conhecido o recurso por violação ao art. 10, II, "b", do ADCT, dou-lhe provimento para condenar a Reclamada ao pagamento de indenização decorrente da estabilidade da gestante e seus efeitos financeiros, desde o rompimento contratual até cinco meses após o parto"*

*Com isso, entende-se que a organização possui fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, já que as práticas da organização estão contrárias às normas legais quanto à proteção aos direitos da gestante.*

**Observações:**

*O artigo 10, II, "b", do ADCT assegura que: Até que seja promulgada a lei complementar a que se refere o art. 7º, I, da Constituição:*

*(...)*

*II - fica vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa:*

*(...)*

*b) da empregada gestante, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto.*

## 100 Caso 76

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema: Contrato de experiência - Previsão de prorrogação automática. O TST reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada contra a decisão em 2ª Instância e julgou improcedente a reclamação trabalhista.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*No tema sobre Contrato de experiência - Previsão de prorrogação automática, a reclamada alegou que: "o recorrido foi admitido mediante contrato de experiência em 15/03/2012, pelo prazo de 45 dias, e que o mesmo poderia ser prorrogado de acordo com a legislação trabalhista. Argumenta que o liame perdurou até 12/06/2012, ou seja, 90 dias após seu termo inicial. Argumenta que inexistente disposição legal vedando a prorrogação automática do contrato de experiência, observado o limite máximo do contrato a termo. Entende não haver se falar em conversão em contrato por tempo indeterminado".*

*O TST afirmou que: "Nesse passo, esta Corte Superior, por meio da Súmula nº 188, firmou jurisprudência no sentido de que - "o contrato de experiência pode ser prorrogado, respeitado o limite máximo de 90 (noventa) dias" -. O fato de a prorrogação, como no*

*caso, ser prevista no ato de admissão do trabalhador não muda a natureza temporária da contratação tampouco configura fraude à legislação trabalhista, pois não atinge os elementos essenciais que caracterizam o contrato a termo, tampouco prejudica o obreiro. Nesse contexto, não há como reconhecer a nulidade do contrato temporário em face da previsão, no ato da admissão, da prorrogação automática, uma vez que não há amparo normativo nesse sentido".*

*A análise desse tema evidenciou que os procedimentos da empresa em torno dos contratos de experiência firmados estavam de acordo com as normas vigentes e estão atuando dentro dos direitos da organização. Tal fato demonstrou que os controles gerenciais formais de comportamento quanto ao tema encontravam-se atuando de forma efetiva.*

## 101 Caso 77

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema: Horas de Sobreaviso. O reclamante alegou que: "permanecia em escala de plantão três semanas por mês, com sobreaviso iniciando às 18h de um dia até 08h do seguinte e, em sábados, domingos e feriados, a escala encerrava às 24h. Entretanto, que a Ré pagava sobreaviso apenas das 18h às 23h, num total de 5h, e em sábados domingos e feriados pagava 12h de sobreaviso".*

*A reclamada interpôs recurso contra decisão do TRT, mas o TST não reconheceu tal recurso e a decisão da 2ª instância foi mantida em favor do reclamante.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*Na análise do acórdão sobre o assunto Horas de Sobreaviso, a reclamada alegou que: "o reclamante atendia a necessidades emergenciais pelo telefone residencial, celular, bip ou palmtop, e, nessas ocasiões, recebia horas extras, razão pela qual indevido o pagamento de horas de sobreaviso. Argumenta que raramente o autor foi acionado após as 23h. Indica ofensa ao art. 244, § 2º, da CLT e contrariedade à Súmula 428/TST. Colaciona arestos".*

*O TST defendeu que: "Segundo revela o acórdão, diante do conteúdo da prova testemunhal, não há dúvidas de que o reclamante ficava à disposição da reclamada além do tempo registrado nas escalas de plantão. A decisão, portanto, está em perfeita consonância com o expresso na Súmula 428, II, do TST, no que se refere à permanência do trabalhador em regime de plantão ou equivalente, atraindo a disciplina do art. 896, § 7º, da CLT. Não conheço, portanto".*

*Em relação a esse tema, entendeu-se que a organização possuía fragilidades em torno dos controles gerenciais formais de comportamento, pois os cálculos em torno das Horas de Sobreaviso não contribuíram para que o reclamante tivesse suas horas extras contabilizadas, refletindo negativamente na remuneração do obreiro e favorecendo o ajuizamento de processo trabalhista para a organização.*

*Destacou-se que a própria empresa alegava existir normas internas sobre o pagamento do sobreaviso, mas que na prática tais normas não estavam de acordo com as normas vigentes. Segundo a reclamada: "a norma interna da empresa já prevê o pagamento do sobreaviso até o início da jornada do dia seguinte, quando o empregado que compõe a escala de sobreaviso é convocado antes das 23h00min e permanece trabalhando até depois das 23h00min ou, quando convocado depois das 23h00min. A mesma regra vale para quem não está na escala e aceita o chamado, devendo haver interpretação restritiva".*

### **Observações:**

*1) Súmula 428, II - "Considera-se em sobreaviso o empregado que, à distância e submetido a controle patronal por instrumentos telemáticos ou informatizados, permanecer em*



*regime de plantão ou equivalente, aguardando a qualquer momento o chamado para o serviço durante o período de descanso".*

*2) O tema sobre HORAS EXTRAS - DIVISOR - DURAÇÃO SEMANAL DO TRABALHO DE 40 HORAS não foi apreciado pois envolve apenas discussão em torno do divisor para ser utilizado no cálculo da hora extra para decisão de sentença.*

## 103 Caso 78

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Dispensa Retaliativa - Dano Moral decorrente do ajuizamento de reclamação trabalhista. O TRT afirmou que: "o reclamante também foi vítima de discriminação e retaliação por parte da empresa reclamada pelo simples exercício do seu direito de ação, constitucionalmente previsto (artigo 5º, XXXV, da CRFB/88). Assim, tenho por caracterizado o dano à esfera moral do trabalhador, passível de compensação pecuniária".*

*O acórdão do TST seguiu o mesmo entendimento do Tribunal Regional e não reconheceu o recurso interposto pela reclamada.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse tema sobre Dispensa Retaliativa - Dano Moral, a reclamada: sustentou que "a simples reversão da justa causa em juízo não configura ato ilícito a ensejar a condenação pretendida. Aponta violação dos arts. 5º, X, da Constituição Federal e 186 e 927 do Código Civil. "*

*o TST destacou que: "Em primeiro lugar, exponho que a condenação ao pagamento de indenização por dano moral não se baseou em reversão da justa causa aplicada, mas na constatação de dispensa retaliativa, em face do ajuizamento de ação trabalhista pelo reclamante, conforme se constata da leitura da ementa do acórdão regional".*

*O TST ainda reforçou o seguinte trecho do acórdão da Regional: "Além disso, restou apontado na própria sentença que nos últimos meses do contrato de trabalho não houve a prática de faltas injustificadas a justificar a aplicação da despedida por justa causa. Aliado isso ao fato de que, coincidentemente ou não, o reclamante foi dispensado apenas cinco dias após a reclamada ser notificada do ajuizamento de reclamatória trabalhista pelo reclamante, a conclusão a que se chega é que a despedida por justa causa do reclamante se deu por retaliação em razão do ajuizamento de reclamatória trabalhista no curso do contrato de trabalho".*

*E com isso o TST concluiu: "Assim, evidenciada a dispensa retaliativa do empregador, caracteriza-se o dano moral (Súmula 126/TST) e faz jus o trabalhador à declaração de nulidade da dispensa".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos/regras/regulamentos da organização, caso existentes, não coíbiam a prática discriminatória de demissão por retaliação, que viola o direito constitucional do reclamante de ajuizar ações trabalhistas.*

### **Indenização:**

*1) Danos morais - R\$ 8.000,00*

## 104 Caso 79

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Estabilidade provisória da gestante. A reclamante sustentou contra decisão em 2ª instância que: "a estabilidade provisória decorrente da gestação é cabível na hipótese de contrato por tempo determinado. Fundamenta sua tese em ofensa ao art. 10, II, "b", do ADCT, em contrariedade à Súmula nº 244, III, do TST e à Súmula nº 385 do STJ e em divergência jurisprudencial". O acórdão do TST reconheceu o recurso de revista favorável à reclamante em torno do direito a indenização.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse caso sobre Estabilidade provisória da gestante, a reclamada em seu recurso em 2ª instância sustentou que: "a súmula foi alterada em 14/09/2012, muito tempo depois da dispensa, ocorrida em 29/01/2012, razão pela qual teria ela agido em conformidade com o entendimento vigente à época". O TRT reconheceu o recurso da reclamada.*

*Já o TST afirmou que: "Conforme se depreende da decisão recorrida, o Regional concluiu que no contrato de experiência a gestante não tem direito à garantia provisória de emprego. No entanto, a estabilidade provisória prevista no art. 10, II, "b", do ADCT/88 constitui direito constitucional assegurado à empregada gestante e tem por escopo maior a garantia do estado gravídico e preservação da vida, independente do regime e da modalidade contratual. Nesse sentido caminhou a jurisprudência desta Corte, com a atual redação do item III da Súmula nº 244, segundo o qual a gestante faz jus à estabilidade provisória mesmo considerando o início da gravidez no período de vigência de contrato por prazo certo ou de experiência".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possui fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, já que as práticas da organização estão contrárias às normas legais quanto à proteção aos direitos da gestante.*

**Indenização:**

*Restabelecer a sentença que condenou a reclamada ao pagamento, a título de indenização, dos salários e demais direitos correspondentes ao período de estabilidade, nos termos do item II da Súmula nº 244 do TST*

**Observações:**

*1) O artigo 10, II, "b", do ADCT assegura que: Até que seja promulgada a lei complementar a que se refere o art. 7º, I, da Constituição:*

*(...)*

*II - fica vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa:*

*(...)*

*b) da empregada gestante, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto.*

*2) SUM-244 GESTANTE. ESTABILIDADE PROVISÓRIA*

*(...)*

*III. A empregada gestante tem direito à estabilidade provisória prevista no art. 10, inciso II, alínea "b", do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, mesmo na hipótese de admissão mediante contrato por tempo determinado.*

## 105 Caso 80

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O acórdão esteve relacionado com os temas: 1) Pagamento da verba por meio de empréstimo pessoal - Fraude; 2) Horas Extras. A reclamante entrou com recurso de revista contra as decisões da 2ª instância em ambos os temas, o TST reconheceu o recurso em*

*torno do Pagamento da verba por meio de empréstimo pessoal, mas em relação ao segundo tema o TST não conheceu o recurso da reclamante.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*No tema sobre Pagamento da verba por meio de empréstimo pessoal - Fraude, a reclamante sustentou que: "a primeira reclamada pagava-lhe comissões mensais por meio de empréstimos bancários concedidos por instituição financeira do mesmo grupo econômico. Alega que, ao final de cada semestre, o débito contraído junto ao banco era quitado com o valor recebido sob o título de PLR (Participação nos Lucros e Resultados). Defende a natureza salarial de tais verbas". Ou seja, a reclamante solicita "a integração da comissão ao salário para fins de reflexos".*

*A reclamada alegou que: "desde o princípio a autora foi remunerada tão somente com o pagamento de salário fixo mais PLR semestral, nunca tendo percebido comissões, PLR mensal ou mesmo adiantamento de PLR... Esclarece que o fato de existirem metas individuais e coletivas a cumprir não desnatura em momento algum o sistema de PLR adotado pela empresa e chancelado pelo sindicato da categoria, até porque, segundo a norma que regulamenta a matéria (Lei nº 10.101/2000), as metas podem ser ajustadas nos programas de participação nos lucros e resultados."*

*O TST destacou que: "A concessão de empréstimos pessoais mensais concedidos por instituição financeira pertencente ao mesmo grupo econômico da empregadora (fato este público e notório) e saldados a cada semestre com depósitos da suposta PLR, por si só, constituem indícios suficientes que apontam para a existência de vício de consentimento em relação à assinatura do - "Termo de Opção por uma Linha de Crédito" -. Soma-se a isto o fato de que, em razão da sua hipossuficiência jurídica, principalmente no curso da relação de emprego, é praticamente impossível ao empregado resistir ao ato ilícito do empregador (o pagamento de comissões por meio de empréstimos pessoais) sem sofrer represálias que, invariavelmente, levariam à perda de sua fonte de subsistência: o seu trabalho. Pesa contra as reclamadas, ainda, o fato de que, em inúmeros outros processos trabalhistas, foi cabalmente demonstrada a natureza salarial do valor percebido a título da PLR".*

*O TST concluiu: "Portanto, tem-se que o quadro fático delineado no acórdão regional permite concluir que a reclamante desincumbiu-se satisfatoriamente de seu ônus probatório, no sentido de que o pagamento da parcela intitulada PLR tinha o escopo mascarar o pagamento de comissões mensais (portanto, habituais), remuneradas sob a forma de empréstimos pessoais concedidos por instituição financeira integrante do mesmo grupo econômico da empregadora. Dou provimento ao recurso de revista para reestabelecer a sentença no tocante à declaração da natureza salarial das verbas depositadas sob o título participação nos lucros, bem como a condenação ao pagamento de diferenças salariais daí resultantes, tudo nos termos da decisão proferida na primeira instância".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controles gerenciais formais de resultado, pois os procedimentos da organização em torno do pagamento de comissões para a reclamante não eram lícitos e causavam prejuízos para a funcionária, já que tais verbas depositadas não se enquadravam como natureza salarial. No acórdão ficou demonstrada a prática reiterada dessa empresa em torno dessa temática, ou seja, a empresa apesar de sofrer outras demandas judiciais trabalhistas na mesma seara não ajustou seus procedimentos de controle de resultado para evitar tais riscos.*

*2) Sobre o tema Horas Extras, a reclamante alegou que: "a declaração da natureza salarial da PLR deve repercutir na base de cálculo das horas extras já incluídas em seus*

*holerites. Indica ofensa ao art. 457, §1º, da CLT e contrariedade às Súmulas 264 e 347 do TST".*

*O TST afirmou que: "Ao contrário do que sustenta a reclamante, não consta do acórdão regional que ela percebeu horas extras durante o período em que as comissões foram fraudulentamente remuneradas na forma dos empréstimos, conforme constatado no item anterior desta decisão. Ademais, a Corte Regional foi explícita ao consignar que a autora exercia função externa, incompatível com a fixação de horários. Ausente pressuposto fático imprescindível ao acolhimento da pretensão da reclamante, é inviável o conhecimento do recurso de revista por afronta ao art. 457, §1º, da CLT ou contrariedade aos verbetes indicados"*

*Nesse ponto não foram demonstrados traços da realidade de controle gerencial da organização sobre o tema, tendo em vista que as discussões no acórdão do Tribunal Regional não evidenciaram a existência de horas extras devidas para a funcionária.*

## 106 Caso 81

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Estabilidade provisória da gestante. A reclamante sustentou contra decisão em 2ª instância ao alegar que: "teria direito à referida garantia de emprego, ainda que contratada mediante contrato de experiência. Aponta violação dos artigos 7º, XVIII, e 39, § 3º, da Constituição Federal, 10, II, "b", do ADCT, contrariedade à Súmula nº 244, item III, e traz arestos para confronto de teses". O acórdão do TST reconheceu o recurso de revista favorável à reclamante em torno do direito a indenização.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse caso sobre Estabilidade provisória da gestante, o TST afirmou que: "No caso, a egrégia Corte Regional negou provimento ao recurso ordinário da reclamante, por entender não caracterizada a dispensa arbitrária ou sem justa causa, mas mera ruptura do contrato a prazo (contrato de experiência). É pacífico o entendimento, no âmbito desta colenda Corte Superior, de que mesmo quando se trata de contrato por tempo determinado faz jus a empregada à estabilidade gestante".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, já que as práticas da organização estavam contrárias às normas legais quanto à proteção aos direitos da gestante.*

### **Indenização:**

*indenização decorrente de estabilidade provisória conferida à gestante, a qual corresponderá aos salários e reflexos do período compreendido entre a data da sua dispensa e o final do período de estabilidade*

### **Observações:**

*1) O artigo 10, II, "b", do ADCT assegura que: Até que seja promulgada a lei complementar a que se refere o art. 7º, I, da Constituição:*

*(...)*

*II - fica vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa:*

*(...)*

*b) da empregada gestante, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto.*

*2) SUM-244 GESTANTE. ESTABILIDADE PROVISÓRIA*

*(...)*

*III. A empregada gestante tem direito à estabilidade provisória prevista no art. 10, inciso II, alínea "b", do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, mesmo na hipótese de admissão mediante contrato por tempo determinado.*

*3) No acórdão também é abordado o tema sobre Dano Moral - Dispensa Discriminatória, no entanto na discussão não ficou evidente elementos em torno da reatidade de controle gerencial da organização.*

## 107 Caso 82

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos temas: 1) Turnos ininterruptos de revezamento; 2) Adicional noturno; 3) Intervalo intrajornada. O reclamante solicitou recurso de revista, no TST, contra todos os temas. Destacou-se que o TST conheceu o recurso de revista apenas sobre o tema "Turnos ininterruptos de revezamento". Em relação aos outros dois pontos, apesar do TST não conhecer recurso de revista favorável a reclamante (que solicitava ao TST a ampliação dos ganhos em 2ª instância), o Tribunal Regional reconheceu direito do reclamante em todos esses pontos, demonstrando fragilidades nos controles gerenciais da organização.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto Turnos ininterruptos de revezamento, o reclamante sustentou que: "reconhecida a invalidade dos turnos ininterruptos de revezamento, são devidas as horas extras além da sexta diária, e não apenas o adicional".*

*O TST alegou que: "O entendimento consubstanciado no citado orientador é no sentido de que, - "inexistindo instrumento coletivo fixando jornada diversa, o empregado horista submetido a turno ininterrupto de revezamento faz jus ao pagamento das horas extraordinárias laboradas além da 6ª, bem como ao respectivo adicional" - . No caso concreto, conforme se depreende do acórdão antes transcrito, o reclamante laborava em horários pré-fixados e houve descumprimento, pela ré, da norma coletiva, no que diz respeito ao limite de 8 horas em turno ininterrupto de revezamento, ante a exigência de prestação habitual de horas extras. Diante de tal constatação, faz jus o trabalhador ao pagamento das horas extraordinárias além da 6ª, com o respectivo adicional. Conheço do recurso de revista, por contrariedade ao mencionado orientador jurisprudencial".*

*A análise desse tema demonstrou fragilidades nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, pois a empresa não cumpria a norma coletiva, que estabelecia o limite de oito horas, gerando assim o direito do empregado receber adicional e horas extras além da sexta diária (ou seja, a remuneração do funcionário estava comprometida). O não cumprimento das normas também expôs a empresa a demanda judicial trabalhista.*

*2) Em relação ao tema Adicional noturno, o reclamante pretendia: "acrescer à condenação o pagamento de diferenças de adicional noturno, aduzindo que, em réplica, apontou, por amostragem a existência de diferenças em virtude da não aplicação das hora noturna reduzida, além de demonstrar que a Reclamada não considerava a prorrogação da jornada noturna".*

*O Tribunal Regional alegou que: "Da análise dos autos, observa-se que a cláusula 11ª da norma coletiva da categoria (acordo coletivo 2010), ao dispor sobre o pagamento do adicional noturno de 45% prestado entre as 22h00 e 5h00, não afastou a aplicação desse percentual sobre as horas laboradas em prorrogação... Assim, reforma-se a sentença para condenar a Reclamada ao pagamento do adicional noturno sobre as horas laboradas em*

*prorrogação à jornada noturna e respectivos reflexos sobre as férias acrescidas do terço constitucional, 13º salário e FGTS".*

*A análise desse ponto evidenciou outras fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento, tendo em vista que a empresa não respeitava o direito de adicional noturno do obreiro, impactando negativamente na sua remuneração e expondo a organização a demanda judicial trabalhista.*

*3) Já no ponto Intervalo intrajornada, a reclamada solicitou que: " seja excluída sua condenação ao pagamento do intervalo intrajornada. Argui, em síntese, a existência de documento da Superintendência Regional do Trabalho confirmando que no período de 30/03/07 a 19/05/10, a redução do intervalo intrajornada foi implementada por norma coletiva, dispensando-se a autorização ministerial, além disso, o período reduzido sempre foi indenizado".*

*O TRT, nesse ponto, destacou que: "Frise-se que a existência de norma coletiva acerca da matéria não tem o condão de validar a redução do intervalo intrajornada, nos moldes da Súmula 437, II, C. TST. A partir do referido entendimento é possível concluir que a Portaria nº 42 do Ministério do Trabalho não poderia ter estabelecido de forma genérica a autorização para redução do intervalo mediante norma coletiva, o que certamente motivou a sua revogação pela Portaria nº 1.095/2010, tampouco ato da Superintendência Regional do Trabalho pode se sobrepor às disposições legais. Assim, correta a sentença que deferiu ao Reclamante o recebimento de uma hora diária com o adicional normativo e reflexos, além de determinar a dedução dos valores pagos sob idêntica rubrica, evitando assim a duplicidade de pagamento e o enriquecimento sem causa".*

*A análise desse ponto evidenciou novamente fragilidades dos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o intervalo intrajornada da organização não estava de acordo com as disposições legais, acarretando prejuízos na qualidade laboral do reclamante, bem como prejuízos na sua remuneração, já que é devido o pagamento do horário intrajornada não cumprido corretamente.*

## 108 Caso 83

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Desvio de função; 2) Compra de Mercadorias vencidas ou a vencer; 3) Assédio Moral; 4) Redução Salarial - Modificação dos sistemas de Comissões. O TST não reconheceu nenhum recurso de revista interposto pela reclamada sobre os temas em tela e foram mantidas as decisões do Tribunal Regional.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No tema sobre Desvio de função, o reclamante solicitou o pagamento pelo desempenho de outra função e alegou que: "ficou comprovado pelo depoimento das testemunhas o desvio de função e de que não há necessidade de quadro organizado em carreira para a configuração do desvio de função".*

*O reclamante apelou: "acerca da necessidade de existência de quadro de carreira organizado na empresa para o deferimento das diferenças salariais pleiteadas".*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "Na hipótese, o Tribunal Regional, a partir da análise detida do conjunto probatório dos autos, registrou que a prova oral comprovou que o Obreiro, apesar de contratado como vendedor, desempenhou a função de coordenador de contas, razão pela qual determinou o pagamento de diferenças salariais de agosto de 2004 a dezembro de 2005. Nesse contexto, assentou o Egrégio TRT que a existência de quadro*

*organizado em carreira não é requisito para a prova e a configuração do desvio de função. A decisão regional, nesse aspecto, encontra amparo na jurisprudência desta Corte".*

*Nesse ponto, ficou evidenciada a fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado especificamente quanto ao conflito de atribuições e metas do funcionário, já que o mesmo era contratado como vendedor e desempenhava o papel de coordenador de contas.*

*Ainda nessa seara, como consequência da fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado, teve-se também fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, já que a remuneração do empregado não estava compatível com a função exercida de fato e conseqüentemente a estrutura remuneratória do mesmo estava comprometida.*

*2) Em relação ao ponto sobre Compra de Mercadorias vencidas ou a vencer, o reclamante alegou que: "era obrigado a adquirir os produtos (alimentícios produzidos na própria empresa) e que o depoimento das testemunhas confirmam tal afirmação. Sustenta, assim, que é devida a indenização nos termos da inicial".*

*O Tribunal Regional afirmou que: "Na hipótese, observa-se que recorrida transferia para os trabalhadores o risco da sua atividade econômica, fazendo com que estes tivessem que adquirir produtos vencidos ou com prazo de validade a vencer, o que é vedado pelo ordenamento jurídico".*

*Nesse ponto o TST evidenciou que: "No tocante à devolução dos valores para a aquisição de mercadorias vencidas ou a vencer, o Tribunal registrou que a prova oral comprovou que, no mínimo, a Reclamada pedia aos empregados que comprassem os produtos em tais condições, destacando, ser razoável inferir que a declaração de vontade do empregado no momento da compra era viciada, em face da sua condição de hipossuficiência, pelo que determinou a restituição dos valores despendidos. No presente caso, o processo está constituído de provas, sensivelmente valoradas pelo Órgão Julgador".*

*Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois os procedimentos praticados na empresa induziam ao empregado a comprar mercadorias sem a sua vontade e em condições precárias (produtos vencidos e vencidos), prática não aceita no ordenamento jurídico. Como consequência dessa ação o obreiro tinha sua remuneração afetada e a organização ficou exposta a demanda judicial trabalhista.*

*3) No quesito Assédio moral o reclamante alegou que: "sofreu dano moral, por diversos fundamentos, tais como a redução salarial, obrigação de compra de alimentos com prazo de validade vencidos ou a vencer e pelas humilhações praticadas pelo superior hierárquico na frente dos colegas de trabalho".*

*Nisso o TST destacou que: "Na hipótese, o Tribunal Regional registrou que a entrega de tartaruga de lona e lanterna ao empregado como prêmio revela intenção de relacionar tais símbolos à insuficiência de desempenho, além de ser inaceitável a exposição do Autor ao ridículo nas reuniões em que tais prêmios eram entregues. Diante do quadro fático desvelado pelo Órgão a quo, verifica-se que, de fato, a Reclamada, em abuso de seu poder diretivo, expôs o Reclamante a ambiente vexatório, em evidente situação humilhante, o que resultou na agressão ao seu direito de personalidade, conferindo-lhe o direito à indenização por danos morais".*

*Nesse tema, também fica evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento pois os procedimentos de controle da organização em relação à temática, caso existentes, não coíbem a prática de exposição do reclamante a situação vexatória. Percebeu-se também fragilidades dos controles gerenciais informais sociais, já que tais atitudes eram consideradas como normais por alguns pares (de acordo com algumas provas testemunhais), demonstrando falta de limites por parte do grupo em relação a comportamentos aceitáveis.*

4) Por fim, com relação ao tema *Redução Salarial - Modificação dos sistemas de Comissões*, o reclamante alegou que: "foi admitido em 01.03.1984 e dispensado em 04.01.2008. Requer o pagamento de diferenças salariais sob o fundamento de que seu salário base foi reduzido a partir de 01.09.2002, eis que recebia R\$1.961,06 e passou a receber R\$ 1.282,73. Além disso, sustenta que a reclamada manipulava os índices de produtividade o que prejudicou sua remuneração em 20%."

A reclamada sustentou: " a reforma da r. sentença para que seja considerado improcedente o pedido de pagamento de diferenças salariais decorrentes da alteração contratual, bem como o pedido de condenação sobre sonegação e manipulação de metas". O TRT defendeu que: "A alegação da reclamada não merece prosperar, pois, conforme conclusões do ilustre Perito à fl. 304, houve sim prejuízos para a remuneração do trabalhador após 2002 com a implementação de um novo modelo remuneratório... Portanto, cabe ressaltar que a alteração contratual, in casu, fere os princípios da intangibilidade contratual, hipossuficiência do trabalhador, vez que caracterizou-se em uma alteração do contrato de trabalho danosa aos interesses do obreiro".

Nesse ponto, ficou evidenciada novamente a fragilidade nos controles gerenciais formais de resultado especificamente quanto a manipulação dos índices de produtividade do reclamante, tal fator repercutiu diretamente no pagamento de comissões.

Ainda nessa seara também foram demonstradas fragilidades nos controles gerenciais formais de comportamento, já que o salário base do empregado foi reduzido, o que caracteriza uma alteração do contrato de trabalho e uma afronta as normas legais.

## 109 Caso 84

Comment: by glaub

### **Descrição:**

O processo esteve relacionado com os temas: 1) Adicional de periculosidade; 2) Horas Extras - Trabalho Externo. O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pelo reclamante em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional.

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

1) Em relação ao tema Adicional de periculosidade, o reclamante afirmou que: "restou demonstrado através da perícia técnica realizada, que o caminhão que dirigia possuía dois tanques de combustível, com capacidade para 550 litros cada, totalizando o armazenamento de 1.100 litros de diesel, localizados a dois metros da direção do veículo. Afirma que tal situação fática (existência de tanque de combustível complementar no caminhão) caracteriza o labor em condições de periculosidade, devido a prestação de serviço em área de risco".

A reclamada sustentou que: "segundo o laudo pericial, o autor não laborava em condições insalubres. Aduz que o autor recebeu e utilizou todos os EPIs necessários ao desempenho de sua atividade. Por fim, argumenta que o pedido do pagamento da parcela, em face do abastecimento do caminhão, configura inovação recursal, porquanto não consta da peça inicial".

O TST alegou que: "Conforme notícia o TRT de origem, o caminhão conduzido pelo reclamante possuía dois tanques de combustível, totalizando o armazenamento de 550 litros de óleo diesel. Esta Corte, interpretando a NR 16 do Ministério do Trabalho e Emprego, decidiu que a condução de veículo equipado como tanque suplementar de combustível gera o direito ao recebimento do adicional de periculosidade".

Em relação a esse tema, evidenciou-se fragilidades nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que o obreiro atuava em condições de periculosidade



e o mesmo não recebia o adicional de periculosidade, conforme disposto em normas legais. Tal fato influenciava negativamente na remuneração do reclamante.

2) Sobre o tema Horas Extras - Trabalho Externo, o reclamante alegou que: "trabalhou para as reclamadas como "motorista-carreteiro". Diz que, laborava em média 16 horas diária, cumprindo jornada de trabalho de segunda-feira a domingo, das 6h às 12h, das 13h às 20h e das 21h às 23h, somente com 03 dias (em média) de folgas mensais, sem receber pagamento de horas extraordinárias".

A reclamada sustentou que: "a jornada do reclamante não estava sujeita a controle, mesmo porque tal fiscalização é incompatível com a natureza da atividade de motorista (ou seja, trabalho externo). Aduz que a condenação não pode se basear no fato de que o autor deveria cumprir rotas determinadas. Argumenta que não há provas hábeis a demonstrar a existência de controle de horário. Por fim, afirma que o autor não se desincumbiu do ônus de demonstrar a existência de horas extras laboradas e não quitadas".

Já o TST destacou que: "Nem mesmo se constasse na CTPS ou no contrato de trabalho que o empregado estaria inserido na exceção prevista no art. 62, I, da CLT, estaria configurado o trabalho externo. Aplicável, no caso, um dos princípios basilares do Direito do Trabalho, qual seja, o da primazia da realidade, preponderando a efetiva situação fática sobre a forma."

O TST ainda complementou: "Ocorre que o Regional registrou que, além do controle realizado pelo Sistema Tracking, - "havia determinação de rota a ser cumprida pelo motorista e locais das paradas a serem realizadas, previsão do horário de saída e chegada dos caminhões, conhecimento da quilometragem percorrida, horas viajadas e possibilidade de bloqueio do veículo pela empresa de rastreamento." - ... Registre-se, por fim, que os fundamentos de fato e de direito que suportam o julgado não permitem vislumbrar má aplicação das regras de distribuição do ônus da prova, restando incólumes os arts. 818 da CLT e 333 do CPC. Não conheço".

Em relação a esse tema, entendeu-se que a organização possuía fragilidades em torno dos controles gerenciais formais de comportamento, pois a empresa tinha como controlar o horário de jornada do empregado e mesmo assim o reclamante não recebia remuneração de Hora Extra pela atividade desempenhada. Destaca-se também a classificação errônea estabelecida pela empresa em torno do tipo de atividade desempenhada pelo empregado, já que a atividade do mesmo era considerada como trabalho externo.

#### **Indenização:**

1) Horas Extras, o TRT definiu que: "a jornada do reclamante se desenvolveu das 7h às 20h, com uma hora de intervalo para repouso e alimentação, de segunda à sexta-feira. Por conseguinte, é cabível o pagamento, como extras, das horas de trabalho excedentes da oitava diária, ou quadragésima quarta semanal, devendo ser observadas as folgas concedidas e registradas nos documentos denominados 'autorização de saída', com adicionais de 50% para as duas primeiras e 100% para as restantes, conforme previsão coletiva, com reflexos em repouso semanais remunerados e feriados, férias com 1/3, 13º salários e FGTS."

## 110 Caso 85

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

O processo esteve relacionado com o tema: Norma Coletiva - Categoria Diferenciada. O reclamante em 2ª instância requereu: "a reforma da sentença quanto ao seu

*enquadramento sindical. Afirma ter sido contratado como Motorista. Assim, busca sejam-lhe aplicadas as normas coletivas próprias de sua categoria diferenciada, com deferimento das diferenças salariais correspondentes".*

*Já a reclamada sustentou que "atua no ramo metalúrgico, razão pela qual seus empregados são vinculados ao Sindicato dos Metalúrgicos".*

*O acórdão do TST reconheceu recurso interposto pela reclamada, negando o direito da reclamante quanto ao tema.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Na análise do acórdão sobre o assunto Norma Coletiva - Categoria Diferenciada, o TST se posicionou da seguinte forma: "verifica-se que o Regional desconsiderou o fato de que a reclamada não foi representada por seu órgão de classe nas negociações coletivas travadas com o sindicato representativo do autor, integrante de categoria diferenciada... Assim, o Regional, ao aplicar as normas coletivas firmadas entre o Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de São Leopoldo, representante da categoria profissional (diferenciada, ressalte-se) do autor, o qual não representa a categoria econômica do reclamado, sem que este tenha participado de tais negociações, decidiu de forma contrária ao disposto na Súmula 374/TST".*

*A análise desse ponto evidenciou que os controles gerenciais formais de comportamento quanto ao tema encontravam-se atuando de forma efetiva. Percebeu-se que a organização respeitava os entendimentos jurídicos e os direitos do trabalhador estão sendo seguidos conforme as normas coletivas do ramo de atuação da empresa, não ocorrendo nenhuma ilegalidade.*

**Observações:**

*a Súmula 374/TST dispõe, expressamente, que o: "empregado integrante de categoria profissional diferenciada não tem o direito de haver de seu empregador vantagens previstas em instrumento coletivo no qual a empresa não foi representada por órgão de classe de sua categoria."*

## 111 Caso 86

Comment: by glaub

**Descrição:**

*Nesse processo destacaram-se dois pontos de análise pleiteados: 1) Horas Extras; 2) Dano Material. Em relação aos dois pontos, o TST não reconheceu o recurso de revista interposto pelo reclamante, mantendo as decisões da 2ª instância. Observou-se nos trechos do acórdão da 2ª instância que a reclamada foi condenada por danos morais ao obreiro (em torno de doença ocupacional), demonstrando assim fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Na análise sobre Horas extras, o reclamante alegou ter "trabalhado em regime de sobrejornada, sem a devida contraprestação".*

*Já a reclamada alegou que: "o horário de trabalho do reclamante era corretamente consignado nas fichas de controle (FCTM) acostadas aos autos".*

*O TRT (que teve posição corroborada pelo TST) ao analisar as provas defendeu que: "Conquanto o reclamante tenha impugnado tais fichas de controle (juntadas às fs. 116-162), entendo que o conjunto probatório não lhe é favorável, já que o depoimento de sua única testemunha não corrobora as alegações constantes da inicial, pois, além de dúvida no tocante à fidedignidade dos horários marcados nas fichas, consta do depoimento de f. 350 que trabalhava domingos e feriados, segundo a escala, mas tinha folga*

*compensatória; [...] que existia um banco de horas, [...] que às vezes a empresa dava dois ou três dias de folga [...] Desse modo, indefiro o pedido constante da alínea "d" da reconvenção. Por todo o exposto, nego provimento".*

*Nesse ponto, percebeu-se que a organização possuía um controle gerencial formal de comportamento atuante em torno do controle de ponto e da concessão de folgas compensatórias do reclamante, já que não restou comprovada horas extras a serem pagas ao obreiro.*

*2) Já no quesito Dano Material, o reclamante alegou que: "Quanto à indenização por danos materiais decorrentes da estabilidade por doença ocupacional, aponta o agravamento de sua doença em virtude do trabalho, ao contrário do que consta no laudo pericial, ao qual o juiz não está adstrito".*

*A reclamada invocou: "o laudo pericial, dizendo que não há nexo de causalidade entre a enfermidade sofrida pelo obreiro e o labor exercido, uma vez que a doença é de ordem degenerativa".*

*O TRT (que teve posição corroborada pelo TST) ao analisar as provas defendeu que: "Contudo, não é possível a procedência do dano material. Quando o artigo 950, do Código Civil menciona dano patrimonial, impende ressaltar que é possível sua divisão em duas subespécies: a) danos emergentes e b) lucros cessantes; o primeiro pode ser aferido por simples operação aritmética e o segundo pelo que a vítima razoavelmente deixou de ganhar em virtude do ato ilícito. Assim, a perda de acréscimo patrimonial, tem que ser provada, o que não ocorreu nos presentes autos, uma vez que a inicial trouxe a causa da lesão, mas não a demonstração matemática do prejuízo e do que razoavelmente deixou de lucrar.... Além disso, consta do laudo que o reclamante teve experiências profissionais após o afastamento da empresa ré. Essa é a minha linha de pensamento já exposta no acórdão dos autos do processo".*

*Nesse segundo ponto, em torno da reclamatória sobre Danos Materiais não restaram elementos comprobatórios sobre a realidade dos controles gerenciais da organização. Mas em torno do mesmo problema de saúde, o reclamante também pleiteou (até a 2ª instância) Danos Morais, que foram reconhecidos pelo Tribunal Regional.*

*Nesse sentido o TRT afirmou que: "Diga-se, em relação à culpa, que o empregador descumpriu com o seu dever geral de diligência, ao colocar em risco a integridade física do autor. Devia a empresa tomar medidas acautelatórias em relação a empregados com evidentes problemas de saúde, como por exemplo, a mudança de função, mas não a fez. O tipo de trabalho executado expôs o funcionário a condições ergonômicas indesejáveis, o que contribuiu, certamente, para o agravamento de seu estado de saúde... O dano moral é evidente, já que a situação narrada nos autos - doença e incapacidade relativa - gera inevitáveis danos à honra do autor, tanto no plano objetivo quanto no plano subjetivo".*

*Com isso, ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, pois a organização não tomou as precauções necessárias em torno do estado de saúde do obreiro, o que permitiu a piora do seu estado de saúde.*

**Valor da indenização:**

*Indenização por dano Moral - R\$ 10.000,00*

## 112 Caso 87

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Hora noturna de sessenta minutos - adicional de 40%; 2) Adicional noturno - Prorrogação em horário diurno; 3) Feriados*

*trabalhados - remuneração em dobro. A reclamada interpôs recurso de revista em todos esses temas, mas o TST apenas conheceu o recurso em relação a Hora noturna de sessenta minutos - adicional de 40%. Nos outros dois temas a decisão permaneceu favorável ao reclamante.*

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No tema Hora noturna de sessenta minutos - adicional de 40%, a reclamada sustentou que: "o trabalho na escala 12x36, por ser especial, está sujeito a negociação coletiva, a qual foi obtida - "por intermédio da livre negociação e das concessões mútuas entre as entidades representativas das categorias (profissional e econômica)" - . Ressalta que, embora a hora noturna tenha sido fixada em 60 minutos, o adicional noturno foi majorado, pela norma coletiva, para o percentual de 40%, o que ensejou benefício muito maior para o trabalhador".*

*O TST destacou que: "Esta Corte, com fundamento no art. 7º, XXVI, da Constituição Federal, tem considerado válida a negociação coletiva que elastece a hora noturna para 60 (sessenta) minutos, promovendo, em contrapartida, a majoração do percentual legalmente previsto para o pagamento do adicional noturno... Desta forma, o Tribunal Regional, ao entender - "devida a incidência da hora noturna reduzida e as horas extras daí decorrentes, bem como o pagamento do adicional noturno sobre as horas noturnas prorrogadas" - , mesmo existente convenção coletiva de trabalho fixando a hora noturna em 60 minutos e majorando o adicional para 40%, está em desarmonia com a jurisprudência assente nesta Corte Superior".*

*Percebeu-se que os controles gerenciais formais de comportamento da organização, quanto ao tema, estavam atuando de acordo com as normas estabelecidas, dentro da legalidade e não estavam promovendo prejuízos ao trabalhador.*

*2) Já no tema Adicional noturno - Prorrogação em horário diurno, a reclamada defendeu que: "a teor das normas coletivas aplicáveis à hipótese, "a hora noturna é aquela que tem início as 22 horas de um dia e término as 5 horas do dia seguinte, não cabendo se falar em prorrogação da hora noturna para além das 05 horas do dia seguinte"-".*

*O TST alegou que: "O adicional noturno previsto em norma coletiva, de 40%, relativo às horas trabalhadas no período compreendido entre as 22h e as 05h, também é devido quanto às horas prorrogadas, nos moldes do item II da Súmula 60 do TST ("Cumprida integralmente a jornada no período noturno e prorrogada esta, devido é também o adicional quanto às horas prorrogada")... Não altera tal conclusão o fato de o reclamante estar submetido ao regime 12x36, uma vez que, a teor da OJ 388/SDI-I/TST, - "o empregado submetido à jornada de 12 horas de trabalho por 36 de descanso, que compreenda a totalidade do período noturno, tem direito ao adicional noturno, relativo às horas trabalhadas após as 5 da manhã" -".*

*Quanto ao tema em destaque, ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o cálculo da hora noturna não estava de acordo com as normas legais, afetando a remuneração do obreiro.*

*3) E em relação ao tema Feriados trabalhados - remuneração em dobro, o reclamante: "O reclamante, na inicial, aduziu que laborou em feriados, na escala de 12x36, sem receber a respectiva dobra".*

*A reclamada alegou que: "no regime 12x36 - "os feriados laborados eventualmente, quando coincidentes da escala, são considerados como dias normais de labor"-, posto ser um regime de cunho especial estabelecido por convenção coletiva. Sustenta, portanto, que a decisão regional diverge das proferidas por outros Tribunais regionais"*

*O TST alegou que: "O e. TRT consignou que - "a escala de 12x36 horas abrange o repouso semanal remunerado (incluindo o domingo), mas (...) no tocante aos feriados" - devem - "ser pagos em dobro, sendo incabível a supressão por instrumento coletivo de trabalho" -*

*... Desse modo, verifica-se que a decisão regional se amolda à jurisprudência atual desta Casa, o que atrai a aplicação da Súmula 333/TST e a incidência do art. 896, § 4º, da CLT, como óbices à caracterização da divergência jurisprudencial. Não conheço do recurso" Em relação a esse tema, também ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante trabalhou em feriados, mas não teve a devida contraprestação pecuniária. Percebeu-se que as práticas da organização estavam opostas às normas vigentes.*

## 113 Caso 88

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado com os temas: 1) Pré-contratação de horas extras; 2) Horas Extras; 3) Desvio de função; 4) Intervalo intrajornada. A reclamada interpôs recurso de revista contra todos esses temas, mas o TST apenas conheceu o recurso em relação a Pré-contratação de horas extras. Nos outros três temas a decisão permaneceu favorável ao reclamante.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No tema Pré-contratação de horas extras, o reclamante alegou que: "Na peça de ingresso, que em maio de 2007 foi promovido a assistente de relacionamento, momento em que passou a receber, de forma fixa, duas horas extras, o que foi feito pelo reclamado com o intuito furtar ao pagamento de gratificação de função, violando a Súmula 199 do C. TST. Sustenta que os valores correspondentes às 7ª e 8ª horas remuneram apenas as 6 horas inicialmente contratadas, fazendo jus ao pagamento de horas extras após a 6ª hora diária". O TST destacou que: "Conforme ficou assentado no acórdão recorrido, o pagamento das horas extras não ficou acordado quando da admissão do trabalhador bancário, tendo ocorrido apenas no curso do contrato de trabalho, conforme se extrai... Frise-se que a contratação de horas extras no curso do contrato de trabalho não caracteriza pré-contratação de serviço suplementar... Assim, CONHEÇO do recurso, no aspecto, por contrariedade à Súmula 199, I, do TST".*

*Percebeu-se que quanto ao tema em destaque, os controles gerenciais formais de comportamento da organização estavam efetivos e atuando de acordo com as normas vigentes.*

*2) Já no tema Horas Extras, o reclamante pretendia: "a condenação do banco Réu ao pagamento de horas extraordinárias após a sexta hora diária, ao fundamento de que laborava além desse limite".*

*O juízo de origem afirmou que: "A prova oral colhida comprovou uma jornada superior a oito horas diárias, sendo certo que as testemunhas infirmaram os controles de jornada ao aduzir que era possível o empregado assinalar o ponto e permanecer trabalhando em razão da demanda dos serviços"*

*A reclamada insurgiu-se: "quanto à sua condenação no pagamento das horas extras. Alega que o controle de ponto juntado aos autos foi desconsiderado e que, embora impugnado pelo autor, não foi desconstituído, ao contrário, defende, que a prova oral confirmou o horário registrado nos registros de frequência. Acresce que pagou devidamente as horas extras eventualmente prestadas, conforme relatório funcional do reclamante".*

*O Tribunal Regional defendeu que: "Assim, a jornada fixada pelo juízo de piso - 8h 30min às 18h 15min, com trinta minutos de intervalo, de segunda à sexta-feira - encontra respaldo na prova oral".*

*O TST alegou que: "No tocante ao tema "horas extras", a decisão encontra-se fundamentada no contexto fático-probatório – mormente na prova oral -, não se havendo falar, portanto, em violação às regras de distribuição do ônus da prova, que ocorre somente diante da ausência de provas".*

*Quanto ao tema em destaque, ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante possuía uma jornada de trabalho superior a oito horas diárias e não era recompensado. Destacou-se também a fragilidade do registro de ponto, de acordo com a prova oral, onde "era possível o empregado assinalar o ponto e permanecer trabalhando em razão da demanda dos serviços".*

*3) E em relação ao tema Desvio de função, o reclamante: "não postula equiparação salarial, mas sim o reenquadramento funcional como - gerente de relacionamento sênior-, com o pagamento das diferenças devidas".*

*A reclamada alegou que: "Requer o reclamado a reforma da sentença, sob o argumento de ser incabível o desvio de função por não possuir quadro de carreira. Aponta violação ao art. 5º, II, da CF. Alega que o reclamante não exerceu atividades de gerente de relacionamento. Novamente reforça que o autor não cumpre os requisitos do art. 461, para fins de equiparação salarial, e que sequer indicou paradigma".*

*O TRT defendeu que: "No caso presente, resta configurada a violação ao princípio da isonomia por efetiva diferença no tratamento entre os empregados, porquanto está demonstrado que, embora exercendo a função de "gerente de relacionamento sênior", o autor recebia remuneração inferior. Assim sendo, mantenho a sentença recorrida".*

*O TST alegou que: "No que diz respeito ao tema "desvio de função", a decisão está fundamentada nos elementos fáticos apurados pelo TRT de origem. Desse modo, para se acolher a insurgência recursal seria necessário o revolvimento de fatos e provas, o que não se coaduna com a natureza extraordinária do recurso de revista (Súmula 126/TST)".*

*Nesse ponto de análise, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades na organização: controles gerenciais formais de resultado (pois havia conflito de atribuições para o reclamante, já que na prática ele era detentor de um cargo distinto do que estava formalmente contratado); e controles gerenciais formais de comportamento (pois os reflexos das fragilidades dos controles de resultado também tiveram influência na remuneração do reclamante e ocasionou o pagamento de indenizações em torno da temática).*

*4) Já no tema Intervalo intrajornada, a reclamada insurgiu-se: "quanto à sua condenação no pagamento de indenização referente a 22 horas mensais com o adicional de 50%, ante a sonegação do intervalo intrajornada. Alega que não restou provado que o autor apenas gozava de trinta minutos para refeição e descanso. Requer, por fim, que caso mantida a condenação que esta esteja restrita a trinta minutos diários, uma vez que o autor admitiu que usufruía dos outros trinta minutos."*

*O TRT defendeu que: "restou provado nos autos que o reclamante não gozava integralmente do intervalo intrajornada. Devida, pois, 01 hora extra diária referente ao intervalo não gozado de forma correta. Com efeito, não adimplido corretamente o intervalo intrajornada legal, é devido o pagamento de uma hora com o adicional e reflexos respectivos, na forma do entendimento versado na OJ 307, da SDI-1, do C. TST".*

*O TST alegou que: "No que concerne ao tema "intervalo intrajornada", o acórdão recorrido está em perfeita sintonia com o disposto na Súmula 437/TST, o que inviabiliza o conhecimento do apelo".*

*Quanto ao tema em destaque, novamente ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante não usufruía corretamente do seu horário intrajornada e também não recebia a remuneração*

*correta pelo tempo não gozado. Percebeu-se que a empresa também não estava adequada as normas legais vigentes quanto ao intervalo intrajornada.*

**Observações:**

*Súmula 199: I - A contratação do serviço suplementar, quando da admissão do trabalhador bancário, é nula. Os valores assim ajustados apenas remuneram a jornada normal, sendo devidas as horas extras com o adicional de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento), as quais não configuram pré-contratação, se pactuadas após a admissão do bancário. (ex-Súmula nº 199 – alterada pela Res. 41/1995, DJ 21.02.1995 - e ex-OJ nº 48 da SBDI-1 - inserida em 25.11.1996)*

## 114 Caso 89

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado com o tema Doença Ocupacional. O reclamante solicitou indenização por danos morais e materiais decorrentes da doença adquirida (Síndrome do Túnel do Carpo) e alegou que: " - "o simples fato de o labor ter influenciado decisivamente no seu desenvolvimento é motivo ensejador para a caracterização do acidente de trabalho" (fl. 480) -. Aduz que foi admitida com saúde e que restou comprovado o nexo causal entre o trabalho e a doença que lhe acometeu. Sustenta que a concausa é suficiente à responsabilização do empregador pelos danos morais e materiais sofridos e pelo recolhimento do FGTS durante o período de afastamento".*

*O TST seguiu a decisão do Tribunal Regional e não reconheceu o pdedido estabelecido pela reclamante.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Em relação ao tema exposto sobre Doença Ocupacional, o TST afirmou que: "O Eg. TRT absolveu a Reclamada da condenação por danos morais e materiais em decorrência da doença adquirida pela Reclamante por ausência de nexo causal entre a lesão e as atividades desempenhadas para a Reclamada. Para tanto, asseverou que i) a Reclamante trabalhou na Reclamada por apenas 4 (quatro) meses, aproximadamente; ii) dos cartões de ponto infere-se que - "a jornada de trabalho da autora não era tão extenuante ao ponto de lhe causar uma doença crônica em apenas quatro meses de trabalho" (fl. 432) -; iii) a Síndrome do Túnel do Carpo é uma doença degenerativa, que se agravou em razão de a Reclamante ter desempenhado a função de servente durante muitos anos (para outros empregadores); iv) segundo o depoimento de fl. 322, a testemunha afirmou que já trabalhara com a Reclamante na empresa Prometec e, nesse período, esta já reclamava de dor; v) o INSS concluiu que - "não há nexo técnico entre a doença apresentada pela segurada e o trabalho desenvolvido na empresa" - (fl. 432) e vi) restou comprovado que a Reclamada cumpria as normas de segurança do trabalho. Entendimento diverso do Eg. Tribunal a quo quanto à existência de nexo de causalidade exigiria o reexame de fatos e provas, o que é vedado em sede extraordinária. Óbice da Súmula nº 126 do TST. Não há como divisar as violações apontadas".*

*A análise desse ponto evidenciou que os controles gerenciais formais de comportamento da organização estão atuando de forma efetiva quanto ao tema abordado. Percebe-se que a empresa teve os cuidados necessários com o labor da funcionária (cartões de ponto com horário adequado / segurança do trabalho respeitando as normas) e que a doença da reclamante teve origem ao longo dos anos e que a mesma só trabalhou na reclamada por 4 meses.*

## 115 Caso 90

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo estava relacionado com os temas: 1) Acúmulo de funções; 2) Horas In Itinere; 3) Minutos que antecedem e sucedem a jornada de trabalho; 4) Horas Extras - Compensação de Jornada; 5) Intervalo Intra jornada. A reclamada interpôs recurso de revista contra todos esses temas, mas o TST não conheceu nenhum deles, permanecendo as decisões da 2ª instância.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No tema Acúmulo de funções, a reclamada alegou que: "que o Reclamante não acumulava as funções de operador de motosserra e operador de empilhadeira. Relata que a prova oral esclareceu que a empresa possui empregados contratados apenas para operar empilhadeiras, sendo estes os únicos a desempenhar esta atividade. Acrescenta que, mesmo que se constatasse a execução pelo Autor de trabalho diferente de operador de motosserra, as tarefas eram compatíveis com a função realizada, dentro da mesma jornada e devidamente registrada nos cartões de ponto. Aponta violação do artigo 456, parágrafo único, da CLT".*

*O TRT evidenciou que: "Assim, da análise da prova oral, denota-se que a reclamada necessitava dos préstimos do reclamante como operador de moto-serra, mas também como operador de empilhadeira, sem qualquer contraprestação financeira ao reclamante".*

*O TST destacou que: "Não se verifica afronta ao artigo 456, parágrafo único, da CLT, pois o Autor comprovou, mediante prova testemunhal, o desempenho de atividade diversa daquela para a qual fora inicialmente contratado. Além disso, a análise da alegação relacionada à compatibilidade das funções exercidas pelo empregado exige revolvimento do acervo fático-probatório, o que é inadmissível nesta fase recursal, nos termos da Súmula 126 do TST".*

*Nesse ponto de análise, ficaram evidenciadas as seguintes fragilidades na organização: controles gerenciais formais de resultado (pois havia conflito de atribuições para o reclamante, já que ele era detentor de um cargo e atuava cumulativamente com outro cargo distinto); e controles gerenciais formais de comportamento (já que os reflexos das fragilidades dos controles de resultado também tiveram influência na remuneração do reclamante, pois o mesmo não teve qualquer contraprestação financeira pelo acúmulo de função).*

*2) Já no tema Horas In Itinere, a reclamada alegou que: "o Autor não se desincumbiu do ônus de provar os períodos em que havia convocação para o trabalho fora do horário de expediente regular e quantas vezes esse procedimento ocorria, levando-se que em consideração que o pedido de horas in itinere refere-se a estas chamadas".*

*O Tribunal Regional argumentou que: "Diante da prova oral colhida, bem como considerando que o horário de labor do reclamante, em muitas vezes, terminava após às 23h e, ainda, que não restaram esclarecidos em que horários havia a chamada emergencial, entendo que era ônus da reclamada em demonstrar que o local era servido por transporte público, ônus do qual entendo que não se desincumbiu, sendo inviável a aplicação dos incisos III e IV, da Súmula 90, do C. TST. Logo, considero correta a decisão singular, pois demonstrou-se na instrução o fornecimento do transporte pela reclamada e o tempo de deslocamento".*

*O TST alegou que: "A jurisprudência do TST tem adotado o entendimento de que o fornecimento de transporte pelo empregador, como se evidenciou no caso dos autos, efetivamente gera a presunção de dificuldade de acesso ao local de trabalho ou de*



*ausência de transporte regular, transferindo ao empregador o ônus de comprovar eventual circunstância obstativa do direito às horas in itinere".*

*Quanto ao tema em destaque, ficaram evidenciadas fragilidades nos controles gerenciais formais de comportamento, já que a não inclusão dessa contagem de tempo na jornada do trabalhador teve reflexos na estrutura remuneratória do funcionário.*

*3) E em relação ao tema Minutos que antecedem e sucedem a jornada de trabalho, a reclamada sustentou que: "deve ser prestigiada a previsão de norma coletiva que dispõe que não serão computados como horas extras as frações que antecedem e sucedem a jornada em até 10 minutos. Aponta violação do artigo 7º, XXVI, da Constituição Federal". O TRT defendeu que: "Data vênua do entendimento esposado pela Excelentíssima Relatora, as disposições de acordos coletivos que excluem o tempo que antecede e sucede o início e fim da jornada carecem de qualquer eficácia jurídica por ofenderem preceito de ordem pública".*

*O TST concluiu que: "A decisão está em consonância com a Súmula 449 do TST, que dispõe que a - "partir da vigência da Lei nº 10.243, de 19.06.2001, que acrescentou o § 1º ao art. 58 da CLT, não mais prevalece cláusula prevista em convenção ou acordo coletivo que elastece o limite de 5 minutos que antecedem e sucedem a jornada de trabalho para fins de apuração das horas extras" -. Desse modo, não se cogita de violação do artigo 7º, XXVI, da Constituição Federal e de divergência jurisprudencial, ante o óbice da Súmula 333 do TST e do artigo 896, § 7º, da CLT. Não conheço".*

*Nesse ponto de análise, também ficam evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento da organização pois a não inclusão dessa contagem de tempo na jornada do trabalhador, além de ser ilegal, teve reflexos na estrutura remuneratória do mesmo.*

*4) Já no tema Horas Extras - Compensação de Jornada, a reclamada sustenta que: "deve ser respeitada a previsão, firmada em acordo coletivo, de que serão consideradas como extraordinárias apenas aquelas excedentes a 44ª semanal".*

*O TRT apresentou que: "Todavia, detendo-se nos controles de frequência anexados ao caderno processual a partir da fl. 196, observa-se que a alternância no horário de trabalho, estabelecida no ACT, a cada dois dias, não foi observada, tampouco a folga a cada seis dias de trabalho... Ou seja, não houve obediência ao que fora estabelecido tanto nas convenções como nos acordos coletivos de trabalho. Não havia compensação dos sábados, não havia folga a cada seis dias de trabalho e a jornada ultrapassava às 10h diárias em diversas oportunidades... não se trata apenas de mero descumprimento do acordo de compensação, como estabelecido na referida súmula, mas sim da própria inexistência da compensação da jornada. Na prática, pois, não foi levada a efeito".*

*O TST alegou que: "O regime de compensação semanal não pode ser validado ante a constatação de que houve descon sideração dos requisitos materiais do acordo encetado - extrapolação da jornada diária máxima de 10 horas, ausência de compensação aos sábados e de folga a cada seis dias -, razão pela qual inaplicável ao caso a Súmula 85 do TST, a qual apenas releva aspectos formais de invalidade. Não conheço".*

*Quanto ao tema em destaque, novamente ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante possuía uma jornada de trabalho que superava 10 horas diárias (em algumas ocasiões), bem como os acordos de compensação estabelecidos não eram cumpridos. Tudo isso repercutiu diretamente no descanso do reclamante e na sua estrutura remuneratória.*

*5) Por fim no tema Intervalo intrajornada, a reclamada sustentou que: "o Reclamante, além de usufruir 30 minutos de intervalo intrajornada, recebia por este período de descanso, o equivalente a uma hora de trabalho, o que conduz ao entendimento de que não lhe é devida qualquer diferença. No tocante aos reflexos desta parcela, argumenta que*

*também não devem ser assegurados ao trabalhador, tendo em vista sua natureza indenizatória".*

*O TRT defendeu que: "ao contrário do que asseverou em seu Recurso, a verba relativa ao intervalo intrajornada não usufruído possui natureza salarial, e não indenizatória. O supedâneo para tal entendimento está dado no inciso XXII do artigo 7º da CF e nos termos da OJ 342, do C. TST, pois o objetivo da lei foi primar pela importância do intervalo, já que se trata de norma dirigida à proteção da saúde, higiene e segurança do empregado. Assim, o tempo de intervalo não concedido deve ser apurado como".*

*O TST alegou que: "Quanto ao pedido de que não seja reconhecido ao Reclamante o direito a qualquer diferença de intervalo intrajornada, verifica-se que a Recorrente não apontou violação a dispositivo constitucional ou legal, tampouco transcreveu arestos aptos ao confronto de teses, nos termos do art. 896, "a" e "c", da CLT, razão pela qual o apelo encontra-se desfundamentado".*

*Por fim, quanto ao tema em destaque, novamente ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante não usufruía corretamente do seu horário intrajornada e também não recebia a remuneração correta pelo tempo não gozado. Percebeu-se que a empresa também não estava adequada as normas legais vigentes quanto ao intervalo intrajornada.*

## 116 Caso 91

Comment: by glaub

### **Descrição:**

*O processo estava relacionado aos temas: 1) Horas Extras - Cargo de Confiança; 2) Adicional de Transferência. O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional em favor do reclamante.*

### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto sobre Horas Extras - Cargo de Confiança, o reclamante: "Afirmou que tinha jornada mínima expressamente determinada pela reclamada, a saber, das 8h às 12h e das 13h às 17h, de segunda a sexta e das 8h às 12h, aos sábados. Sustentou, ainda, que nunca recebeu gratificação de cargo de confiança... requereu o pagamento das horas extras laboradas, observados os adicionais previstos nas CCTs da categoria nos locais de suas lotações".*

*A empresa alegou que: "o reclamante efetivamente exerceu cargo de gerência, embora tivesse superiores hierárquicos na estrutura empresarial. Assevera que o reclamante reportava-se apenas ao gerente geral e/ou diretor da empresa. Assegura que o salário percebido pelo reclamante é significativamente superior ao previsto em normas coletivas. Conclui que, provado o exercício de cargo de gerência, são indevidas as horas extras.".*

*O TRT afirmou que: "Dessa forma, considero demonstrado que, nas funções de gerente de departamento e de área, o reclamante detinha um ínfimo poder de mando, já que sob sua gerência havia, como visto, apenas entre sete e quinze pessoas, em um universo de mais duzentos empregados. Ademais, irrelevante o fato de ter recebido mais de 40% do salário anterior à promoção, pois esse acréscimo sobre o salário efetivo (art. 62, parágrafo único, da CLT) não é o único requisito para configurar o empregado como exercente de encargos de gestão, sem contar que o valor total percebido (cerca de R\$3.000,00) está longe de sinalizar no sentido de um empregado com poder de gestão em uma empresa do porte do Supermercado XX. Em relação à jornada de trabalho, mantenho aquela fixada na sentença: de segunda a sábado, das 6h30 às 21h, com 30 minutos de intervalo".*

*O TST destacou que: "A conclusão da Corte Regional acerca das reais atribuições do reclamante decorreu do confronto exaustivo de provas. Para que se chegue à conclusão diversa daquela que consta do acórdão recorrido é imprescindível o revolvimento de matéria fática, o que é inviável neste momento processual. De fato, quando o acolhimento das arguições da parte depender, antes, do revolvimento de fatos e provas - iniciativa infensa ao recurso de revista (Súmula 126/TST) -, impossível o processamento do apelo". Em relação a esse tema ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois a reclamada estabeleceu para o reclamante uma jornada de trabalho diferente da pactuada, além de exaustiva. Todos esses fatores tem repercussão na estrutura remuneratória do empregado (pois a empresa não pagava o valor da hora extra) e expôs a organização a demanda judicial trabalhista.*

*2) Em relação ao tema Adicional de Transferência, o reclamante, após destacar que trabalhou em 4 cidades distintas, afirmou que: "não pode recusar tais transferências e que jamais recebeu o adicional de transferência. Defendeu que, nos termos da OJ 113, o fato de exercer função de confiança ou a previsão de transferência no contrato não exclui direito ao adicional. Ressaltou também que, apesar da denominação do cargo de gerente, suas atividades eram controladas pela reclamada. Argumentou que as transferências foram provisórias, pois a qualquer tempo poderia ser enviado para outra localidade, a critério da reclamada, sem comprovação da real necessidade de serviço, o que caracteriza as transferências como abusivas".*

*A reclamada sustentou que: "é indevido o adicional de transferência relativo ao período de 01/09/2011 a 14/02/2013, uma vez que, após a transferência de Brasília-DF para a cidade de Vitória-ES, o contrato de trabalho perdurou por mais 1 ano e 5 meses antes do seu término. Assevera que é inegável o caráter definitivo da referida transferência, uma vez que o reclamante permanecer na nova localidade, Vitória-ES até o fim do liame empregatício. Afirma que o reclamante anuiu com sua transferência e essa circunstância obsta ao recebimento do respectivo adicional".*

*O TST alegou que: "restou expressamente consignado no acórdão que o Reclamante trabalhou em várias localidades, com transferências ocorridas em várias ocasiões. Como se vê, patente a sucessividade de mudanças de local de trabalho ao longo do período laborado, que indicam a latente provisoriedade das transferências. Assim, efetivamente, para o caso dos autos, aplica-se os termos da OJ 113 da SBDI-1 do TST... Na presença de situação moldada ao art. 896, § 4º, da CLT e à Súmula 333/TST, impossível o conhecimento do apelo, com alicerce em dissenso pretoriano. Não conheço".*

*A análise desse tema também demonstrou fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, pois as práticas da reclamada se opunham as normas legais vigentes, em que são devidas ao empregado o Adicional de Transferência. Tal procedimento impactou diretamente na estrutura remuneratória do reclamante.*

**Observações:**

*OJ 113 da SBDI-1 do TST, que assim dispõe: "ADICIONAL DE TRANSFERÊNCIA. CARGO DE CONFIANÇA OU PREVISÃO CONTRATUAL DE TRANSFERÊNCIA. DEVIDO. DESDE QUE A TRANSFERÊNCIA SEJA PROVISÓRIA. O fato de o empregado exercer cargo de confiança ou a existência de previsão de transferência no contrato de trabalho não exclui o direito ao adicional. O pressuposto legal apto a legitimar a percepção do mencionado adicional é a transferência provisória."*

## 117 Caso 92

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo estava relacionado com o tema Diferenças Salariais - Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) x Convenção Coletiva de Trabalho (CCT). O reclamante alegou contra decisão em 2ª instância que: "o Acordo Coletivo manteve todas as demais cláusulas da Convenção Coletiva, alterando, sem qualquer justificativa ou compensação, o principal direito do trabalhador que é seu salário, para reduzir direito garantido pela Convenção". O acórdão do TST reconheceu o recurso de revista favorável à reclamante em torno do direito pleiteado.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse caso sobre Diferenças Salariais - ACT x CCT, a reclamada defendeu: "ter celebrado com o Sindicato da categoria profissional do recorrente, Acordos Coletivos de Trabalho (fls. 128/132), estabelecendo critérios para reajustes salariais e, a partir destes ACT's efetuou o pagamento dos salários do autor".*

*O TST afirmou que: "Ora, sabe-se que, no contraponto entre diplomas coletivos negociados (CCTs e ACTs) aplicáveis aos mesmos empregados e empregadores, o intérprete e aplicador do Direito tem de fazer o cotejo para a busca da norma mais favorável, considerada a teoria do conglobamento, de maneira a evitar o pinçamento atômico das regras componentes do diploma. É o que deflui do princípio trabalhista da norma mais favorável, claramente incorporado pela Constituição da República (art. 7º, caput) e pelo art. 620 da CLT. Portanto, não poderia o egrégio TRT ter, de plano, aplicado os ACT's, sem fazer uma comparação ampla dos diplomas, razão pela qual se impõe o pagamento das diferenças salariais em observância ao piso da categoria previsto nas CCT's. CONHEÇO, pois, do recurso por violação do art. 620 da CLT".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controle gerencial formal de comportamento, pois a organização celebrou um acordo que acabou influenciando negativamente no salário do reclamante. Destacou-se que essa prática se opôs as normas legais vigentes e expôs a empresa a demanda judicial trabalhista.*

**Indenização:**

*"Condenar a Reclamada ao pagamento das diferenças salariais em observância ao piso da categoria previsto nas CCTs, com os reflexos legais".*

**118 Caso 93**

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos temas: 1) Adicional de periculosidade; 2) Horas Extras; 3) Equiparação Salarial. O TST não reconheceu o recurso de revista interposto pela reclamada em nenhum dos temas, mantendo as decisões do Tribunal Regional.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) Em relação ao tema Adicional de periculosidade, a reclamante solicitou: "pedido de adicional de periculosidade sob o fundamento de que se ativou durante todo o pacto laboral em 'área de risco', tendo em vista a existência, no local de trabalho de tanques de líquidos inflamáveis".*

*A reclamada sustentou que: "o fato de a Reclamante ter laborado no mesmo edifício onde eram mantidos os reservatórios de óleo diesel não é suficiente para demonstrar labor em condições perigosas. Alega que deve ser considerada como área de risco somente a bacia de segurança, ou seja, o recinto onde se encontrava o reservatório de óleo diesel, que possui toda a proteção cabível".*

*O TRT defendeu que: "O fundamento utilizado pelo Sr. Perito para afastar o pedido do pagamento do adicional de periculosidade não deve ser avaliado por esta Corte, já que os referidos compartimentos de óleo diesel estavam em desacordo com a NR 20, item 20.2.7... Nesse sentido, a jurisprudência contida na OJ 385 da SDII do C. TST afasta a conclusão pericial e sustenta a condenação, perfilhando do mesmo entendimento de que toda a área interna do edifício é considerada como de risco pela presença desses líquidos inflamáveis: (...)... Por esses fundamentos, reformo a sentença de origem e acresço à condenação o pagamento de adicional de periculosidade".*

*O TST alegou que: "Verifica-se que a decisão recorrida demonstra consonância com a OJ 385 da SBDI-1 do TST, segundo a qual - "é devido o pagamento do adicional de periculosidade ao empregado que desenvolve suas atividades em edifício (construção vertical), seja em pavimento igual ou distinto daquele onde estão instalados tanques para armazenamento de líquido inflamável, em quantidade acima do limite legal, considerando-se como área de risco toda a área interna da construção vertical" -. Logo, não se pode falar em violação literal de disposição de lei federal ou afronta direta e literal à Constituição Federal, bem como em divergência jurisprudencial válida".*

*Em relação a esse tema, evidenciou-se fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que o obreiro atuava em condições de periculosidade e o mesmo não recebia o adicional de periculosidade, conforme disposto em normas legais. Tal fato influenciava negativamente na remuneração do reclamante.*

*2) Sobre o tema Horas Extras, a reclamada alegou que: "a Reclamante fazia seu horário livremente, tendo em vista que seu cargo estava isento da anotação do ponto e que eventuais horas suplementares eram compensadas. Defende que o Regional não poderia ter deferido as horas extras com base na ausência de cartão de ponto assinado pela Reclamante, assim como deixou de apreciar a totalidade das provas constantes dos autos, em especial os documentos juntados e as normas coletivas. Aduz que cabia à Reclamante demonstrar que laborava em horas extras".*

*O TRT destacou que: "Nítida a possibilidade de controle da ré em relação a jornada trabalhada pela reclamante. Não se justifica a ausência de ponto e muito menos a falta de juntada aos autos dos controles de frequência da reclamante. A Súmula 338 do C. TST expressa o entendimento jurisprudencial segundo o qual a não apresentação dos cartões de ponto válidos gera presunção de veracidade da jornada de trabalho alegada pela parte contrária. A tese da reclamada – trabalho externo – atraiu para si o encargo probatório que, consoante acima ditado, foi 'atropelado' pelo seu preposto à fl. 223 que, definiu de forma cabal à existência de jornada fixa e possibilidade de controle. Consoante ditado pela r. sentença acolho a jornada ditada pela reclamante em seu depoimento".*

*O TST reforçou que: "Verifica-se que a controvérsia envolve o reexame do conjunto fático-probatório, o que é vedado nesta instância extraordinária, nos termos da Súmula 126 do TST. Por conseguinte, descabe cogitar de violação de dispositivos legais e de divergência jurisprudencial. Não conheço".*

*Em relação a esse tema, entendeu-se que a organização possuía fragilidades em torno dos controles gerenciais formais de comportamento, pois a empresa classificou erroneamente o tipo de função da empregada (trabalho externo) e não controlou a jornada de trabalho da mesma. A reclamante possuía uma sobrejornada de trabalho e não recebia o correto pagamento de Horas extras, influenciando na sua remuneração.*

*3) Por fim, teve-se o tema sobre Equiparação Salarial, em que a emprega busca ser reconhecido o seu direito a diferenças salariais por atividades desempenhadas igualmente a outro funcionário.*

*A reclamada se insurgiu: "contra o reconhecimento ao pagamento de diferenças salariais decorrentes de equiparação salarial, tendo em vista que a decisão regional ignorou as*

*provas trazidas aos autos. Sustenta que a Reclamante não se desincumbiu do seu ônus de provar a identidade de funções entre ela e o paradigma, sendo indevida a equiparação". Já o TST afirmou que: "verifica-se que o Regional, com amparo no conjunto fático-probatório, concluiu que a Reclamante fez prova de identidade de função com o paradigma. Logo, para se chegar à conclusão diversa, ter-se-ia, necessariamente que reexaminar as provas dos autos, o que é vedado nesta fase processual nos termos da Súmula 126 do TST".*

*Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante possuía as mesmas atribuições de outro empregado, mas havia incompatibilidade de remuneração.*

**Indenização:**

*1) Adicional de Periculosidade: Pagamento de adicional de periculosidade de 30%, com reflexos nas horas extras, férias com 1/3, 13º salário, aviso prévio e FGTS mais 40%.*

## 119 Caso 94 C

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo esteve relacionado aos seguintes temas: 1) Equiparação Salarial; 2) Diferenças salariais - Prêmios; 3) Participação nos Lucros e Resultados - PLR; 4) Horas extras - Trabalho Externo; 5) Intervalo intrajornada; 6) Indenização por tempo de serviço; 7) Férias não gozadas. A reclamada solicitou recurso de revista contra todos esses temas, mas o TST não conheceu nenhum recurso, permanecendo as decisões da 2ª instância favoráveis ao reclamante.*

*De acordo com o TST: "Em relação aos temas "equiparação salarial – Súmula de n.º 6, itens VIII e X do TST", "diferenças salariais – prêmios", "PLR", "horas extras", "intervalo intrajornada – Súmula 437/TST", "indenização por tempo de serviço", "férias não gozadas", a decisão se deu com base na detida análise da prova dos autos – mormente o depoimento do preposto (confissão real) e das testemunhas -, tendo o TRT de origem realizado o correto enquadramento jurídico das questões, tendo por base o disposto em lei, bem como a jurisprudência consolidada desta Corte, de modo que, para se adotar entendimento diverso seria necessário o revolvimento do contexto fático-probatório dos autos, o que encontra óbice na Súmula 126/TST".*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*1) No ponto Equiparação Salarial, o reclamante busca a sua equiparação salarial com o de outro funcionário por desempenharem as mesmas atividades. A reclamada sustentou que: "a prova dos autos demonstrou que reclamante e paradigmas possuíam áreas de atuação diferentes e produtividade diferenciada. Afirma ainda que a identidade das funções desempenhadas não foi suficientemente provada, de modo a autorizar o reconhecimento da equiparação salarial pretendida".*

*Nesse ponto o TRT evidenciou que: " a identidade funcional entre autor e paradigma foi suficientemente comprovada nos autos, não tendo a ré, em contrapartida, produzido qualquer prova acerca da diferença de produtividade e perfeição técnica, ônus que sobre ela recaía... Provada a identidade de funções e não demonstrados quaisquer fatos impeditivos à equiparação salarial, não se justifica a disparidade salarial entre autor e paradigma, sendo devidas as diferenças deferidas em primeiro grau".*

*Entendeu-se que a organização nesse ponto possuía fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante possuía as mesmas atribuições de outro empregado, mas havia incompatibilidade de remuneração*

2) Já no quesito *Diferenças salariais - Prêmios*, o reclamante alegou que: "as metas fixadas para cada trimestre eram alteradas sem qualquer justificativa, de modo a tornar impossível seu cumprimento e, assim, o pagamento do prêmio em seu maior percentual ficava obstado".

A reclamada afirmou: "não haver diferenças de prêmios a favor do reclamante, sustentando o correto pagamento da parcela, inclusive, em montante superior ao devido. Aponta que não há prova que demonstre que o autor tenha feito jus ao maior percentual devido, o que obsta a possibilidade de adoção do critério definido pela sentença"

O Tribunal Regional afirmou que: "De fato, não ficou claro nos autos quais eram os critérios pelos quais o prêmio era calculado. Os documentos de f. 424/458 não demonstram os parâmetros pelos quais a empresa chegou aos resultados ali consignados, bem como aos valores dos prêmios pagos. Contudo, entende-se que aos fundamentos da sentença deve ser acrescido que a prova oral confirmou a alteração das metas, com vistas a se impedir o alcance do percentual máximo dos prêmios, na forma alegada pelo autor... Assim, não havendo nos autos meios para se apurar a correção do pagamento dos prêmios, bem como tendo sido confirmado pela testemunha que as metas eram alteradas ao longo do período, faz jus o reclamante às diferenças pretendidas".

Nesse ponto, ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de resultado, já que a empresa não tinha normas claras para o cálculo do prêmio, bem como as metas dos funcionários eram manipuladas. Tudo isso influenciava negativamente na concessão de comissões/prêmios do reclamante.

3) Em relação à *Participação nos Lucros e Resultados - PLR*, a reclamada alegou que: "a prova documental juntada aos autos evidencia, tanto a metodologia de cálculo, quanto a correção da apuração e pagamento da participação nos lucros e resultados"

O Tribunal Regional na sua decisão afirmou que: "A reclamada, como ficou evidente nos autos, não demonstrou, de forma específica e pontual, os critérios adotados para o cálculo da participação nos lucros e resultados. Mesmo intimada a juntar a documentação relativa à metodologia de cálculo da parcela (em várias oportunidades, convém ressaltar), olvidou-se do dever de apresentar, de forma específica e pormenorizada, os critérios que embasaram o pagamento da PLR".

O TRT ainda reforçou que: "O que não se pode tolerar, porque o empregado tem o direito de receber tratamento igual ao dispensado aos seus colegas, na mesma situação, é a instituição de vantagem desagregada de qualquer critério objetivo, previamente estabelecido, porque isso dá margem a discriminação de empregados com base em pressupostos puramente subjetivos, situação que o Direito reprime. Observa-se que, como constatado pelo Perito, não foram apontados, objetivamente, os critérios exigidos do empregado para receber a parcela... Assim, não tendo a ré comprovado que a verba participação nos lucros e resultados foi calculada com base em critérios objetivos prévios que não teriam sido alcançados pelo reclamante, faz jus o autor a seu pagamento sob o percentual máximo, sendo devidas as diferenças deferidas pelo Juízo a quo"

Nesse terceiro tema também ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de resultado, já que a empresa também não tinha critérios e normas claras para o cálculo do PLR, deixando margem para tratamentos discriminatórios, conforme descrito pelo Tribunal.

4) No ponto sobre *Horas extras - Trabalho Externo*, o reclamante pleiteiou o pagamento de horas extras devidas.

A reclamada alegou que: "as atividades exercidas pelo autor eram externas, o que obsta o direito ao pagamento de horas extras".

O TRT afirmou que: "a prova dos autos revela que as atividades do reclamante eram exercidas, na maior parte da jornada, dentro da própria empresa, de modo que não há

como enquadrar o autor na exceção prevista pelo inciso I do artigo 62 da CLT. Se a jornada era exercida, em sua grande parte, internamente, era, portanto, passível de controle de jornada".

O TRT ainda complementou: "No caso dos autos, contudo, a prova oral indicou que mesmo quando a jornada era cumprida externamente, a jornada era passível de controle e fiscalização, pois o reclamante era obrigado a iniciar e encerrar a jornada na empresa. Além disso, através do controle da portaria, os horários de saída e chegada na ré eram anotados".

Com isso o TRT concluiu que: "se a jornada cumprida não era devidamente registrada, assim procedeu o empregador por mero ato de liberalidade, o que, contudo, não pode constituir óbice ao reconhecimento do direito às horas extras, se a jornada contratual era elástica e passível de fiscalização... Diante desse contexto, diversamente das alegações recursais, as horas trabalhadas em regime extraordinário devem ser remuneradas, conforme decidido na origem"

Nesse ponto, ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que a forma de enquadramento das atividades do reclamante estava errada (as atividades eram classificadas como externas, conforme exceção do inciso I do artigo 62 da CLT) e também não haviam controles adequados das horas trabalhadas. Por isso, toda a sobrejornada repercutiu negativamente nas condições de trabalho do reclamante, bem como na sua remuneração.

5) Já no quesito Intervalo intrajornada o reclamante alegou que seu intervalo era definido pelo supervisor e usufruído com tempo inferior ao legal.

O TRT afirmou que: "Ainda que não haja prova acerca de uma determinação direta do empregador sobre a redução da pausa para descanso e refeição, a fruição da pausa para refeição e descanso não ficava sob o livre critério do empregado, mas vinculada à execução dos serviços. Assim, a redução do tempo de intervalo, por certo, decorria, não da vontade do empregado, mas do volume de trabalho e acúmulo de tarefas. De todo modo, cumpria à reclamada fiscalizar a jornada do autor (cujo controle é perfeitamente possível, conforme fundamentado anteriormente) e fazer cumprir a legislação trabalhista, no que tange ao intervalo intrajornada... O intervalo intrajornada suprimido é considerado hora extra ficta, devendo ser remunerado o tempo mínimo previsto na lei, ainda que a pausa tenha sido concedida parcialmente... É devida, portanto, a remuneração do período integral, e não apenas do remanescente, como pretendido pela ré".

Nesse tema também ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento, já que a empresa não respeitava e nem controlava os intervalos intrajornadas do reclamante, desrespeitando assim normas trabalhistas. Tal prática influenciou negativamente nas condições de trabalho do reclamante, bem como na sua remuneração.

6) Em relação a Indenização por tempo de serviço, o reclamante afirmou que: "existe na ré um acordo tácito, segundo o qual, quando da rescisão contratual, será paga indenização, calculada à razão de um salário para cada ano de prestação de serviços. Afirma que a referida indenização lhe foi paga a menor, razão pela qual entende fazer jus às diferenças respectivas".

A Reclamada alegou que: "não ter sido comprovada nos autos a previsão de pagamento de indenização por tempo de serviço".

O Tribunal regional apresentou que: "Do depoimento do preposto, fica evidente que a indenização recebida pelo autor não se refere aos prêmios, como inicialmente tentou defender o representante da ré, tendo sido esclarecido por ele que houve um acordo tácito em relação àquele valor, o que corrobora a tese do reclamante"



Nesse ponto ficou novamente evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, pois foram instituídos acordos de indenização, mas que os mesmos não foram cumpridos pela reclamada. Esse fato influenciou negativamente nos benefícios do reclamante, bem como expôs a organização em mais uma demanda judicial trabalhista.

7) Por fim, no quesito Férias não gozadas a ré afirmou que "não ficou provado nos autos que o autor tivesse sido impedido de usufruir os trinta dias de férias. Questiona a valoração da prova oral e sustenta que ausência das férias, in casu, importaria apenas o pagamento de forma simples do período em questão".

O TRT decidiu que: "As férias têm como objetivo precípua a recuperação pelo obreiro das energias físicas e mentais despendidas após longo período de prestação de serviços, visando, ainda, propiciar sua maior integração no âmbito familiar e social, tendo, portanto, caráter imperativo, já que atada ao segmento da saúde e segurança laborais. Nessa linha de raciocínio, se as férias foram pagas oportunamente, mas não foram gozadas, como ficou evidenciado nos autos, o empregador se sujeita à dobra, pois se trata, como já mencionado, de direito irrenunciável do empregado. Ainda que o reclamante tenha recebido o pagamento das férias em apreço, uma vez não usufruídas, conforme já salientado, tal pagamento configurou-se em mero salário, ou seja, acabou por remunerar, tão somente, o trabalho efetuado no período e não o descanso devido. Dessa forma, as férias pagas, mas não usufruídas no correto período contratual devem ser pagas em dobro, eis que não atenderam ao seu objetivo legal e social do instituto".

Nesse ponto mais uma vez ficou evidenciada fragilidade nos controles gerenciais formais de comportamento da organização, pois os procedimentos em torno das férias do reclamante se opunham ao estabelecido nas normas legais. Nesse sentido, as férias do reclamante não foram pagas corretamente.

#### **Observações:**

Destacou-se um trecho da decisão do TRT sobre o assunto Horas Extras: "Nesse contexto, o fato de o empregado trabalhar externamente, não exclui o poder/dever do empregador de proceder ao registro e acompanhamento de sua jornada, a fim de aferir suas horas de trabalho, pois os limites impostos por lei não dizem respeito apenas ao empregador e empregado, como também, a toda a sociedade, na medida em que o excesso compromete a saúde desse empregado, impondo-lhe atividade mais penosa e desgastante, sujeitando o adoecimento, com comprometimento a todo o sistema previdenciário, por exemplo, o convívio social e familiar do trabalhador e o próprio mercado de trabalho".

## **120 Caso 95**

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

O processo esteve relacionado com o tema Dano Moral. A reclamante alegou que: "trabalhou para o Reclamado por mais de dezenove anos, na função de caixa, e que nos últimos anos do contrato passou a sentir sintomas de lesão por esforço repetitivo, com dor intensa e contínua nos braços, principalmente no direito, ombros, cotovelo direito, punho direito e nas costas. Disse que foi afastada por 15 dias em 2007, com emissão de comunicação de acidente de trabalho e que, quando de seu retorno ao trabalho, houve recomendação do departamento médico do Reclamado no sentido de que a Reclamante não mais executasse a mesma função, o que não foi observado. Disse, ainda, que o trabalho era realizado em ritmo penoso, com posições forçadas e gestos repetitivos".

*Destacou-se nesse acórdão que a reclamante solicitou recurso de revista para o TST contra a decisão do TRT, que diminuiu o valor da indenização por Danos Morais (apesar de reconhecer o descuido da empresa em torno da saúde da empregada). O TST sustentou o valor da indenização estipulado pelo TRT não conhecendo o recurso de revista interposto pela reclamante. Apesar da negativa do TST, percebe-se o nexo de culpa da empresa e consequentemente fragilidades nos controles gerenciais da organização.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse tema sobre Dano Moral, a reclamada defendeu que: "a Reclamante sempre exerceu a função de caixa, tendo sido afastada no período de 13.06.2007 a 26.09.2007 (fl. 58). Negou, contudo, que a doença guarde nexo de causalidade com as atividades laborativas". O TRT afirmou que: "no caso em tela, a culpa do Reclamado restou evidenciada pela não comprovação da adoção de medidas destinadas à prevenção da doença que acometeu a Reclamante e, ainda, pela não observância das recomendações médicas após o retorno do afastamento previdenciário. Desse modo, resta configurada a culpa do Reclamado, no âmbito de sua responsabilidade subjetiva, eis que este não adotou medidas necessárias e suficientes para prevenir e evitar a doença profissional que acometeu a Reclamante... Assim, constatado o nexo de concausalidade entre a doença que acometeu a Reclamante e as atividades laborais por ela desempenhadas, bem como a culpa do Reclamado, correta a sentença ao condenar o Reclamado ao pagamento de uma compensação pelos danos morais causados à Autora".*

*Com isso, entendeu-se que a organização possuía fragilidades de controles gerenciais formais de comportamento, pois a reclamada "não adotou medidas necessárias e suficientes para prevenir e evitar a doença profissional que acometeu a Reclamante". Tal fato prejudicou a saúde da trabalhadora e como consequência também resultou em uma demanda judicial trabalhista.*

**Indenização:**

*1) Danos morais - R\$ 20.000,00*

**Observações:**

*No acórdão havia um segundo tema que não foi analisado (Dano Moral - Indenização - Juros de Mora), pois não evidenciam realidades de controle gerencial da organização.*

## 121 Caso 96

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo estava relacionado com o tema Dano Moral - Revista íntima. A reclamante alegou que: "trabalhou para a reclamada, no período de 04/04/2011, na função de auxiliar de produção, e foi demitida, sem justa causa, em 09/05/2013, sendo submetida a revista íntima no curso do contrato, na qual era obrigada a levantar a blusa e as pernas da calça e a abrir o casaco e a mochila, diariamente, na frente de vários funcionários, configurando uma rotina de humilhação, desconforto e vexame".*

*O acórdão do TST seguiu o mesmo entendimento do Tribunal Regional e não reconheceu o recurso interposto pela reclamada.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Nesse tema sobre Dano Moral - Revista íntima, a reclamada sustenta que: "a revista era realizada nas bolsas e sacolas dos empregados, respeitando a dignidade dos trabalhadores".*

*O TST afirmou que: "No caso em tela, a graduação da revista praticada foi consignada no acórdão por meio de prova emprestada: (...) "exigido que se levantasse a bainha das*

calças", assim como, "quando se ia trabalhar de blusão, o depoente era obrigado a abri-lo na frente dos seguranças" e ainda que "às vezes, os seguranças apalpavam a cintura do depoente" e que todos da empresa tinham que passar por esse procedimento (fl. 155 - doc. seq. 1). Logo, considerando que, em verdade, durante a revista era necessário abrir e levantar peças de roupa e, principalmente, pelo fato de o regional consignar que havia contato físico, é que entendo que deva se manter a condenação ao pagamento de indenização por danos morais".

Com isso, pôde-se perceber a fragilidade dos controles gerenciais formais de comportamento em torno do monitoramento dos funcionários na proteção do patrimônio da empresa. Destacou-se o seguinte trecho do acórdão apresentado pelo TST: "Quanto ao tema objeto do recurso, revista íntima, entendo que a rotina empresarial deve conter-se ante a tentativa de submeter os trabalhadores a procedimentos vexatórios, aviltantes da condição humana, tudo a pretexto de promover, a custo reduzido, a segurança do patrimônio empresarial. Se a mesma metodologia de segurança patrimonial não é utilizada para prevenir furtos praticados pelos clientes da reclamada acionada, tal significa que a reclamada se vale da subordinação jurídica, inerente à relação de emprego, não apenas para exercer o legítimo poder diretivo, mas também para submeter os seus empregados a um tratamento discriminatório (o de revistar roupas e devassar pertences pessoais) que não ousa dispensar aos seus clientes".

**Indenização:**

1) Danos morais - R\$ 3.000,00

## 122 Caso 97

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo estava relacionado com o tema Trabalho externo - Controle de jornada. O reclamante (que fazia transporte e entrega de cargas) pleiteou o pagamento de horas extras trabalhadas. A reclamada solicitou recurso de revista ao TST contra decisão em 2ª instância, mas o TST seguiu o mesmo entendimento do Tribunal Regional e não conheceu o recurso interposto pela reclamada.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

No tema em destaque sobre Trabalho externo - Controle de jornada, a reclamada alegou que: "o autor não faz jus às horas extras, tendo em vista que ele laborou externamente, sem controle de jornada, de sorte a incidir a regra contida no art. 62, I, da CLT. "

O TST defendeu que: "Na hipótese, extrai-se do acórdão regional que havia plena possibilidade de controle da jornada de trabalho do trabalhador pela empresa, conforme demonstra o seguinte trecho da fundamentação: - "No caso, o depoimento do próprio preposto revela que a reclamada tinha plenas condições de fiscalizar a jornada do reclamante, através da predeterminação de rotas e controle de entrada e saída na portaria de empresa e, principalmente, pela previsão do tempo de viagem, já que conhecia o horário de saída e podia prever o horário de chegada através das rotas que ele percorria entre as cidades circunvizinhas citadas." - Assim, consignando o TRT de origem a existência de distintos elementos a possibilitar o controle da jornada de trabalho do obreiro por parte da empresa, não se vislumbra hipótese de enquadramento do Autor na hipótese do art. 62, I, da CLT. Registre-se que o objeto de irrisignação da Reclamada está assente no conjunto fático-probatório dos autos e a análise deste se esgota nas instâncias ordinárias. Adotar entendimento em sentido oposto àquele formulado pelo Tribunal Regional implicaria,

necessariamente, revolvimento de fatos e provas, inadmissível em sede de recurso de revista, a teor da Súmula 126/TST.

Nesse ponto, ficaram evidenciadas fragilidades dos controles gerenciais formais de comportamento da organização, já que a forma de enquadramento da natureza do serviço do reclamante estava errada (as atividades eram classificadas como externas, conforme exceção do inciso I do artigo 62 da CLT) e também não haviam controles adequados das horas trabalhadas. Por isso, toda a sobrejornada repercutiu negativamente nas condições de trabalho do reclamante, bem como na sua remuneração.

**Indenização:**

Foi fixado uma média diária de horas extras, entre os meses de setembro e março de cada ano, em 03 (três) horas.

**Observações:**

O TRT destacou que: "O exercício do trabalho externo, por si só, não afasta do trabalhador o direito às horas extraordinárias. É que a exceção contida no art. 62, I, da CLT conjuga dois fatores: o exercício do trabalho externo e a impossibilidade de o empregador controlar e/ou fiscalizar a jornada de trabalho. Assim, não basta a inexistência de controle, é necessário que esta decorra da incompatibilidade ou da impossibilidade de o empregador fiscalizar a jornada de trabalho, em razão da natureza da prestação de serviços, que não se confunde com a mera ausência de fiscalização com o fim de esquivar-se do pagamento de horas extras".

## 123 Caso 98 C

Comment: by glaub

**Descrição:**

O processo esteve relacionado ao tema Acidente de Trabalho - Doença Ocupacional. Destacou-se que o reclamante solicitou recurso de revista ao TST, que não conheceu as solicitações pleiteadas em torno de cálculos das indenizações e da majoração de valores. No entanto, o processo envolveu um acidente de trabalho ocorrido na organização, onde foi comprovada a responsabilidade da empresa pelo TRT e com isso ficaram demonstradas fragilidades de controle gerencial da reclamada.

**Análise dos Controles Gerenciais:**

Sobre esse tema Acidente de Trabalho - Doença Ocupacional, o reclamante argumentou que: "em meados de 2005, 'sofreu acidente de trabalho, na oportunidade em que estava pegando uma caixa denominada vulgarmente 'frangão' (caixa cheia de base de ferro, com peso aproximado de 70/100kg), quando sentiu um estalo na coluna', sendo que nessa ocasião ante as dores que sofreu foi encaminhado para a enfermaria da empresa, sendo que foi liberado para o retorno ao trabalho. Nos meses que se seguiram 'continuou tratamento médico simultaneamente ao labor na empresa, nas mesmas condições anti-ergonômicas', ou seja, em posições forçadas, gestos repetitivos, ritmo intenso e penoso. Diante do noticiado, seja originário do acidente ocorrido ou do labor em condições anti-ergonômicas, desenvolveu várias doenças ocupacionais, tais como hérnia, protusão discal, fibrose, compressão em mais de um nível da coluna lombar, sendo ainda, que de tais patologias, adveio ausência de sensibilidade da bolsa escrotal e perna, e, inevitavelmente, forte sintomatologia depressiva, o que fulminou com seu afastamento pelo INSS, percebendo auxílio-doença por acidente de trabalho".

A reclamada: "Em sua defesa, não refuta especificamente o acidente alegado como sofrido, mas somente a sua ausência de culpa porque o autor 'recebeu todos os cuidados necessários para sua recuperação, bem como para exercer as funções para qual fora

*contratado' e que a 'reclamada sempre tomou todas as medidas necessárias e exigidas pelas normas técnicas no sentido de fornecer equipamentos de proteção, fazendo rodízios periódicos das funções desenvolvidas pelos seus funcionários, realizando exercícios físicos diariamente, aplicados por fisioterapeutas especializados' "*

*O TRT defendeu que: "não há dúvida de que a atividade desenvolvida pelo autor junto à reclamada exigia, de fato, movimentos forçados e repetitivos, de modo que contribuiu como concausa ao agravamento da moléstia da qual ele foi acometido. De outra parte, entende-se que a empregadora foi negligente em relação à proteção da saúde do trabalhador, porquanto não adotou medidas que propiciassem um ambiente de trabalho adequado, haja vista a existência de trabalho excessivo à condições físicas do autor, como foi constatado no laudo produzido. Registre-se que mesmo tendo sido adotadas algumas medidas preventivas de riscos de lesão por esforços repetitivos (ginástica laboral), como verificado pelo perito à f. 527, não diligenciou para que posturas ergonômicas inadequadas em trabalho de alta repetitividade fossem evitadas, para assegurar a higidez do empregado, tanto que o autor após ser submetido à cirurgia da coluna lombar em maio de 2006 (fs. 59-60 e 507-508), não obteve melhoras, culminando até na sua aposentadoria por invalidez".*

*Quanto ao tema em destaque, ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois conforme destacado pelo TRT: "a empregadora foi negligente em relação à proteção da saúde do trabalhador, porquanto não adotou medidas que propiciassem um ambiente de trabalho adequado". O reflexo das práticas da organização repercutiram no comprometimento da saúde do trabalhador, bem como no pagamento de indenizações (moral e pensal mensal).*

#### **Indenização:**

*1) Fixação da indenização por dano moral em R\$ 10.000,00;*

*2) Pensão mensal no importe de 60% (f. 511 da perícia técnica oficial) da última remuneração percebida pelo reclamante, desde a aposentadoria por invalidez até seu restabelecimento ou até 70 anos de idade, média de expectativa de vida dos brasileiros. No mês de dezembro, a pensão deve ser paga de forma dobrada, em razão da gratificação natalina...A reclamada deverá constituir capital cuja renda assegure o pagamento da pensão mensal ora arbitrada.*

## **125 Caso 99**

Comment: by glaub

#### **Descrição:**

*O processo esteve relacionado ao tema Intervalo intrajornada. O reclamante alegou que: "cumpria uma jornada das 7h30 às 16h40, de segunda a sábado, com quarenta minutos de intervalo para almoço, ou das 16h40 h às 23h30, de segunda a sexta, também com quarenta minutos de intervalo. Assevera que no último ano do contrato de trabalho, sua jornada era das 8 às 17 horas, de segunda a sábado, no turno da manhã, ou de segunda a sexta, no turno da tarde". O próprio reclamante interpôs recurso de revista no TST contra decisão do TRT que tinha decidido: "Quanto ao intervalo intrajornada, a supressão parcial do intervalo intrajornada está autorizada pelos acordos coletivos reunidos aos autos, não havendo razão para desconsiderá-los".*

*O TST conheceu o recurso de revista e condenou a reclamada em relação ao tema.*

#### **Análise dos Controles Gerenciais:**

*Sobre esse tema Intervalo intrajornada, o TST argumentou que: "Na jurisprudência desta Corte Superior, somente se admite a redução do intervalo intrajornada quando há*

*autorização específica para a empresa pelo Ministério do Trabalho e Emprego, o que não é o caso dos autos, nos quais o TRT registrou que a reclamada não comprovou a autorização do TEM, válida para parte do período pleiteado, visto que a Portaria n.º 42/2007 não é capaz de autorizar a redução... Nesse contexto, o acórdão do Regional contraria a jurisprudência desta Corte e deve ser reformado. Ante o exposto, conheço do recurso de revista, porque contrariada a Súmula n.º 437, II, do TST (Conversão das OJs n.ºs 307, 342, 354, 380 e 381 da SBDI-1)".*

*Quanto ao tema em destaque, ficaram evidenciadas fragilidades nos procedimentos de controles gerenciais formais de comportamento, pois o reclamante não usufruía corretamente do seu horário intrajornada e também não recebia a remuneração correta pelo tempo não gozado. Percebeu-se que a empresa não estava adequada as normas legais vigentes quanto ao intervalo intrajornada.*

**Indenização:**

*O recurso de revista do reclamante foi provido, quanto ao intervalo intrajornada, para deferir o pagamento de uma hora de intervalo, com adicional de 50% e reflexos*

**Observações:**

*No acórdão também foi abordado o assunto Adicionais de Periculosidade e Insalubridade, no entanto tal discussão não evidenciou a realidade dos controles gerenciais da organização em torno desse tema.*

## 126 Caso 100

Comment: by glaub

**Descrição:**

*O processo estava relacionado ao tema Adicional de Insalubridade. A reclamante requereu que: "seja acrescido à condenação o pagamento de adicional de insalubridade. Assevera que suas atividades eram insalubres em grau médio, pela recepção de sinais sonoros em fones de ouvido, nos termos do Anexo n.º 13 da NR 15 da Portaria n.º 3.214/78 do MTE". A reclamada interpôs recurso de revista contra a decisão em 2ª instância, que foi conhecido pelo TST e a empresa foi excluída da condenação do pagamento de adicional de insalubridade.*

**Análise dos Controles Gerenciais:**

*Sobre esse tema Adicional de Insalubridade, a reclamada alegou que: "a atividade de operador de telemarketing não é considerada insalubre, por não se enquadrar entre aquelas classificadas no anexo 13 da NR 15 da Portaria n.º 3.214/78 do Ministério do Trabalho".*

*O TST argumentou que: "O segundo julgado de fl. 296, oriundo da SBDI-1 desta Corte, apresenta tese diversa da registrada pela Corte Regional, no sentido de que as atividades desenvolvidas pela reclamante, na função de telefonista, não se enquadram naquelas descritas no Anexo 13... Assim, o adicional de insalubridade não é devido quando o trabalhador desenvolve as atividades de teleoperador, operador de telemarketing ou telefonista, como no caso em comento, visto que elas não se enquadram naquelas descritas no Anexo 13 da NR 15 da Portaria n.º 3.214/78 do Ministério do Trabalho e Emprego...Diante do exposto, dou provimento ao recurso de revista, para, reformando a decisão regional, excluir da condenação o pagamento de adicional de insalubridade em grau médio e seus reflexos".*

*Quanto ao tema em destaque, ficou demonstrado que os controles gerenciais formais de comportamento da organização encontravam-se adequados e em conformidade com as normas legais vigentes, não comprometendo a remuneração da reclamante.*

**Observações:**

*No acórdão o TST esclareceu que: "O artigo 190 da CLT dispõe sobre a necessidade de aprovação, pelo Ministério do Trabalho, do quadro das atividades e operações insalubres, onde se adotam normas sobre os critérios de caracterização da insalubridade, os limites de tolerância aos agentes nocivos, os meios de proteção e o tempo máximo de exposição a esses agentes.*

*Ao interpretar o mencionado dispositivo, esta colenda Corte posicionou-se no sentido de que, para efeito de percepção do adicional de insalubridade, revela-se imprescindível a classificação da atividade insalubre na relação oficial elaborada pelo Ministério do Trabalho, não bastando, portanto, a constatação por laudo pericial".*

**ANEXO A – ART. 7º DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL****CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII - salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998](#))

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho; ([vide Decreto-Lei nº 5.452, de 1943](#))

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;



XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal; ([Vide Del 5.452, art. 59 § 1º](#))

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;

XIX - licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV - aposentadoria;

XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006](#))

XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;

XXVII - proteção em face da automação, na forma da lei;

XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

XXIX - ação, quanto aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de cinco anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 25/05/2000](#))

a) (Revogada). ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 25/05/2000](#))

b) (Revogada). ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 25/05/2000](#))

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;

XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;

XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998](#))

XXXIV - igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso.

Parágrafo único. São assegurados à categoria dos trabalhadores domésticos os direitos previstos nos incisos IV, VI, VII, VIII, X, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XXI, XXII, XXIV, XXVI, XXX, XXXI e XXXIII e, atendidas as condições estabelecidas em lei e observada a simplificação do cumprimento das obrigações tributárias, principais e acessórias, decorrentes da relação de trabalho e suas peculiaridades, os previstos nos incisos I, II, III, IX, XII, XXV e XXVIII, bem como a sua integração à previdência social. ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 72, de 2013](#))