



2ª. TURMA

A conclusão deste acórdão foi publicada no Diário Oficial da Justiça do Trabalho, edição de 07/12/2009

RECURSO ORDINÁRIO Nº 00730-2007-463-05-00-3-RecOrd

RECORRENTE: Marco Aurélio Oliveira Bidu

RECORRIDO: Lojas Insinuante Ltda.

RELATOR: Desembargador(a) CLÁUDIO BRANDÃO

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. CARACTERIZAÇÃO. POSSIBILIDADE DE RESSARCIMENTO DE DANO CAUSADO AO EMPREGADO. O assédio moral organizacional caracteriza-se pelo emprego de “condutas abusivas, de qualquer natureza, exercida de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação, constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio de ofensa aos seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos”, os quais podem ser objeto de reparação em virtude da responsabilidade social atribuída às empresas, a partir da função social ostentada no art. 170 da Constituição. A desumanização das relações de trabalho está impregnada dos valores organizacionais brasileiros.

ESTRATÉGIAS DE VENDAS. PARTICIPAÇÃO DO EMPREGADO EM COMPETIÇÃO DE PAINT BALL E USO DE BÓTONS COLORIDOS PARA IDENTIFICAR O ATINGIMENTO DE METAS ESTABELECIDAS NA EMPRESA. LIMITES AO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR. AUSÊNCIA DE POSSIBILIDADE DE RECUSA. DANO MORAL CARACTERIZADO. As modernas estratégias de venda adotadas pelas empresas com a finalidade de identificar as reações das pessoas diante de imprevistos não podem deixar de lado as individualidades de cada um e até mesmo as fobias que podem decorrer da participação compulsória, capaz de produzir lesões psíquicas de natureza grave. Atualmente, estudos na área de Psicologia e Neurociências comprovam a possibilidade de ocorrência de lesão física produzida por agentes psíquicos,



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão**

sobretudo no que toca ao estresse crônico, capaz de produzir danos irreversíveis no sistema imunológico do indivíduo.

MARCO AURÉLIO OLIVEIRA BIDU, nos autos da ação em que litiga em face de **LOJAS INSINUANTE LTDA**, inconformado com a decisão proferida pela MM. Juíza Titular da 3ª Vara do Trabalho de Itabuna, interpôs **RECURSO ORDINÁRIO**.

Apelo tempestivo e regularmente contrariado.

Dispensada a manifestação do Ministério Público do Trabalho. Teve vista o(a) Exmo(a). Sr(a). Desembargador(a) Revisor(a).
É O RELATÓRIO.

VOTO

O recurso volta-se contra a decisão que rejeitou a tese de ocorrência de dano decorrente de assédio moral de que teria sido vítima o Recorrente, em função de haver sido submetido a métodos desgastantes de trabalho voltados para a exigência de metas de vendas a serem atingidas pelos empregados, além de constrangimento moral e vexame público e junto a colegas.

Argumenta, em síntese:

a) que as metas de vendas eram transmitidas em reuniões mensais, com forte pressão psicológica seguida de advertências subliminares para os que não as alcançassem, além de ser obrigado a usar bóttons coloridos indicativos do nível em que se encontrava no tocante aos mencionados objetivos;

b) nas mesmas reuniões, era obrigado a fazer demonstrações de que o vendedor seria capaz de suportar para alcançar as metas, agachando-se e pulando como macaco, fatos que o expunha ao ridículo;

c) em cursos, era obrigado a suportar horas de aulas de conteúdo monótono, nas quais eram empregadas técnicas de persuasão e lavagem cerebral direcionadas a alcançar metas de vendas;

d) na convenção anual realizada em 2005, foi submetido a treinamentos militares que incluiu atividades como saltar obstáculos, passar por



túneis, entrar em locais subterrâneos, simular ataque a inimigos com armas de brinquedo, além de repetir palavras de ordem direcionadas ao atingimento da meta de R\$ 2 bilhões de reais.

Esses fatos, ainda segundo a sua narrativa, levaram-no a desenvolver diversas enfermidades, a exemplo de gastrite, palpitações, falta de ar, dores de cabeça, fadiga e grave depressão (Transtorno Depressivo Recorrente).

Em sua defesa, a Ré rebate cada uma das alegações e nega a existência de qualquer espécie de dano causado ao autor. Registra, quanto às convenções anuais, que ocorrem em hotéis de luxo e são realizadas atividades lúdicas para que os participantes incorporem o espírito de união entre os empregados da empresa e, por isso mesmo, a participação é objeto de disputa entre eles (contingente de mais de 10 mil).

Especificamente quanto à do ano de 2005, reconhece haver sido realizada uma partida de *Paint Ball* (jogo que simula batalha entre grupos com armas de tinta), episódio que rendeu grande satisfação entre os integrantes (entre eles senhores de idade e mulheres), como atestado em questionário anexado aos autos. Nega, também, a assertiva de que fosse obrigado a pular e agachar em reuniões outras de natureza idêntica.

Contraria a afirmação quanto ao uso compulsório de bótons coloridos, mesmo porque, como gerente de loja, não efetuava vendas, embora admita que fossem destinados a premiar quem estivesse vendendo mais, em função das metas traçadas, o que persistiu por cerca de 60 dias.

Também ressalta que a participação em cursos destinava-se a desenvolver a capacidade de vendas com evidente ganho para o autor, além de serem exibidos filmes de incentivo à produtividade.

Quanto ao cumprimento de metas, tratava-se de atividade inerente à função (gerente de loja varejista), que eram fixadas dentro da normalidade de empresas de porte semelhante ao seu.



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão**

Contesta, também, o nexo de causalidade entre o trabalho do autor e a enfermidade que diz ser portador, que possui, entre outras, causas endógenas (CID F33.2).

Nega, enfim, a ocorrência do apontado dano moral.

Como visto, o tema envolve a controvertida definição de limites entre o razoável em termos de treinamentos e estratégias de vendas e aquilo que representa abuso do poder diretivo do empregador, a ponto de submeter o empregado a situações vexatórias ou que lhe extrapolem os dissabores inerentes à vida de quem lida com a difícil arte de vender.

Traçadas essas premissas, cabe o exame das alegações da peça inicial, trazendo à tona os fundamentos lançados na sentença que rejeitou, na íntegra, a pretensão contida na petição inicial, sob a principal justificativa de não ter havido abuso na definição de suas metas de vendas e estratégias de treinamento e motivação dos trabalhadores.

a) Reuniões periódicas

A mais importante alegação do autor, nesse tópico, consistiu no fato de ser obrigado a participar de reuniões mensais de avaliação de vendas, entre gerentes e supervisor, onde era submetido a fortes pressões psicológicas, acompanhadas de advertências subliminares.

A sentença salientou, nesse particular:

O depoimento das testemunhas do reclamante deixou claro, ainda, que havia, periodicamente, reuniões entre os gerentes e supervisor, ocasião em que aqueles exibiam os gráficos de produtividade da loja pela qual respondiam, expondo diante de colegas de trabalho seus sucessos e, também, dificuldades, exposição esta que não nos parece de qualquer modo humilhante, pois voltada para o objetivo de melhor conhecimento pelos superiores das dificuldades apresentadas, garantindo-se, assim, melhor acompanhamento e auxílio. Entendemos, inclusive, que há diferença entre um criterioso controle de produção ou de vendas e o rigoroso ou abusivo controle. Aquele se insere nas prerrogativas conferidas ao empregador pelo poder diretivo e de fiscalização, porque expressão do direito à liberdade de empresa e está justificado pela alta competitividade inerente ao mundo globalizado. Não há relatos de que o reclamante, ao expor nas reuniões o



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão**

desempenho de sua loja, tivesse sido alguma vez depreciado pelos superiores hierárquicos, ainda que de modo velado, ou ridicularizado por companheiros de trabalho. O reclamante se reporta a ligações telefônicas diárias, para cobrança de metas, que não foram confirmadas pelas testemunhas. Situações há, entretanto, que a pessoa, por uma timidez inerente à sua personalidade ou por excessivo perfeccionismo, quando em grupo e diante da tarefa de expor seu trabalho, se sente estressada ou incomodada. Mas essas vicissitudes pessoais não podem se utilizadas para fins de considerarmos abusiva a estratégia empresarial de fiscalização dos subordinados.

Indagada a respeito, a primeira testemunha do autor afirmou que ocorriam a cada três meses onde eram apresentados gráficos de vendas da loja e cada um deveria explicar as razões pelas quais não haviam sido alcançados os resultados, como se vê (fls. 368-370):

a cada 03 meses havia uma reunião com a diretoria; nessa reunião, o gerente se levantava, apresentava os gráficos de vendas da loja, explicando a razão pela qual não atingiu a cota; que também eram inquiridos com relação à razão pela qual os vendedores não apresentavam vendas satisfatórias; que também os gerentes que atingiam as cotas e que tinham um bom rendimento faziam exposição; que não era feita análise dos pontos que tinham possibilitado um bom rendimento para determinado gerente; o bom rendimento era enfatizado no sentido de questionar os demais porque não conseguiram igual êxito; [...] as reuniões trimestrais tinham público menor porque eram regionais; nas reuniões trimestrais, também tratavam de diretrizes e incentivos de vendas, com cobrança de rendimento.

A segunda esclareceu que, além dessas reuniões com a diretoria, também ocorriam outras com o supervisor para o mesmo fim (fls. 371):

que a cada 15 dias havia reuniões com o supervisor; nas reuniões as metas eram apresentadas e havia cobrança para quem tinha um resultado ruim; cada gerente tinha que apresentar diante dos colegas o resultado da sua loja e explicar o porque estava ruim; quando o rendimento estava bom, o supervisor não dava maior ênfase; que havia reuniões trimestrais com a diretoria da empresa e nessas reuniões eram lançadas campanhas com novas metas; o gerente tinha que expor o rendimento do trimestre anterior, explicando a razão dos resultados ruins; que isso ocorria diante dos colegas, do supervisor e da diretoria.

Em primeiro lugar, a realização de reuniões periódicas entre os gerentes de estabelecimentos e empregados ocupantes de postos de direção



para avaliação de resultados inclui-se entre as atividades próprias da gestão empresarial.

Nos depoimentos colhidos, não se identificaram situações de constrangimento, mesmo quando os gerentes foram inquiridos sobre as razões apontadas para os resultados obtidos, sobretudo porque as testemunhas não mencionaram a ocorrência dos fatos mencionados pelo autor, notadamente as fortes pressões psicológicas ou simulação de gestos animalescos.

b) Participação em cursos e treinamentos

Pronunciou-se a magistrada:

Remanesce na análise das condutas empresariais abusivas a questão atinente à participação em treinamentos de vendas e em convenções anuais. O treinamento de vendas por mais desagradável e monótono que possa parecer ao trabalhador se insere entre as prerrogativas do poder diretivo, propiciando ao trabalhador formação necessária para atendimentos aos objetivos empresariais, mas, em contrapartida, dando ao trabalhador cabedal suficiente para sua ascensão profissional, tanto no âmbito da empresa, quanto após a extinção do contrato de trabalho. Não há relatos de testemunhas de que os métodos utilizados fossem excessivamente invasivos e que resultassem em lavagem cerebral, até porque, o reclamante, quando do seu depoimento demonstra nível razoável de instrução e amadurecimento, insuscetível, portanto, de convencimento por práticas mórbidas de qualquer natureza.

É mais um ponto em que a prova testemunhal não socorreu o autor. As testemunhas nada disseram a respeito, nem mesmo fizeram qualquer alusão aos treinamentos, salvo a participação de eventos realizados nas convenções anuais.

Concordo que a participação do dirigente, mesmo que obrigatória, se inclui entre as prerrogativas do poder diretivo, em virtude de propiciar a formação necessária para adequação aos objetivos traçados pela empresa. O problema residiria na circunstância de incluírem conteúdo ou práticas que vilipendiassem a condição humana, o que não foi relatado nos autos, como dito.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

Por se tratar de fato constitutivo do direito, incumbia ao autor o ônus da prova (arts. 818, CLT e 333, I, CPC), do qual não se desfez.

c) Uso de *bótons*

Relata o autor que os empregados foram obrigados a usar *bótons* coloridos identificadores do desempenho de cada um, o que era alvo de brincadeiras dos colegas e, também, de questionamentos de clientes.

A sentença reconheceu como legítimo o procedimento adotado pelo empregador sob a justificativa de tratar-se de constrangimento que decorria da própria personalidade do autor por timidez inerente à sua personalidade ou por excessivo perfeccionismo, típico das pessoas que, quando em grupo e diante da tarefa de expor seu trabalho, se sentem estressadas ou incomodadas.

Concluiu que as vicissitudes pessoais não podem ser utilizadas para fins de qualificar como abusiva a estratégia empresarial de fiscalização dos subordinados:

O uso de bótons narrado na exordial demonstra muito bem essa assertiva. Estão acostados às folhas 12 e não passam de círculos coloridos com o logotipo da empresa que, uma vez presos no uniforme do trabalhador não vemos como possam despertar o interesse dos clientes e, sobretudo, estimulá-los a debochar do trabalhador ou depreciar sua imagem. O reclamante, contudo, revela seu profundo incômodo pelo uso dos bótons, apesar de haver controvérsia nos autos quanto à necessidade de os gerentes os usarem. Note-se que o incômodo é por conta da impressão a ser causada ao cliente, quando, em verdade, entendemos que essa prática de estímulo de vendas não tem um objetivo saudável no âmbito empresarial porque estimula competitividade desnecessária entre colegas, afinal, cada qual sabe que a cor tem significado diretamente ligado à habilidade de vendas do trabalhador. Não obstante a reservas que fazemos quanto aos bótons, não vemos como, isoladamente, pudessem representar instrumento de assédio moral no trabalho. (grifos postos)

Aqui me distancio da sentença. A discriminação - antítese do princípio da igualdade - pode ser representada, no contrato de trabalho, por qualquer situação que distinga alguém ou determinado grupo do restante da comunidade da empresa.



Discriminar é distinguir e a sua manifestação pode dar-se de forma visível ou indiretamente, com a prática de atos aparentemente neutros, mas que produzem efeitos distintos sobre pessoa ou grupo; aliás, essa é a forma mais perversa porque travestida de ações que mascaram a verdadeira intenção do agente.

Apesar de não haver regra específica aplicada ao contrato de trabalho, reveladora dos parâmetros que possam ser admitidos para fins de demonstrar o que pode ser tolerado, tome-se de passagem a definição contida no art. 23, do Código do Trabalho de Portugal (Lei nº 99/2003, de 27 de agosto de 2003:

Artigo 23.º

Proibição de discriminação

1 - O empregador não pode praticar qualquer discriminação, directa ou indirecta, baseada, nomeadamente, na ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.

2 - Não constitui discriminação o comportamento baseado num dos factores indicados no número anterior, sempre que, em virtude da natureza das actividades profissionais em causa ou do contexto da sua execução, esse factor constitua um requisito justificável e determinante para o exercício da actividade profissional, devendo o objectivo ser legítimo e o requisito proporcional.

3 - Cabe a quem alegar a discriminação fundamentá-la, indicando o trabalhador ou trabalhadores em relação aos quais se considera discriminado, incumbindo ao empregador provar que as diferenças de condições de trabalho não assentam em nenhum dos factores indicados no n.º 1.

No instante em que a sutil diferenciação estabelecida entre os empregados para identificar os melhores entre todos, ao mesmo tempo torna presente a realidade daqueles que, pelas circunstâncias mais diferentes, não conseguiram alcançar o desempenho desejado, surge o efeito discriminatório.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

Ao distinguir os melhores, de forma simétrica, a Recorrente também apontou os de desempenho insuficiente, sem que se pudesse identificar, pela cor do broche,¹ a motivação das vendas aquém do patamar fixado

Está em jogo a potencialidade de cada vendedor e mesmo que não chegasse ao conhecimento dos clientes - que, por curiosidade, podiam tentar saber o significado do identificador -, produzia, no meio interno, a discriminação por capacidade de trabalho reduzida, na expressão do legislador lusitano

Ainda que se aceite a afirmativa da defesa no sentido de que a atividade de vendas é composta pela definição de metas a serem alcançadas e que, para isso, seria legítimo o estímulo, o que, aliás, combina com técnicas que lhe são próprias, o grande debate consiste em saber até que ponto pode ser tido como legítimo o comportamento dos dirigentes e a partir de quando vilipendia a pessoa humana, menospreza o empregado e o faz alvo de iniciativas que, na essência, revelam discriminação.

Submeter o empregado a vexame, ainda que restrito ao ambiente de trabalho, mostra comportamento típico de assédio moral, perfeitamente indenizável, na linha do que sustentam Irany Ferrary e Melchíades Rodrigues Martins em obra sobre o tema, respaldados em Marie-France Hirigoyen:

Por assédio moral em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamento, palavras, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.²

Revela dano moral direto, na medida em que atinge em cheio os valores imateriais componentes do patrimônio humano e que, por isso mesmo, deve merecer a mais veemente repulsa do Judiciário. Uma coisa é estimular a venda; colocar “pra cima” o vendedor; buscar a sua capacidade criativa; ensiná-lo

¹ Apesar do uso comum, a palavra *bóton* ainda não é dicionarizada.

² FERARI, Irany; MARTINS, Melchíades Rodrigues. *Dano moral*. São Paulo: LTr, 2005. p. 83-84.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

mesmo a atingir o espírito consumidor do cliente; outra, completamente diferente, é ignorar o fato de que, antes de mais nada, o empregado não perde, em virtude do contrato firmado, a sua condição de cidadão e de titular dos direitos inerentes à sua condição humana.

A dignidade do ser humano é composta de atributos inerentes à personalidade, entre as quais se inclui o direito de não ser discriminado; de não ser apontado como diferente dentro da comunidade.

Trata-se da proteção aos atributos valorativos da personalidade humana, incorporados ao art. 5º, X, da Carta Constitucional, que caracteriza o direito subjetivo constitucional à dignidade, cujo rompimento é objeto de reparação, inclusive a partir da noção de que, no sistema jurídico brasileiro, prevalece, como princípio, o dever de restituição integral do patrimônio, material ou não, lesado.

Pelo contrato celebrado, o empregado cede ao empregador a possibilidade de dirigir a sua força de trabalho, a energia produtiva, sem abrir mão, contudo, daquilo que é inerente à sua própria dignidade.

Tanto se pode admitir a conduta discriminatória que o próprio departamento jurídico da Ré recomendou que fosse suspensa a utilização dos *bótons* na cor branca, tal como registra o documento de fls. 336 juntado pela Ré, pois as demais revelavam conquistas de indicadores e se afastaria qualquer possibilidade de serem vistos como formas de punição.

A mesma preocupação foi registrada em outro *e-mail* (fls. 320), no qual se recomenda que os gerentes também os usem - e se afasta qualquer dúvida em torno do tema -, como também já se sugeriu que fossem evitadas brincadeiras associadas às cores vermelha e branca (patamares iniciais da aferição do desempenho), pois dificultaria “a aceitação dos vendedores”.

Procurou afastar qualquer associação de conteúdo pejorativo ou que pudesse afetar a imagem do vendedor, o que, por si só, demonstra o caráter delicado da medida adotada.



É verdade que a prática, se adotada isoladamente, até poderia não traduzir conduta abusiva, mas assim não se pode compreender. André Luiz Souza Aguiar, em trabalho específico sobre o tema, estuda a influência da cultura brasileira na organização empresarial e os seus reflexos nas práticas caracterizadoras de assédio moral e, com propriedade, sintetiza:

No momento em que há divergência sobre o tipo ideal de empregado que a organização deseja, para atender aos seus objetivos dentro da sua proposta de vantagem competitiva, há espaço para que a dominação apareça e que exclusões sejam feitas, quando se constata que nem todos os indivíduos correspondem ao modelo pré-determinado: nem todos são dinâmicos, criativos e dedicados, alguns são diferentes ou oferecem outras possibilidades de interpretações.³

O mesmo autor também procura estabelecer vínculo entre as práticas consideradas de modo isolado e o modelo de organização adotado no empreendimento econômico, para que não sejam vistas como decorrentes de comportamentos pessoais de determinados chefes ou superiores hierárquicos; fazem parte da própria organização; se não estimuladas, são toleradas.

d) Participação em convenções anuais

Informa o autor que as convenções anuais “serviam para demonstração do que deveria ocorrer na prática com as teorias ensinadas nos cursos” e, de modo especial, aponta que, na realizada em 2005, foi submetido a treinamentos militares que incluiu atividades como saltar obstáculos, passar por túneis, entrar em locais subterrâneos, simular ataque a inimigos com armas de brinquedo, além de repetir palavras de ordem direcionadas ao atingimento da meta de R\$ 2 bilhões de reais.

Por mais que as testemunhas do autor tenham tentado transparecer o sentimento de insatisfação com as convenções anuais realizadas pela empresa, é evidente que não condiz com a realidade.

São eventos que, ao lado de procurarem tratar dos temas voltados para o planejamento da organização para o período subsequente,

³ AGUIAR, André Luiz Souza. *Assédio moral: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente de trabalho*. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2006. p. 64.



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão**

também servem para cursos, treinamentos, confraternização do contingente de pessoal da empresa nela reunido e avaliação de resultados alcançados.

É claro que também não faltam atividades de lazer, principalmente quando realizadas em hotéis de luxo, a exemplo do Club Med, local onde ocorreu a do ano de 2005.

Contudo, esses predicados não podem ser aplicados à atividade realizada - curiosamente, friso - nas instalações do 19º Batalhão de Caçadores situadas nesta Capital.

Esse, aliás, é o primeiro ponto de indagação: qual a justificativa para uma unidade do Exército Brasileiro ser utilizada em evento privado, inclusive com a utilização de soldados uniformizados (organização das filas na chegada)? Que tipo de relacionamento uma empresa privada mantém com as Forças Armadas para se valer das instalações e realizar evento inteiramente dedicado a fins privados?

Ainda que possa parecer normal - e a matéria publicada na Revista Você S/A juntada pela Ré tem esse objetivo - não pode ser aceita se a pessoa não possuir a liberdade de recusa a fazê-lo.

Disse a ilustre magistrada sobre o episódio:

No que tange, especificamente, à convenção realizada em 2005, identificada pelo reclamante como verdadeiro treinamento de guerra, as ponderações das testemunhas devem ser interpretadas em conjunto com as imagens do vídeo inserido nos autos como prova por ambas as partes. No vídeo vemos trabalhadores muito animados, felizes, descontraídos, alegres e sem constrangimento algum em participar de uma brincadeira sugerida pelo empregador. O relato das testemunhas do reclamante de que todos estavam constrangidos não se revela no filme. Simulou-se uma batalha, com trabalhadores vestidos com roupas camufladas, portando armas que disparam água ou tinta e passando por alguns obstáculos. Percebemos que o objetivo subliminar da brincadeira é fazer ver ao vendedor que o incremento das vendas é uma batalha dura e que a união de todos e a determinação impõe sempre um resultado vencedor. Há intensa participação de mulheres e trabalhadores de diferentes faixas etárias e são flagrados alguns momentos em que um ou outro trabalhador, com compleição física mais robusta, tem dificuldade em cumprir alguns obstáculos, mas não vemos expressões de contrariedade ou desânimo. Na mesma convenção



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão**

anual houve momentos de intenso lazer, com festa em que todos se apresentam fantasiados, fazendo uso de bebidas alcoólicas, dançando uns com os outros, recebendo premiações e com várias entrevistas de trabalhadores mostrando sua satisfação com o crescimento da empresa e com o conforto, segurança e confiança que em si desperta.

Tudo o quando disse S. Ex^a efetivamente se constata no filme, que também assisti. Mas, não se pode ignorar a não menos importante circunstância de que o mesmo filme mostra pessoas em situação de visível constrangimento (e me refiro, pelo menos, a duas cenas em que um homem, ofegante, na saída do túnel subterrâneo, responde às indagações do repórter e outro que é retirado pelos colegas do mesmo túnel porque, aparentemente, apresentava clara dificuldade de conseguir alcançar o objetivo).

Mesmo que a finalidade fosse, como dito, “fazer ver ao vendedor que o incremento das vendas é uma batalha dura e que a união de todos e a determinação impõe sempre um resultado vencedor”, não se pode olvidar que os limites da razoabilidade foram ultrapassados, sobretudo porque, repita-se mais uma vez, não se demonstrou, com segurança, ser facultativa a participação.

Aliás, a própria situação em que foram informados da “batalha” sequer permitiria a recusa, pois qualquer um que esboçasse a mínima tentativa de não participar seria considerado um verdadeiro alienígena, como alguém que não compartilha dos interesses do grupo, um verdadeiro “inimigo”, que merece ser combatido, para utilizar expressões ditas no filme.

É mais uma vez André Aguiar que identifica a presença de traços da cultura brasileira nas organizações empresariais, ao salientar que a base da expansão de nossas organizações produtivas é a mesma da nossa ambigüidade essencial.⁴

Foram submetidos a treinamento militar, em instalações militares, com todo ritual próprio de situações que tais, sem que pudessem manifestar a recusa em participação.

⁴ Obra citada, p. 65.



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão**

As pessoas não são iguais e todos nós temos o direito de ver respeitada a nossa individualidade. O filme, se visto isoladamente, talvez representasse apenas um infeliz episódio como parte de um encontro anual, mas, analisando nas entrelinhas, demonstra uma competente estratégia de dominação e controle em que todo o grupo passa a ter um único objetivo: vencer a guerra.

Mas, tal como em uma guerra, também transmite a mensagem subliminar no sentido de que os que não cerrarem fileiras com o “exército” serão considerados “inimigos”, ainda que estejam “do mesmo lado”.

Isso porque, ainda que pudessem se opor, como afirmaram as testemunhas da Ré, da forma como se desenrolou o episódio - e mais uma vez me valho do filme - não houve chance para tal, pois os que assim agissem, seriam excluídos dos grupos ou até mesmo considerados “fracos” na busca pelo objetivo final. Lembro que somente quando chegaram ao local tiveram ciência do que ocorreria.

Um mesmo agente causador de estresse pode afetar de modo diferenciado cada ser humano e provocar conseqüências muito próprias e graves. Atualmente, estudos na área de Psicologia e Neurociências comprovam a possibilidade de ocorrência de lesão física produzida por agentes psíquicos, sobretudo no que toca ao estresse crônico, capaz de produzir danos irreversíveis no sistema imunológico do indivíduo.

Nesse sentido, concluem Antonio Pedro de Mello Cruz e J. Landeira-Fernandez, após descreverem as complexas reações hormonais pelas quais passa o indivíduo submetido às situações da vida cotidiana, tais como trânsito, barulho intenso, excesso de atividades, redução na quantidade e qualidade do sono e apreensão:

Apesar do papel adaptativo dessas reações em cadeia, o sistema todo parece falhar quando o indivíduo é exposto cronicamente a situações inescapáveis de perigo ou estresse. Até então não se tinha idéia das razões dessa falha. Pesquisas laboratoriais em animais e observações clínicas em humanos mostravam apenas que, sob tais circunstâncias, os indivíduos apresentavam taxas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

elevadas de glicocorticóides, eram mais susceptíveis a doenças oportunistas e apresentavam amnésia anterógrada.⁵ Como uma das principais funções do hipocampo é justamente processar memórias recentes, repassando-as para outras áreas do cérebro, suspeitava-se que alguma falha no hipocampo estivesse envolvida nesses efeitos. Essa suspeita foi confirmada pela descoberta de que o estresse crônico e inevitável destrói os neurônios hipocampais. Dessa forma, o mecanismo de *feedback* negativo deixa de atuar satisfatoriamente e a liberação de CRF pelo hipotálamo paraventricular se mantém. Por fim, a hipófise não cessa a liberação de ACHT e as supra-renais continuam liberando glicocorticóides na corrente sanguínea⁶ (grifos postos).

O fato, portanto, de o filme exibir pessoas satisfeitas, contentes mesmo em participar da atividade, não induz à conclusão de que todas se sentissem da mesma forma e também de que foi salutar o incentivo adotado.

As modernas técnicas de vendas não podem se sobrepor - e nem se sobrepõem - à dignidade humana. Tratar o empregado de forma vil e desrespeitosa não se inclui entre as prerrogativas atribuídas ao empregador, como decorrência do seu poder diretivo.

Margarida Barreto, conceituada estudiosa do assédio moral no Brasil, registra que cada vez mais as empresas lidam com os conceitos de vontade, conhecimento, informação e emoções e cita como exemplo a utilização dos conceitos de inteligência emocional embasados nos estudos do psicólogo americano Daniel Goleman em que o empregado,

guerreiro emocional, deve dar conta do seu trabalho, deve dar conta das metas e deve se sentir feliz por ser um guerreiro equilibrado, um guerreiro que ultrapassa sempre a meta, um guerreiro preocupado com o sucesso da empresa [...]

Ou seja, todo trabalhador passa a ser responsável pelo seu sucesso ou insucesso, depende da qualidade e capacidade de relacionar-se com o outro, com gentileza, compreensão, bondade. Seriam estas características, as chaves do sucesso, como se não existissem exigências e pressões, mas um clima de harmonia.⁷

⁵ Espécie de amnésia em que o indivíduo perde a capacidade de reter informações novas.

⁶ Por uma psicologia baseada em um cérebro em transformação. In: LANDEIRA-FERNANDEZ, J.; SILVA, M. Teresa Araújo (org). *Interseções entre psicologia e neurociências*. Rio de Janeiro: Medbook, 2007. p. 9.

⁷ BARRETO, Margarida. Assédio moral nas relações de trabalho. In: UNAFISCO – Sindicato Nacional dos Auditores-Fiscais da Receita Federal – Delegacia Sindical de Salvador, et all. *Seminário assédio moral nas relações de trabalho*. Salvador, 2009. p. 42.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

Por sua vez, André Luiz Souza Aguiar chama a atenção para o que denomina de Assédio Moral Organizacional como estratégia adotada nas modernas organizações empresariais destinada a exercer o controle sobre toda a coletividade de empregados a fim de garantir o alcance dos objetivos organizacionais gerenciais.

Com apoio em trabalho elaborado pela Procuradora do Trabalho Adriane Reis de Araújo, diz ser o

Conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercida de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação, constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio de ofensa aos seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos.⁸

Conclui o referido autor:

Então, a preocupação é exclusivamente com os resultados operacionais. Não existe nenhuma preocupação com o tipo de processo. No entanto, os resultados esperados terão que ser alcançados de qualquer forma e de qualquer jeito. Entramos aí em campo próprio para a ocorrência do assédio moral organizacional.⁹

Rejeito, contudo, pelas razões que expendi anteriormente, as alegações no sentido de que a convenção realizada no citado hotel pudesse ocasionar qualquer espécie de dano psíquico ou de que os empregados não desfrutassem das opções de lazer nele oferecidas ou, ainda, que estavam tão cansados ao final do dia que não conseguiam gastar o crédito disponibilizado a cada um. São afirmações que não condizem com a realidade de eventos dessa natureza.

Poder-se-ia argumentar que o Judiciário, com decisões de natureza semelhante à ora proferida, estaria na contramão da moderna gestão e que o magistrado, pela especialização do seu conhecimento, não consegue compreender os avanços da administração contemporânea em que os líderes,

⁸ AGUIAR, André Luiz Souza. Pensando o assédio moral. In: UNAFISCO – Sindicato Nacional dos Auditores-Fiscais da Receita Federal – Delegacia Sindical de Salvador, et all. *Seminário assédio moral nas relações de trabalho*. Salvador, 2009. p. 29-30.

⁹ Obra citada, p. 30.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

acima de tudo, são pessoas preparadas para as mais diversas situações, capazes de enfrentar os problemas mais diversos.

A resposta obtenho na mesma publicação anexada aos autos pela Ré (Revista Você S/A, janeiro 2007, edição 109, p. 48-49). Na matéria intitulada “Pronto para o futuro”, o consultor Oscar Motomura que, segundo a matéria, já influenciou mais de 30.000 executivos que passaram pelo seu espaço de treinamento em São Paulo, faz reflexões em torno de como será a liderança nas próximas décadas e, entre as provocações que faz, encontra-se a crítica à pressão por resultados, em virtude de provocar o engessamento dos líderes, que deveriam investir as sua energias na construção do futuro da empresa, ao invés de ficar pensando sempre no operacional.

Buscar atingir metas a todo custo não é, como assinalado, o único caminho a ser perseguido.

Em outra matéria, destaca que o líder contemporâneo, além de ser bom com pessoas e trazer resultado, precisa dominar o cenário do mundo empresarial (p. 40).

É certo, como afirmei alhures, que a mesma Revista traz matéria (*Curso nada convencional*, p. 76-79) sobre novas estratégias de treinamento adotadas pelas empresas com a finalidade de identificar as reações das pessoas diante de imprevistos e menciona, entre elas, o que denomina de “operação de guerra”, que trabalha com as competências estratégia, disciplina e foco, mas não se pode deixar de lado a possibilidade de recusa como um elemento indispensável à adoção da prática no ambiente empresarial que, no caso presente, não se mostrou possível.

Concluo no sentido de que a Ré abusou, sim, do seu direito de introduzir estratégias de venda voltadas à competição, na busca do lucro. Mesmo quando se observa tratar-se de exercício de direito constitucionalmente assegurado (art. 170), a própria Carta Magna define os seus princípios regentes, entre os quais se encontra a existência digna e o valor do trabalho humano.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

Resta, finalmente, analisar o aspecto pertinente ao nexo de causalidade e a indenização pretendida.

Quanto ao primeiro, os elementos dos autos me levam a concluir no sentido de que se as condições de trabalho, notadamente quanto aos aspectos psíquicos, não foram causa determinante para a deflagração das lesões, embora possam ter contribuído para o seu agravamento, diante dos elementos de pressão já relatados, que não podem ser considerados isoladamente, mas de forma conjunta, a partir do que representaram.

Há provas nos autos indicativos de que o autor foi acometido de enfermidades de natureza psíquica (Transtorno Depressivo Recorrente - fls. 83), episódio atual grave sem sintomas psicóticos.

O documento comprobatório não foi contrariado por prova outra de natureza técnica, o que leva ao acolhimento da ocorrência de concausas que representam a conjugação de fatores na determinação do resultado ou agravamento dos seus efeitos, um (ou vários) deles ligado ao trabalho e outro de natureza diversa, direcionado às condições pessoais do empregado.

Decorre de um fato estranho ao trabalho, mas que, atrelado a um acidente laboral ocorrido (ou doença), desencadeia o dano ao empregado. Não se vincula, portanto, à atividade desenvolvida pelo empregador, mas a uma causa externa ao meio ambiente de trabalho.

O fundamento da aceitação da teoria das concausas reside na circunstância de que a “causa traumática ou o fator patogênico sozinhos não geram idênticas conseqüências na totalidade das pessoas”,¹⁰ diante da possibilidade de reações distintas ao se depararem com um mesmo fator agressivo.

No magistério de José de Oliveira, é fato independente e estranho na produção do resultado, ou causa não ligada à atividade laborativa,

¹⁰ NASCIMENTO, Tupinambá Miguel Castro do. *Curso de direito infortunístico*. 3. ed. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1992. p. 45.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão

porém concorrente, acrescentando que não há, necessariamente, de ser exclusivo o nexos de causalidade para que seja caracterizado o acidente.¹¹

Observa-se que não é proveniente do trabalho; simplesmente auxilia na produção do resultado, como ocorrido nos autos.

Concausa anterior, prévia ou predisponente é aquela em que o trabalhador apresenta uma predisposição latente, que se evidencia, mais tarde, com o infortúnio. Ou seja, causa não relacionada com o trabalho, mas que, a ele associada, produz lesão capaz de levá-lo à redução de sua capacidade laboral ou mesmo à sua morte.

Não mantém vinculação com o trabalho, mas quando a ele se agrega, determina as conseqüências ocasionadas pelo acidente e/ou doença ocupacional. Existia antes da ocorrência da enfermidade ou foi propiciado pela sistemática adotada que, embora possa surtir efeito até mesmo para a maioria dos empregados, não pode “passar por cima” de todo contingente humano, pois, como adverte Celso Ribeiro Bastos, “A propriedade como direito fundamental não poderia deixar de compatibilizar-se com a sua destinação social: por conseguinte, tem necessidade de harmonizar-se com os fins legítimos da sociedade”.¹²

Deve, pois, a empresa atual preservar condições dignas não apenas aos seus empregados, mas àqueles que contribuíram com a sua força de trabalho durante o período de vigência do vínculo.

Cabe, portanto, ao empregador, como titular que é do poder de direção, consistente na prerrogativa que lhe é exclusiva de determinar os destinos do seu empreendimento de natureza econômica, tornar efetivo o direito reconhecido, até para fazer valer a função social da empresa e a sua própria responsabilidade social.

A empresa, hoje, não mais pode ser apenas fonte de lucro. Ao contrário, o art. 170, da Constituição Federal, ao consagrar o direito ao

¹¹ OLIVEIRA, José de. *Acidentes do trabalho: teoria, prática, jurisprudência*. São Paulo: Saraiva, 1991. p. 21.

¹² BASTOS, Celso Ribeiro. *Dicionário de direito constitucional*. São Paulo: Saraiva, 1994. p. 74.



**PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 5ª REGIÃO
Gabinete Desembargador Cláudio Brandão**

exercício de atividade econômica, deixa claro o seu condicionamento aos princípios nele fincados, entre os quais se encontra o valor social do trabalho.

Por tudo isso, concluo pela fixação de reparação dos danos sofridos pelo autor no valor de R\$ 5.146,19, equivalente a um salário percebido por ocasião do despedimento, em virtude de reconhecer, como disse, a ocorrência de concausas e, também, de haver afastado as demais alegações contidas na petição inicial e deixado somente como fundamento do acatamento do pleito os episódios dos *bónos* e da convenção de 2005.

Destaco que o valor é fixado em virtude de a prova produzida apenas haver demonstrado a ocorrência dos dois episódios mencionados.

Fixo o valor das custas em R\$ 109,92 e declaro não haver incidência de contribuição previdenciária ou recolhimento dos depósitos do FGTS, diante da natureza reparatória da parcela deferida.

Determino, mais, a expedição de ofício ao Ministério Público Federal, a fim de apurar a responsabilidade pelo uso das instalações do Exército Brasileiro, como relatado ao longo do voto.

Acordam os Desembargadores da 2ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da Quinta Região, POR UNANIMIDADE, DAR PROVIMENTO, EM PARTE, ao recurso para acolher o pleito de reparação de danos morais e fixar o valor em R\$ 5.146,19, invertendo-se o ônus da sucumbência em virtude de julgar a reclamação parcialmente procedente, fixam-se custas no importe de R\$ 102,92, calculadas sobre o valor atribuído à causa. Determinar a expedição de ofício ao Ministério Público Federal, a fim de apurar a responsabilidade pelo uso das instalações do Exército Brasileiro, como relatado ao longo do voto.

Salvador, 12 de Novembro de 2009

CLÁUDIO MASCARENHAS BRANDÃO
Desembargador Relator