

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE DIREITO
DEPARTAMENTO DE DIREITO ECONÔMICO E DO TRABALHO

GABRIELA DA SILVA CEZAR

**ASSÉDIO MORAL E *COMPLIANCE* TRABALHISTA: PROGRAMAS DE
COMPLIANCE COMO FORMA DE INIBIÇÃO DA PRÁTICA DE ASSÉDIO MORAL
NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Porto Alegre

2021

GABRIELA DA SILVA CEZAR

**ASSÉDIO MORAL E *COMPLIANCE* TRABALHISTA: PROGRAMAS DE
COMPLIANCE COMO FORMA DE INIBIÇÃO DA PRÁTICA DE ASSÉDIO MORAL
NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão do curso, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais.

Orientador(a): Doutor Leandro de Amaral Dorneles de Dorneles.

Porto Alegre

2021

Cezar, Gabriela da Silva

Assédio Moral e Compliance Trabalhista: Programas de Compliance como Forma de Inibição da Prática de Assédio Moral no Ambiente de Trabalho / Gabriela da Silva Cezar. -- 2021.

74 f.

Orientador: Leandro do Amaral Dorneles de Dorneles.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Direito, Curso de Ciências Jurídicas e Sociais, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Assédio Moral. 2. Espécies de Assédio Moral. 3. Prevenção ao assédio moral. 4. Compliance Trabalhista. I. Dorneles, Leandro do Amaral Dorneles de, orient. II. Título.

GABRIELA DA SILVA CEZAR

**ASSÉDIO MORAL E *COMPLIANCE* TRABALHISTA: PROGRAMAS DE
COMPLIANCE COMO FORMA DE INIBIÇÃO DA PRÁTICA DE ASSÉDIO MORAL
NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Leandro do Amaral Dorneles de Dorneles

Prof. Rodrigo Coimbra

Profa. Luciane Cardoso Barzotto

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que de algum modo me auxiliaram ao longo dos últimos cinco anos de graduação, em especial ao meu orientador.

Obrigado!

RESUMO

O assédio moral é tema recorrente na doutrina e Jurisprudência brasileiras. A notoriedade atribuída a tal tema não poderia ser menor, já que o assédio moral viola, frontalmente, direitos de personalidade do ofendido. Quando perpetrado no âmbito laboral, o assédio moral ganha características próprias, já que demanda um comportamento ativo da empregadora para prevenir e inibir a prática de condutas abusivas. É nessa sistemática que surge a ideia de programas de *compliance* como mecanismo de prevenção ao assédio moral. Para tanto, em um primeiro momento, neste trabalho, serão analisados o conceito, os elementos, os sujeitos e as espécies de assédio moral, a partir do exame da doutrina e Jurisprudência quanto ao tema. Superada essa etapa, serão estudadas as noções de *compliance*, a partir de sua definição, história e sujeitos que o integram. Como resultado, tem-se que a implementação de programas de *compliance*, tais como, a adoção de um código de conduta, a realização de treinamentos, a construção de canais de denúncias, a realização de auditorias e monitoramentos, e a fixação de medidas corretivas, mostram-se como políticas auxiliam na precaução ao assédio moral.

Palavras-chave: assédio moral; *compliance* trabalhista.

ABSTRACT

Moral harassment is a recurring theme in Brazilian doctrine and Jurisprudence. The notoriety attributed to such a theme could not be less, since moral harassment violates, frontally, the personality rights of the victim. When perpetrated in the workplace, moral harassment gains its own characteristics, since it demands an active behavior from the employer to prevent and inhibit the practice of abusive conduct. It is in this system that the idea of compliance programs as a mechanism for preventing bullying arises. For that, in a first moment, in this work, the concept, the elements, the subjects and the types of moral harassment will be analyzed, from the examination of the doctrine and Jurisprudence regarding the theme. Once this stage is overcome, the notions of compliance will be studied, based on its definition, history and subjects that integrate it. As a result, it is necessary to implement compliance programs, such as adopting a code of conduct, conducting training, building reporting channels, conducting audits and monitoring, and fixing corrective measures. , show how policies help to prevent bullying.

Keywords: bullying; labor compliance.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BACEN – BANCO CENTRAL

CCO - *CHIEF COMPLIANCE OFFICER*

CF – CONSTITUIÇÃO FEDERAL

CC – CÓDIGO CIVIL

COAF - CONSELHO DE CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS

CLT – CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS

CMV - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

FGTS – FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO

OEA – ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

TRT – TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO

TST – TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

RO – RECURSO ORDINÁRIO

RR – RECURSO DE REVISTA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. ASSÉDIO MORAL NA RELAÇÃO DE EMPREGO.....	14
2.1. CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL.....	15
2.2. ELEMENTOS E REQUISITOS DO ASSÉDIO MORAL.....	18
2.2.1. Conduta abusiva.....	18
2.2.2. Habitualidade da conduta abusiva.....	20
2.2.3. Dano psíquico.....	22
2.2.4. Finalidade de causar danos de ordem psíquica.....	25
2.2.5. Intensidade da violência psicológica.....	27
2.3. SUJEITOS DO ASSÉDIO MORAL	28
2.3.1. Sujeito ativo.....	29
2.3.2. Sujeito passivo.....	30
2.4. ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL.....	31
2.4.1. Assédio moral vertical.....	32
2.4.2. Assédio moral horizontal.....	33
2.4.3. Outras espécies de assédio.....	33
2.5. RESPONSABILIDADE DA EMPREGADORA	35
3. COMPLIANCE TRABALHISTA.....	40
3.1. CONCEITO E ASPECTOS GERAIS.....	40
3.2. HISTÓRIA DO <i>COMPLIANCE</i> NO BRASIL.....	44
3.3. SUJEITOS DO <i>COMPLIANCE</i>.....	49
3.3.1. <i>Compliance officer</i>	50
3.3.2. Comitê de <i>compliance</i>	53
3.4. PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i>.....	55
3.4.1. Código de conduta.....	55
3.4.2. Treinamento.....	57
3.4.3. Canais de denúncias.....	59
3.4.4. Monitoramento e auditoria.....	62
3.4.5. Medidas corretivas.....	63

3.5. COMPLIANCE E ASSÉDIO MORAL.....	65
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

A proposta desta monografia é realizar uma análise a respeito das formas de prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho. Como medidas de inibição ao assédio, apontam-se os programas de *compliance*.

Nessa medida, tem-se que o *compliance* atua, em certa medida, como um programa de gestão, pelo qual se pretende reduzir os riscos do negócio, ao passo que se promove uma ideia de observância restrita às normas externas e internas à empresa. Desse modo o *compliance* transmite uma noção de eticidade no exercício da atividade empresarial, implementando políticas de cumprimento da legislação cogente e de outros regulamento concernentes ao negócio.

Todavia, não se pode liminar o programa de *compliance* ao respeito ao Ordenamento Jurídico. Isso porque ele também guarda relação com a elaboração de padrões de condutas adequados. Com efeito, o estado de conformidade preconizado pelo *compliance* também engloba orientações de comportamento, a fim de prevenir a adoção de ações incompatíveis com o bom relacionamento que deve haver entre os indivíduos que integram o corpo de funcionários da empresa.

É justamente nessa concepção de orientações de comportamento que o *compliance* trabalhista surge como ferramenta para prevenção do assédio moral no local de trabalho. Veja-se que o assédio moral é caracterizado pela prática de uma conduta abusiva e reiterada a partir da qual se submete o ofendido a situações humilhantes e vexaminosas, as quais podem ocasionar danos de ordem psíquica.

Não há como se ignorar o fato de que o assédio moral é corrosivo ao ambiente de trabalho. Assim, além de constituir um risco para a empresa, já que esta será responsabilizada pelas adversidades suportadas pela vítima, o assédio moral representa um grave desrespeito aos direitos de personalidade do assediado. Tal conduta antijurídica, por certo, afasta o estado de conformidade, dado que os atos do assediador se traduzem em mitigação à proteção do trabalhador.

Dessa forma, o presente trabalho tem o intuito de indicar o *compliance* não só como um instrumento de redução de riscos, mas também como forma de concretizar e garantir a higidez do local de trabalho. Assim, surge o questionamento se o assédio moral pode ser evitado ou, ao menos, atenuado pelas políticas de *compliance*.

É de conhecimento notório que o assédio moral possui diferentes formas de perpetuação, podendo tanto partir dos funcionários (assédio moral vertical, horizontal e misto) quanto da empresa (assédio moral organizacional). Assim, pergunta-se, também, se os programas de *compliance* são capazes de prevenir ou mitigar os efeitos do assédio quando realizado pela própria empresa empregadora.

O objetivo geral da pesquisa é, portanto, buscar identificar ações de *compliance* que sejam efetivas no combate ao assédio moral no ambiente laboral. Foi utilizada, como referencial teórico, a doutrina trabalhista (pesquisa bibliográfica) no que atine à conceituação do assédio moral, bem como foi utilizada a Jurisprudência trabalhista (pesquisa jurisprudencial) para análise dos elementos que caracterizam a figura assédio.

Quanto ao *compliance*, o referencial teórico foi unicamente a pesquisa bibliográfica. Ressalta-se que, como o *compliance* foi introduzido em nosso país a partir do direito penal, administrativo e concorrencial, utilizou-se doutrina referente a tais ramos do direito para pesquisa das noções gerais. Em relação ao *compliance* trabalhista foi utilizada pesquisa doutrinária sobre o tema da relação deste com a inibição do assédio moral.

Desse modo, serão examinados, no primeiro capítulo, os aspectos gerais do assédio moral. Assim, inicia-se o tema com a conceituação do assédio e, a partir de então, são traçados os elementos que o caracterizam, bem como os sujeitos envolvidos na conflituosa relação de assédio moral. Em um momento posterior, são elencadas as espécies de assédio moral, sendo indicadas quatro delas: (1) assédio moral vertical, (2) assédio moral horizontal, (3) assédio moral misto e (4) assédio moral organizacional. Ao final deste capítulo, discorre-se sobre a responsabilidade da empregadora em face do assédio moral.

No segundo capítulo, será estudado o *compliance*. Assim, em um primeiro momento será trabalhado a sua definição e a sua origem em nossa legislação pátria. Também será abordado os sujeitos que integram o programa de *compliance*, dando-se enfoque ao *compliance officer* e ao comitê de *compliance*. Após, serão abordados os programas e

políticas de *compliance*, conferindo destaque aos efeitos que estes têm sobre a prevenção à prática de assédio moral.

2 ASSÉDIO MORAL NA RELAÇÃO DE EMPREGO

O tratamento jurídico assegurado às relações de emprego, em nossa legislação, volta-se para a ideia de proteção ao trabalhador no ambiente laboral. Isso significa dizer, que o Ordenamento Jurídico Brasileiro, partindo da noção de assimetria entre empregador e empregado, busca meios de aproximar o vínculo empregatício ao princípio da dignidade da pessoa humana.

Nesse norte, é que a legislação trabalhista lança mão de instrumentos que visam, ao máximo, atingir um trabalho livre de excessos e abusos por parte da empresa contratante, impondo restrições e deveres à parte que figura no polo patronal. Dessa forma, é dever do empregador manter um ambiente hígido de trabalho, com a redução dos riscos inerentes ao trabalho (art. 7, XXII, CF)¹.

Quando se fala em riscos inerentes ao trabalho, devem-se incluir nessa temática os danos que repercutem na esfera emocional e psicológica do trabalhador. É nesse norte que surge o dever de o empregador evitar que a prática de assédio moral se perpetue no interior de sua empresa. Veja-se que o empregado tem direito à inviolabilidade de sua honra e imagem (art. 5, inc. X, CF)². Com efeito, ao ser vítima de assédio, tem-se que o indivíduo foi tratado com desídia por parte da empregadora, acarretando, assim, a responsabilização desta (Arts. 186 e 187, do CC).

Insta pontuar que o assédio moral na relação de emprego é tema de relevância internacional. Nesses termos, a Convenção de nº 190 da OIT, a qual não foi ratificada pelo Brasil, prevê que os seus Estados membros devem elaborar uma legislação que defina e proíba a violência e o assédio moral no mundo do trabalho³.

Portanto, o assédio moral está ligado a uma afronta à saúde do trabalhador e, em decorrência disso, demanda uma especial atenção da empregadora para evitar o seu

¹ Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 dez. 2020.

² Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 dez. 2020.

³ OIT. **Convenção de nº 190**, de 21 de junho de 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:3999810,es:NO. Acesso em: 19 jan.2021.

prolongamento. Para melhor compreensão do tema, serão vistos, nos próximos tópicos, os aspectos gerais que caracterizam o assédio moral na relação de emprego.

2.1. CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

A noção de assédio moral está vinculada a uma ideia de conduta abusiva praticada contra um indivíduo ou grupo de pessoas com a finalidade de descredibilizar a imagem do ofendido. Dessa forma, sendo caracterizado por uma ação, isto é, o assediador deve externalizar seu comportamento lesivo à honra do assediado, tem-se que a figura do assédio está inserida nas relações entre indivíduos.

Partindo da ideia de que um grupo de pessoas comportará as mais diversas culturas e modos de agir, mostra-se ineficaz a conclusão de que todo e qualquer ato fora dos padrões de urbanidade se traduzirá em assédio. Tal afirmativa se deve pelo fato de que a diversidade havida no bojo da sociedade faz com que cada indivíduo perceba a realidade de forma distinta, de modo que uma ação tida como ofensiva por uns pode ser tomada como dentro dos padrões de normalidade por outros.

Tal impasse demonstra a necessidade inafastável de se conceituar o assédio moral de forma objetiva, a fim de se evitar a banalização do instituto e, ao mesmo tempo, permitir uma correta aferição acerca do tema. Com efeito, em que pese o assédio moral repercuta na esfera individual do ofendido, a sua cognição a partir de elementos externos não mitiga ou anula o exame acerca da ocorrência do fato. É dizer, portanto, que, para a verificação do assédio moral, é preciso haver elementos que permitam o seu reconhecimento.

Nesse contexto, quando a figura do assédio moral é introduzida na relação de trabalho, nota-se que sua incidência emergirá do contato entre trabalhadores. Nesse sentido, o encontro de diferentes empregados em um ambiente de competitividade pode, em certa medida, promover conflitos que desaguem na imagem de assédio e, portanto, desafiem a responsabilidade da empregadora tanto para inibir ações desse tipo quanto para indenizar a vítima.

A conclusão que se extrai é que, apesar de não atuar ativamente na conduta caracterizadora do assédio moral, a empresa empregadora não é isenta de responder pela ação

exercida pelo assediador e pelos seus eventuais efeitos. Dispensada a presença de culpa para a responsabilização do polo patronal, tem-se que a verificação do assédio moral por via de elementos objetivos ganha especial relevo no âmbito juslaboral. Por essa razão a Doutrina e Jurisprudência buscam conceituar o assédio moral perpetrado na relação de emprego através de elementos que, se somados, ensejam a reparação ao trabalhador lesado.

É nesse norte que se concebe o assédio moral como uma ação reiterada, praticada por um empregado em face de outro, cujo objetivo é violar direitos de personalidade da vítima. Sendo assim, a conduta do assediador reside na repetição de uma conduta abusiva, a qual pode ser manifestada através de palavras, intimidações, atos, gestos e escritos unilaterais. Portanto, acima de tudo, o assédio moral é caracterizado por ato que se perpetua no tempo.

Confirmando tal noção de que o assédio na relação de emprego surge de uma conduta de ataque à personalidade, à dignidade e integridade física ou psíquica do indivíduo, Mauricio Godinho Delgado também parte do pressuposto de que uma ação isolada não está em consonância com a figura do assédio, de modo que a reincidência da conduta é elemento essencial à configuração do assédio moral. Nesse sentido, argumenta o aludido autor:

A-13) *Assédio moral*: trata-se de figura de apreensão nova na doutrina e na jurisprudência trabalhistas, a partir de percepção de dinâmica ilícita experimentada na relação de emprego, porém sem o necessário destaque antes da Constituição de 1988. Define-se o assédio moral como a *conduta reiterada seguida pelo sujeito ativo no sentido de desgastar o equilíbrio emocional do sujeito passivo, por meio de atos, palavras, gestos e silêncios significativos que visem ao enfraquecimento e diminuição da autoestima da vítima ou a outra forma de tensão ou desequilíbrio emocionais graves*. No âmbito empregatício o assédio moral tende a ocorrer de maneira vertical, no sentido descendente — das chefias em direção a chefiado(s) —, ou também no sentido horizontal, oriundo de colegas em direção a outros (as) colegas.⁴ (Grifos no original)

Além da pluralidade de ações, ou seja, da repetição do ato, atribui-se ao assédio moral um caráter comissivo. Isso significa dizer que a conduta tida como assédio deve partir de um agir positivo. Logo, o assédio moral compreende uma ação concreta. Sendo assim, caso o indivíduo imagine que está sendo perseguido, sem que existam questões fáticas concretas que permitam presumir que ele, realmente, está recebendo tratamento pejorativo, não se pode

⁴ DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores**. 18. ed. São Paulo. LTr, 2019. p. 770.

considerar como assédio tal caso, já que apenas questões subjetivas do sujeito passivo não são capazes de firmar a caracterização da figura do assédio moral.

É nesse sentido, que, em seu livro “Assédio Moral no Emprego”, Sergio Pinto Martins argumenta que a simples especulação não forma assédio moral. Para o autor, o assédio moral apenas surge mediante ação, sendo esta um requisito obrigatório para a reparação do trabalhador ofendido:

O assédio moral é a conduta ilícita do empregador ou seus prepostos, por ação ou omissão, por dolo ou culpa, de forma repetitiva e geralmente prolongada, de natureza psicológica, causando ofensa à dignidade, à personalidade e à integridade do trabalhador. Implica guerra de nervos contra o trabalhador, que é perseguido por alguém. O trabalhador fica exposto a situações humilhantes e constrangedoras durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.⁵

De outra banda, os autores José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Júlio Olivé Malhadas Junior acreditam que, além da repetição da conduta lesiva à personalidade da vítima, esta deve sofrer um dano psíquico, de maneira que o assédio moral também pode ser conceituado como “(...) comportamentos emitidos por uma pessoa ou grupo de pessoas e dirigido a outra pessoa ou grupo de pessoas, por um longo período, ocasionando danos psíquicos ou prejuízo de natureza funcional”⁶. Tal conceito amplia a ideia de assédio moral, remetendo-o à noção de que apenas condutas que ocasionam danos psíquicos ou prejuízo emocional são capazes de serem tomados como assédio. Nesse sentir, o assédio moral, para os autores, somente ocorre naquelas situações em que ficar caracterizada a figura do dano, sendo tal imprescindível para futura responsabilização do empregador.

Todavia, tal teoria encontra oposição por parte de algumas correntes doutrinárias. Dessa forma, em sentido diverso, Rodolfo Pamplona Filho, Adriana Wyzykowski e Renato Barros asseveram que o assédio moral já se mostra configurado pela simples conduta reiterada do agente, sendo a ocorrência do dano imprestável para fins de punição da empresa empregadora⁷. Dessa forma, os referidos autores acreditam que a ocorrência de dano é dispensável para se concluir pela existência de assédio moral, haja vista que a análise deve

⁵ MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 28.

⁶ FIORELLI, José Osmi; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Assédio Moral: uma visão multidisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 19.

⁷ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2016. p. 129.

estar focada no ato em si, e não nos seus possíveis efeitos sobre a vítima.

Extirpando a noção de dano para o conceito de assédio moral, Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Maria Pereira Gunça dos Santos concebem o assédio moral a partir da seguinte definição:

“(...) assédio moral laboral é a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, de forma reiterada e prolongada, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador, comprometendo o exercício do labor e, até mesmo, a convivência social e familiar.”⁸

A partir da análise feita até agora, é possível notar que a conceituação de assédio moral carece de uma expressão taxativa, razão pela qual a sua definição é fruto de elementos que, unidos, configuram a conduta antijurídica do assédio. É nesse ínterim que, por ora, verifica-se que a doutrina se volta para o fato de que o assédio parte dos seguintes elementos: (1) deve ser uma ação, (2) tal ação deve ser prolongada e (3) deve haver um dano psíquico originado pela conduta do assediador.

Embora o elemento dano seja controverso, a necessidade de o assédio partir de uma ação reiterada é lugar comum na doutrina brasileira. Dessa forma, para melhor análise da expressão assédio moral, passa-se a estudar os seus elementos e requisitos no próximo item.

2.2. ELEMENTOS E REQUISITOS DO ASSÉDIO MORAL

2.2.1. Conduta abusiva

Conforme visto alhures, o assédio tem origem em uma ação. Tal significa dizer que apenas atos externos podem ser encarados como assédio moral. A remota impressão de estar sofrendo uma perseguição no ambiente de trabalho não atrai, *a priori*, a designação de assédio⁹, sendo necessário, pois, a demonstração de que houve condutas abusivas direcionadas ao ofendido.

⁸ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Assedio moral organizacional**. 1. ed. Editora Saraiva, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555590913/>. Acesso em: 11 abr. 2021. p. 50.

⁹ MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 28.

Dessa forma, a existência de uma conduta abusiva é o primeiro elemento para a ocorrência de assédio moral. Como exemplos de ações que se traduzem em assédio moral, Carlos Henrique Bezerra Leite aponta os insultos pessoais, comentários e apelidos pejorativos, ameaças e isolamento consciente¹⁰. Os exemplos citados pelo referido autor estão em consonância com os apontamentos e classificações utilizadas na Lei de nº 13.185/15, a qual institui o Programa de Combate à Intimidação (*bullying*)¹¹. Tal Lei indica como intimidação sistemática aquelas atitudes que envolvam violência física ou psicológica através de atos de humilhação e discriminação, caracterizadas por cinco atitudes: ataques físicos, insultos pessoais, comentários sistemáticos e apelidos pejorativos, ameaças, grafites depreciativos, expressões preconceituosas, pilhérias e isolamento consciente e premeditado.

Amplificando os atos que podem ser caracterizados como assédio, a autora Marie-France Hirigoyen lança mão de métodos que podem ser encarados como assédio moral. Nessa medida, a referida autora classifica a figura do assédio a partir da expressão “atitudes hostis”, dividindo tal noção em quatro grupos distintos: 1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentados contra a dignidade; e 3) violência verbal, física ou sexual.

Quanto ao primeiro grupo, a autora argumenta que a deterioração proposital do ambiente laboral ocorre quando, por meio de atitudes sistemáticas, uma pessoa é alvo de críticas exageradas, assim como passa a receber ordens e instruções incompatíveis com a sua capacidade. Tal cenário origina uma sensação de incompetência no ofendido, o que, por certo, torna o local de trabalho nocivo ao trabalhador. No ponto, assim refere a autora:

(...) nesse caso, age-se de maneira a colocar a pessoa visada de modo a parecer incompetente; pode-se com isso dirigir-lhe toda espécie de críticas e, eventualmente, encontrar pretextos para manda-la embora. Em geral, essas atitudes são as primeiras visíveis quando o assédio moral vem de cima para baixo¹².

No que atine ao isolamento e recusa de comunicação, o método de assédio se

¹⁰ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de direito do trabalho**. 9. ed. São Paulo : Saraiva Educação, 2018. p. 58.

¹¹ BRASIL. **Lei de nº 13.185 de 06 de novembro de 2015**. Institui o Programa de Combate à Intimidação (*bullying*). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113185.htm. Acesso em: 15 jan. 2021.

¹² HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. p. 107.

desenvolve a partir da negativa de contato com a vítima, sucumbindo diálogos e promovendo o afastamento do assediado em face dos demais colegas de serviço. É, portanto, o ato de segregar a vítima, deixando-a escanteada em seu local de trabalho. De outra banda, os atentados contra a dignidade configuram zombarias e falas injuriosas direcionadas ao ofendido. É, por assim dizer, o uso de falas e atos pejorativos ao indivíduo, desencadeando uma série de situações vexaminosas à vítima.

Por sua vez, a violência verbal, física e sexual se molda na forma mais expressiva de assédio. Isso porque, as condutas classificadas, por Marie-France Hirigoyen, nesse grupo, ocorrem quando o assédio já está declarado e visível aos demais. A violência descrita se caracteriza através de ameaças, empurrões e constrangimento sexual.

Vale ressaltar, contudo, que o assédio moral não se confunde com o assédio sexual. Nessa perspectiva, é importante referir que um dos objetivos do assédio moral é que a vítima saia da empresa¹³ e, para tanto, o assediador passa a praticar atos vexaminosos à imagem do ofendido. De seu turno, o assédio sexual é um crime tipificado em nosso Código Penal, o que não ocorre com o assédio perpetrado na esfera moral. Assim, o assédio sexual é consumado quando o agente constrange alguém para obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se de sua condição de superior hierárquico inerente ao emprego¹⁴.

2.2.2. Habitualidade da conduta abusiva

Além de uma ação comissiva, aponta-se como elemento configurador do assédio moral a repetição da conduta abusiva. É nesse sentido que nasce a ideia de que um ato isolado não possui o condão de se transformar em assédio, sendo necessária a reiteração do ato para que se atraia a figura do assédio.

Nesse diapasão, o comportamento assediador apenas é reconhecido como tal quando está presente a habitualidade da conduta, com o seu consequente prolongamento no tempo. Tal se deve pela compreensão de que uma ação esporádica não é apta a alcançar a gravidade conferida ao assédio, sendo, portanto, um mero aborrecimento desprovido de repercussão na esfera moral do indivíduo. Sobre o tema, assim ressalta Rodolfo Pamplona Filho:

¹³ MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. 5.ed. – São Paulo: Saraiva, 2017. p.32.

¹⁴ BRASIL. **Código Penal**. Decreto Lei nº 2848 de 09 de dezembro de 1940. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm >. Acesso em: 10 jan. 2021.

As condutas moralmente assediadoras caracterizam-se, também, pela habitualidade, ou seja, pela sua reiteração e prolongamento no tempo. Em outras palavras, para a conformação do assédio moral, a violência psicológica deve ser regular, sistemática e perdurar no tempo. A reiteração consiste na repetição de determinada conduta ou determinadas práticas em relação a um ou alguns trabalhadores. O prolongamento, por sua vez, consiste na extensão e continuação dos ataques psicológicos ao longo do tempo.¹⁵

É nesse contexto que surge o questionamento sobre a necessidade de determinação de um período exato para o reconhecimento do assédio. Em outras palavras, surge uma dúvida sobre o período de tempo preciso para que se configure o assédio moral. Por exemplo, pergunta-se se seria necessário que as ações do assediador se prolongassem por meses para que se caracterizasse uma situação antijurídica. O autor Sergio Pinto Martins acredita que não há como se vincular o assédio moral a um interregno de tempo preciso ou exato, de modo que as situações concretas devem ser avaliadas casuisticamente:

A constância do assédio moral não está vinculada a um período exato, pois pode ser diária, semanal, quinzenal. Vai depender de cada caso a ser examinado. Dependendo do caso, se fosse observado um prazo rígido para a configuração de assédio moral, poderiam ser tratadas duas hipóteses iguais de forma diferente e não seriam punidos os culpados¹⁶.

Corroborando esse entendimento, o Desembargador do Trabalho Ormy da Conceição Dias Bentes, no julgamento do recurso ordinário de nº 0001529-12.2017.5.11.0007, defendeu que a reiteração da conduta é um requisito essencial e indispensável à configuração de assédio moral, fazendo constar o seguinte em seu voto:

(...) nesse contexto, vale repisar que um dos elementos essenciais para a caracterização do assédio moral no ambiente de trabalho é a reiteração da conduta ofensiva ou humilhante, uma vez que, sendo este fenômeno de natureza psicológica, não há de ser um ato esporádico capaz de trazer lesões psíquicas à vítima, como no caso em apreço¹⁷.

No caso acima, a Terceira Turma do TRT-11 concluiu pela improcedência do pedido de danos morais, sob o argumento de que as ações descritas pelo reclamante não permitiam concluir pela ocorrência de assédio moral, já que não havia elementos de prova que

¹⁵ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2016. p. 58

¹⁶ MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 30.

¹⁷ AMAZONAS E RORAIMA. Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região. **Recurso Ordinário nº. 0001529-12.2017.5.11.0007**. Recorrente: Davi De Souza Dos Santos. Recorrido: F F Aragão Martins – ME. Órgão Julgador: Terceira Turma. Relator: Ormy da Conceição Dias Bentes. Julgado em: 30/05/2019. Publicado em: 04/06/2019. Disponível em: <https://pje.trt11.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0001529-12.2017.5.11.0007/2>. Acesso em: 21 jan. 2021.

demonstrassem a reincidência da conduta vexatória. *In casu*, o ofendido alegava que fora alvo de xingamentos; contudo, não existiam indícios de que tais insultos foram proferidos em mais de uma oportunidade, o que levou a crer que a conduta era atípica e isolada, não sendo suficiente para caracterizar assédio moral e gerar a responsabilidade da empregadora.

No mesmo sentido, a Quarta Turma do TST, ao julgar o recurso de revista de nº 775-55.2011.5.09.0001, assinalou que “(...) assédio moral caracteriza-se pela prática reiterada e habitual de conduta abusiva pelo empregador, que se prolonga no tempo, causando dano moral ao empregado”¹⁸. No referido Julgado, o Ministro Relator Guilherme Augusto Caputo Bastos consignou que os fatos restaram esclarecidos no sentido de que houve ato ilícito praticado pelo preposto da reclamada, o qual proferiu ofensas à reclamante, chamando-a de “burra”. Todavia, pela ausência de habitualidade na conduta, manteve-se a decisão do Tribunal *a quo*, a qual deixou de reconhecer a figura do assédio pela esporadicidade do fato narrado¹⁹. Dessa forma, tem-se que, neste caso, o TST entendeu que, de fato, houve o insulto, mas este não caracterizava assédio, já que dito em apenas uma ocasião.

Com efeito, é viável perceber que o elemento da repetição repercute na Jurisprudência como obrigatório para a verificação do assédio. Tal entendimento decorre da ideia de que a reincidência da conduta amplifica a gravidade do comportamento. Assinala-se, ademais, que o referido requisito pode ser objetivamente aferido, a partir da produção de prova oral. Isto é, o exame da recorrência do ato não depende, necessariamente, de uma análise subjetiva, sendo possível o seu cotejo a partir do relato de testemunhas.

2.2.3. Dano psíquico

Outro elemento caracterizador do assédio moral no ambiente de trabalho é a ocorrência de dano psíquico, o qual abrange uma índole patológica, ocasionando uma

¹⁸ BRASÍLIA. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 775-55.2011.5.09.0001**. Recorrente: Sara Gomes de Faria. Recorrido: Jamaica Empreendimentos Imobiliários LTDA. Órgão Julgador: Quarta Turma. Relator: Ministro Guilherme Augusto Caputo Bastos. Julgado em: 12/02/2020. Publicado em: 21/02/2020. Disponível em:

<http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=775&digitoTst=55&anoTst=2011&orgaoTst=5&tribunalTst=09&varaTst=0001>. Acesso em: 22 jan. 2021

¹⁹ No mesmo sentido: AIRR-1652-65.2010.5.15.0032, RR-801-54.2011.5.03.0087, RR-553-53.2010.5.04.0004, AIRR-1615-70.2012.5.03.0139.

enfermidade aferível através de perícia médica para diagnóstico clínico²⁰. Dessa forma, o assédio moral enseja a alteração emocional da vítima, a qual pode desenvolver depressão, bloqueios e inibições. É dizer, nestes moldes, que o assédio moral acarreta um prejuízo à saúde mental do trabalhador.

O dano psíquico, além de ensejar uma patologia, pode vir a agravar uma enfermidade preexistente, oportunidade em que se aplica a concausa para responsabilizar o empregador pelo agravamento da doença²¹. Em tal cenário, os danos psíquicos sofridos pela vítima não são originados, exclusivamente, pelo assédio perpetrado no ambiente de trabalho. Nessa medida, este apenas piora a situação do ofendido ou contribui para o surgimento da enfermidade, não sendo assim, a causa única da patologia desenvolvida. Ademais, o citado dano pode ser permanente ou transitório. Na primeira hipótese, o assediado passa a apresentar sequelas definitivas, ao passo que, na segunda hipótese, os danos são efêmeros, sendo, pois, superados com o decorrer do tempo.

Nessa perspectiva, além da ação reiterada, é preciso que o assediado, efetivamente, sofra um dano de ordem psíquica para que configure o assédio moral. Logo, nesse sentido, não se mostra suficiente a mera conduta assediadora: é preciso que exista um dano, do contrário, não se tem assédio moral. Os autores José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Júlio Olivé Malhadas Junior asseveram que não há como se conceber o assédio moral sem a presença de dano psíquico e que este não se confunde com danos físicos eventualmente desenvolvidos:

Omitimos a menção ao dano físico. Este, se ocorrer, será conseqüente ao dano psíquico, uma vez que não se trata de agressão física praticada contra o assediado. Veremos, em casos que serão analisados, que é bastante comum – e até mesmo esperado – que existam conseqüências físicas da dor psíquica ocasionada pelo assédio, elas podem ir de distúrbios de menos importância, como uma simples dor de cabeça ou o início de uma gastrite, a graves patologias, como ataque cardíaco, acidente vascular cerebral, etc. É fundamental acentuar, entretanto, que tais conseqüências decorrem dos danos de ordem psíquica produzidos pelo assédio moral e não existiram sem a presença deste último. O dano psíquico costuma

²⁰ BARRETO, Margarida. **Assédio moral: trabalho, doenças e morte**. Seminário compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho, Florianópolis. São Paulo: Fundacentro, 2013. p. 16. Disponível em: <http://www.assediomoral.ufsc.br/files/2013/03/Seminario-Combate-AMT-Fundacentro-2013.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

²¹ BRASÍLIA. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 681-61.2012.5.09.0005**. Recorrente: WMS Supermercados Do Brasil LTDA. Recorrido: Elizia Rodrigues Rocha. Órgão Julgador: Sexta Turma. Relatora: Ministra Katia Magalhaes Arruda. Julgado em: 02/09/2015. Publicado em: 04/09/2015. Disponível em: <http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=681&digitoTst=61&anoTst=2012&orgaoTst=5&tribunalTst=09&varaTst=0005>. Acesso em: 27 jan. 2021

desencadear danos físicos para os quais o assediado já apresentava predisposição (piora do diabetes, da hipertensão etc.), porém, não limitados a estes²².

Em sentido diverso, a autora Alice Monteiro de Barros defende que o dano psíquico não é elemento para a configuração de assédio moral. Quanto ao tema, ela salienta, contudo, que, na hipótese de se verificar eventual dano, tal informação apenas elevaria o *quantum* devido a título de indenização por danos morais. Nessa linha de pensamento, tem-se o dano é irrelevante à confirmação da existência de assédio moral, sendo apenas utilizado para dimensionar o valor da indenização, já que o fato ensejador da reparação não demanda a presença de prejuízo ao patrimônio moral do ofendido.

A conclusão alcançada pela referida autora provém da ideia de que cada indivíduo possui a sua forma de se comportar diante de uma situação de assédio. É dizer, por exemplo, que uma mesma conduta abusiva pode desencadear reações distintas por parte das vítimas, razão pela qual um ofendido pode suportar o assédio sem desenvolver quaisquer patologias, ao passo que outro ofendido passa a sofrer transtornos psicológicos. Dessa forma, tem-se que diferentes pessoas terão diferentes reações diante de casos de assédio moral, não sendo possível classificar o assédio a partir dos efeitos que este causa nos indivíduos. Nesse diapasão, a mencionada autora defende que:

Quanto ao último elemento (dano psíquico), nós consideramos dispensável, data vênha de inúmeras posições contrárias. O conceito de assédio moral deverá ser definido pelo comportamento do assediador, e não pelo resultado danoso. Ademais, a Constituição vigente protege não apenas a integridade psíquica, mas também a moral. A se exigir o elemento alusivo ao dano psíquico como indispensável ao conceito de assédio moral, teríamos um mesmo comportamento caracterizando ou não a figura ilícita, conforme o grau de resistência da vítima, ficando sem punição as agressões que não tenham conseguido dobrar psicologicamente a pessoa. E mais, a se admitir como elemento do assédio moral o dano psíquico, o terror psicológico se converteria em um ilícito sujeito à mente e à subjetividade do ofendido²³

Dessa forma, parte da Doutrina compreende que a mera prática da conduta abusiva já basta para o reconhecimento de assédio moral, posto que o ofendido tem direito à proteção de seu patrimônio moral. Assim, para tal parcela da doutrina, o efeito causado pelas ações do

²² FIORELLI, José Osmi; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Assédio Moral: uma visão multidisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 20.

²³ BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 10. ed. – São Paulo: LTr, 2016. p. 605.

assediador pouco se mostram relevantes para fins de responsabilização da empresa empregadora. É concluir, por conseguinte, que a conduta em si caracteriza o assédio, e não os efeitos deste. Isso porque o desenvolvimento de patologias psíquicas vai variar de acordo com a pessoa. Logo, para tal corrente doutrinária, não se pode partir tão somente da existência de dano psíquico para classificar um ato como assédio, já que isso acarretaria em tratamento desigual para situações idênticas ou similares. Com efeito, um mesmo comportamento pode desencadear problemas de ordem psíquica em uma vítima e, ao mesmo tempo, não acarretar qualquer prejuízo à outra vítima.

2.2.4. Finalidade de causar danos de ordem psíquica

Outro requisito trabalhado a Doutrina é a intensão do assediador em causar transtornos no assediado. Em outras palavras, trata-se do dolo do agente em provocar danos no ofendido. Dessa forma, através de tal requisito, o assédio moral parte da vontade consciente de causar danos de ordem psíquica à vítima.

Nesse contexto, Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Maria Pereira Gunça dos Santos argumentam que existem duas correntes doutrinárias que examinam o elemento da intencionalidade: 1) a corrente subjetiva, a qual concebe a intenção do agente como elemento indispensável à ocorrência de assédio moral; e 2) a corrente objetiva, a qual entende que a vontade do agente em causar dano não é obrigatória para a configuração de assédio. Os autores citados acima adotam a corrente subjetiva. Logo, para eles, a intensão do assediador é um elemento basilar e se caracteriza pela vontade consciente do ofensor em degradar o ambiente laboral:

Assim, o elemento da intencionalidade é fundamental para a caracterização do assédio moral, em especial porque as condutas dolosamente perpetradas pelo agressor objetivam degradar o ambiente de trabalho, humilhando e ofendendo a vítima, ou, em algumas hipóteses, constringendo-a a abandonar o emprego. A intenção do agente pode residir, também, na incessante busca pelo lucro, pelo aumento da produtividade ou pelo cumprimento de metas, que, objetivando manter a vítima sob uma disciplina empresarial, acaba por gerar o assédio²⁴.

Endossando esse posicionamento, Sergio Pinto Martins discorre que as ações sem a

²⁴PAMPLONA FILHO, Rodolfo; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Assedio moral organizacional**. 1. ed. Editora Saraiva, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555590913/>. Acesso em: 12 abr. 2021. p. 57

intensão de causar prejuízos psíquicos à vítima não podem ser enfrentados como assédio moral. Isso porque, sem o dolo do assediador, parte-se da ideia de que o suposto assediado compreendeu de forma errada as atitudes praticadas pelo colega de trabalho:

Deve haver intensão para praticar o assédio. Isso pode ocorrer por ação de certa e específica pessoa, mas também por omissão do empregador, que não pune o assediador. Uma pessoa pode estar pensando que está sendo assediada e, no entanto, não existir intensão do assediador. Seria o caso de interpretação errônea por parte da vítima.²⁵

Na contramão dessa interpretação, os autores José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Júlio Olivé Malhadas Junior defendem que a intensão do assediador é irrelevante, uma vez que se devem considerar tão somente as reações do assediado. Nesse sentido, para os autores, os efeitos do ofendido são de aferição objetiva, podendo ser comprovados e quantificados; ao contrário do que ocorre com a vontade do agente:

- parece-nos impossível conhecer as reais intenções do autor do assédio moral – possivelmente, nem ele mesmo sabe quais são elas e de qualquer forma, estaríamos sujeitos à palavra dele e não aos fatos objetivos para avaliar se houve ou não tal tipo de intensão em seus atos;
- a pessoa pode adotar comportamentos que produzam, naquele que o recebe os efeitos do assédio moral, sem ter, genuinamente, essa intensão (entretanto será assédio moral por suas consequências);
- o assediador pode ter agido por determinação de outra pessoa; isso, contudo, não o isenta de responsabilidade.²⁶

Nessa medida, tem-se que a vontade do assediador é elemento controvertido, já que se mostra de difícil apreciação as reais intenções daquele que adota condutas abusivas contra outrem. Tal se deve pelo fato de que a vontade do agente reside em sua esfera íntima, revestido de subjetividade. Ainda, pelas características de cada indivíduo, mostra-se difícil compreender se uma atitude foi nociva ao seu destinatário.

Ainda que esteja revestida de subjetividade, a intencionalidade do agente em causar danos psíquicos é, em alguns casos, considerada imprescindível pela Jurisprudência. Como exemplo, cita-se o RO de nº 1000349-36.2019.5.02.0067, julgado pela 3ª Turma do TRT-2. No referido acórdão, a Turma julgadora entendeu que, para a configuração do assédio moral, era necessário que houvesse a intencionalidade de causar danos e a repetição da conduta, o que, *in casu*, não ocorreu, já que não foi comprovada que a perseguição narrada pelo

²⁵ MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. 5.ed. – São Paulo: Saraiva, 2017. p. 30/31.

²⁶ FIORELLI, José Osmi; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Assédio Moral: uma visão multidisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 20.

reclamante se dava de forma cotidiana e com intensão de originar prejuízos psíquicos ao autor²⁷.

Nesse diapasão, uma parcela da Doutrina e da Jurisprudência acredita que o assédio moral é intencional, devendo, assim, ser ponderada, como elemento essencial, a vontade do assediador em prejudicar o assediado. Todavia, há de se destacar, por oportuno, que tal aferição não é fácil na prática. Por essa razão, as psicólogas Lis Andrea Soboll, Thaís Miara e Juliana Moscalewsky entendem que existe uma desconformidade na análise da intencionalidade do agente. Para elas, ao mesmo tempo em que Doutrina e Jurisprudência defendem a intencionalidade como critério para caracterização de assédio, a análise sobre o tema parte do relato da vítima, e não do assediador, o que dificulta o exame sobre a finalidade que ensejou o assédio²⁸. Em outras palavras, as autoras defendem que, nos casos de assédio, a palavra da vítima ganha destaque e, muitas vezes, é utilizada como prova cabal da intensão do agente, o que inviabiliza um melhor cotejo sobre as razões de fato que induziram o assediador a cometer condutas antijurídicas.

2.2.5. Intensidade da violência psicológica

Outro elemento discutido é a intensidade da conduta. Isso significa dizer que ações irrisórias, *a priori*, não constituem assédio moral. Nessa perspectiva, apenas atos graves podem atrair a antijuridicidade da conduta.

Para tanto, vale lembrar que a gravidade da conduta deve ser apreciada a partir de uma concepção objetiva do homem médio, isto é, compreender como comportamento abusivo somente aqueles casos que extrapolam os padrões de normalidade. Nesse ponto, a autora Alice Monteiro de Barros assevera que a violência psicológica perpetrada “não deve ser avaliada sob a percepção subjetiva e particular do afetado, que poderá viver com muita ansiedade situações que objetivamente não possuem a gravidade capaz de justificar esse

²⁷ SÃO PAULO. Tribunal Regional do Trabalho da 2º Região. **Recurso Ordinário de nº 1000349-36.2019.5.02.0067**. Recorrente: Sandra Maria Lopes Dias. Recorrido: Alerta Serviços de Segurança LTDA e Outro. Julgado em: 14/10/2020. Publicado em: 16/10/2020. Disponível em: <https://pje.trt2.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/1000349-36.2019.5.02.0067/2>. Acesso em: 03 abr. 2021.

²⁸ MOSCALEWSKY, Lis Andrea Soboll; MOSCALEWSKY, Juliana; MIARA, Thaís. **A Questão Da Intencionalidade No Assédio Moral. Revista Trabalho (En) Cena**, 2017. p. 03-17. SSN eletrônico 2526-1487. DOI:10.20873/2526-1487V2N2P03. p. 14. Disponível em: <file:///C:/Users/Gabi/AppData/Local/Temp/3832-Texto%20do%20artigo-21560-1-10-20171215.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2021.

estado de alma”²⁹.

Confirmando este entendimento, a 11ª Turma do TRT-4, no julgamento do RO de nº 0000582-72.2014.5.04.0551, compreendeu que a simples atribuições de apelidos não pejorativos à imagem do reclamante não induzem ao reconhecimento do assédio moral:

De qualquer modo, entendo que o simples fato de o reclamante ser chamado por apelido não configura situação de humilhação ou constrangimento apta a caracterizar o assédio moral aventado. Nesse sentido, sublinho que as testemunhas convergiram ao afirmar que o autor era chamado de "canário", o que não motivou qualquer reclamação. Em relação ao termo "diabinho", ainda que de mau gosto, não se trata de apelido "pejorativo e humilhante", mormente não havendo notícia nos autos de que o reclamante seja devoto praticante de religião de matriz cristã. A par disso, ainda que o sentimento de ofensa pessoal esteja ligado a um critério notadamente subjetivo, não há nos autos prova de que o reclamante tenha sido afetado em sua esfera emocional ou psíquica em razão de ser chamado pelo alegado apelido por seus colegas de trabalho, não havendo falar em assédio ou dano moral.³⁰

Em conclusão, tem-se que simplórios conflitos do cotidiano não se revestem de gravidade desarrazoada a ensejar assédio moral. De igual forma, atritos hierárquicos desprovidos de violência psíquica capaz de afetar a esfera moral do indivíduo não podem ser tomados como condutas abusivas, já que, para tanto, é necessária a verificação de uma ação que extrapole os deveres de urbanidade.

2.3. Os sujeitos do assédio moral

Os sujeitos do assédio moral, no âmbito do trabalho, são os empregados da empresa que exercem qualquer função ou cargo. Em decorrência lógica, observa-se que terceiros não podem atuar como sujeitos ativos na prática de assédio, de modo que a conduta destes não desafia a responsabilidade da empresa empregadora para fins de reconhecimento de assédio moral.

Nessa linha de raciocínio, Sérgio Pinto Martins revela que um cliente não tem o poder de prejudicar um empregado em seu labor. Todavia, o autor ressalva que existe um caso em que uma pessoa estranha à relação de emprego pode assediar o empregado, o que atrairá a figura do assédio moral e, em decorrência, originará o dever de indenização por parte do polo

²⁹ BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 10. ed. – São Paulo: LTr, 2016. Pág. 605.

³⁰ RIO DE JANEIRO. Tribunal Regional da 1ª Região. **Recurso Ordinário de nº 0000582-72.2014.5.04.0551**. Recorrente: JOÃO SILVA NETO. Recorrido: Seara Alimentos LTDA. Órgão Julgador: Décima Primeira Turma, Tribunal Regional do Trabalho, Relator: Desenbargadora Maria Helena Lisot, Julgado em: 17/09/2015, Publicado em: 25/09/2015. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/sistema/consulta-processual/pagina-processo?numeroProcesso=0000582-72.2014.5.04.0551>. Acesso em: 01 fev. 2021.

patronal.

O exemplo utilizado pelo autor é aquele em que um professor é assediado, constantemente, por seus alunos, sem que a instituição de ensino tome qualquer providência para inibir tal conduta. Essa hipótese já foi enfrentada na Justiça do Trabalho. A título de exemplo, cita-se o julgamento do RO de nº 0011842-84.2014.5.01.0243, pela 10ª Turma do TRT-1. Neste, a reclamante alegava que era vítima de *bullying* em razão das palavras de baixo calão proferidas pelas alunas contra ela.

Ao apreciar o caso, o Relator – Desembargador Flavio Ernesto Rodrigues da Silva – entendeu que a omissão da escola corroborou para que o ambiente de trabalho não se mantivesse hígido e saudável. Em sua interpretação, apesar de a empregadora não ter atuado ativamente na conduta que ensejou o assédio moral, já que esta foi praticada por terceiros, a sua responsabilização decorre do fato de ter se quedado inerte para repelir a reiteração dos ataques verbais suportados pela professora.

O aresto foi ementado da seguinte forma:

ASSÉDIO MORAL PRATICADO POR TERCEIROS. EMPREGADOR. DEVER DE INDENIZAR. Cabe ao empregador manter o ambiente hígido de trabalho. O empregador que toma ciência de que um trabalhador é assediado moralmente por terceiros e, ainda assim, mentem-se inerte, permitindo a continuidade do assédio moral de modo que este venha a atingir o patrimônio moral do empregado, deverá indenizá-lo pelos danos morais suportados.³¹

Com efeito, é possível notar que, como regra, terceiros não figuram como sujeitos ativos. Todavia, em alguns casos, o comportamento destes pode gerar a responsabilidade da empregadora, uma vez que compete a essa o dever de zelar pelo bom ambiente de trabalho. Assim, em situações que envolvam a humilhação a funcionários, de forma continuada, surge, para o polo patronal, um dever de apresentar uma resposta, a fim de evitar a recorrência de ações degradantes para os trabalhadores.

2.3.1. Sujeito ativo

³¹ RIO DE JENEIRO. Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região. **Recurso Ordinário de nº 0011842-84.2014.5.01.0243**. Recorrente: Liz Malaquias Vidal. Recorrido: Associação Salgado de Oliveira de Educação e Cultura. Órgão Julgador: Décima Turma. Relator: Desembargador Flavio Ernest Rodrigues da Silva. Julgado em: 25/01/2017. Publicado em: 30/03/2017. Disponível em: <https://pje.trt1.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0011842-84.2014.5.01.0243/2>. Acesso em: 01 fev. 2021.

O sujeito ativo pode ser qualquer funcionário da empresa, independente da função que ocupe. Sendo assim, empregados em geral, chefes, gerentes, diretores da empresa e, até mesmo, o proprietário da empresa podem figurar como assediadores.

O sujeito ativo nada mais é do que aquela pessoa que pratica a ação abusiva, isto é, o assediador. Nessa medida, o sujeito ativo é o agente que adota condutas incompatíveis com um ambiente harmonioso de trabalho, passando, por exemplo, a utilizar expressões pejorativas contra seus colegas de trabalho ou subordinados.

Destarte, o sujeito ativo é o indivíduo que implementa todas as ações entendidas como assédio. Conforme já visto, não há uma definição taxativa para designar o termo assédio moral, já que este se revela a partir de seus elementos. Como corolário lógico, nota-se que não há como, a exaustão, classificar e nomear todas as atitudes que desaguam na figura do assédio. Portanto, apenas de forma exemplificativa, aponta-se o sujeito ativo como sendo a pessoa que humilha os demais, isola os colegas e remete tarefas impossíveis de serem cumpridas.

A autora Marie-France Hirigoyen define o assediador como uma pessoa perversa, referindo que a “noção de perversidade implica uma estratégia de utilização e depois de destruição do outro, sem a menor culpa”³². Nesse sentido, ela menciona que qualquer indivíduo pode lançar mão de condutas perversas, sendo que essas apenas se tornam destrutivas quando reiteradas no tempo. Ademais, para a autora, o sujeito ativo pode ser uma única pessoa ou um grupo de indivíduos, os quais, por meio de palavras aparentemente inofensivas, desestabilizam a vítima.

No caso anteriormente citado, em que a professora foi vítima de assédio moral em razão das condutas das alunas, tem-se que o sujeito ativo da conduta foram as alunas, as quais empreenderam condutas vexaminosas contra a reclamante, proferindo ofensas e adotando comportamentos incompatíveis com o ambiente escolar. Todavia, pelas peculiaridades do caso, tendo em vista que a empregadora não lançou mão de ações para inibir o assédio perpetrado, a sua responsabilização se deu de forma reflexa. Isso significa dizer que, apesar de as alunas terem cometido o assédio, a responsabilidade pelos infortúnios vividos pela

³² HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. – 17^o ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019. Pág. 139.

professora não desafia a responsabilidade delas, mas sim da escola, a qual fora negligente.

2.3.2. Sujeito passivo

O sujeito passivo do assédio moral é a vítima, ou seja, aquela pessoa que é alvo das ações do assediador. Insta ressaltar o assediado pode ser uma única pessoa, ou um grupo de pessoas. Na hipótese de o sujeito passivo ser um determinado grupo de trabalhadores, tem-se que a ação do assédio não é dirigida individualmente a um trabalhador, mas sim a todas as pessoas desse grupo³³.

Para além disso, importa relembrar que terceiros não podem ser considerados sujeitos passivos quando se trata de assédio moral no ambiente de trabalho. Isso porque, no âmbito laboral, apenas os empregados podem ser vítimas de assédio. Veja-se que, assim como no caso do sujeito ativo, o assediado pode desempenhar qualquer função dentro da empresa, inclusive como integrante da chefia.

Quanto ao sujeito passivo, a autora Marie-France Hirigoyen afirma que aquele apenas é vítima porque o assediador o designou como tal, transformando-a em “bode expiatório, responsável por todo o mal. Será daí em diante o alvo da violência, evitando a seu agressor a depressão ou o questionamento”³⁴. Com efeito, a vítima é a pessoa que sofre o assédio, ou seja, é o indivíduo que suportará todas as ações que caracterizam o assédio moral.

Portanto, em síntese, o sujeito passivo é o trabalhador que suporta as ofensas e demais condutas cometidas pelo assediador. Uma vez configurado o assédio moral, a vítima detém o direito à indenização por danos morais, bem como atrai a possibilidade de rescisão do contrato de trabalho por justa causa do empregador.

2.4. AS ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL

Tendo em vista que os sujeitos envolvidos no assédio moral são, necessariamente, empregados, nasce a ideia de que existem duas principais espécies de assédio moral: o assédio vertical e o assédio horizontal.

³³ MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. 5.ed. – São Paulo: Saraiva, 2017. p. 46.

³⁴ HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 17º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019. p. 152.

2.4.1. Assédio moral vertical

Como visto, os sujeitos passivo e ativo podem exercer qualquer cargo dentro da empresa. Nessa perspectiva, quando o assediador e assediado ocuparem funções hierarquicamente opostas, tem-se a figura do assédio moral vertical. Portanto, quando os sujeitos ativo e passivo forem colegas de igual hierarquia, não há falar-se em assédio moral vertical.

Em outras palavras, quando o ofensor desempenhar um cargo de chefia, e o ofendido integrar a equipe de subordinados àquele, mostra-se configurada a hipótese de assédio vertical descendente, o qual pode ser classificado da seguinte maneira:

(...) é o assédio moral “de cima para baixo”, ou seja, praticado por superior hierárquico. É especialmente grave porque constitui abuso de direito, consubstanciado no abuso do exercício do poder empregatício pelo empregador ou por seus prepostos. Em razão da subordinação hierárquica, os danos ao empregado são ainda maiores, pois este acaba tentando suportar a pressão com medo de perder o emprego.³⁵

O assédio moral vertical, na modalidade descendente, costuma ser o mais recorrente, caracterizado pelo abuso na forma de agir do superior hierárquico em face dos empregados, a ele, subordinados. Tal forma de assédio pode se verificar tanto no uso de expressões vexaminosas quanto na atribuição de tarefas e metas incompatíveis com a realidade do assediado. É, por assim dizer, o assédio perpetrado de cima para baixo.

De outra banda, o assédio moral também pode ser cometido pelos subordinados contra a chefia. Em tais situações, verifica-se o assédio vertical ascendente. Na interpretação de Mauricio Godinho Delgado, tal espécie de assédio é pouco recorrente. Nessa toada, assim refere o aludido autor:

Não é tão comum, entretanto, o assédio vertical ascendente — embora, é claro, possa ocorrer —, qual seja, de chefiado(s) em direção à(s) chefia(s). O assédio moral perpetrado pelo empresário ou suas chefias constitui infração do empregador, que pode se capitular, por exemplo, nas alíneas “a”, “b” ou “e” do art. 483 da CLT. Sendo cometido por colegas de trabalho, pode ser capitulado nas alíneas “b”, *in fine*, de “j” da CLT, constituindo infração do(s) trabalhador(es) assediador(es). Mesmo neste segundo caso, entretanto (infração de trabalhador contra trabalhador no ambiente de trabalho), o empregador pode ser também responsabilizado pela vítima do assédio, em virtude de a ele competir a atribuição de criar e manter ambiente hígido de trabalho no estabelecimento e na empresa (art. 157, CLT). Ao atingir o próprio núcleo do patrimônio moral da pessoa humana que vive do

³⁵ RESENDE, Ricardo. **Direito do trabalho**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2020. p. 661.

trabalho, este tipo de assédio pode, sem dúvida, ensejar indenização por dano moral.³⁶

Dessa forma, a espécie de assédio acima referida pode ser ocasionada com a finalidade de represália. Nesses casos, os chefiados passam a desafiar o superior hierárquico, excluindo-o ou, até mesmo, comprometendo o desempenho deste com o intuito de prejudica-lo. Tem-se, em conclusão, nesse caso, o assédio de baixo para cima, uma vez que é empreendido pelos subordinados contra a chefia.

2.4.2. Assédio horizontal

Pela utilização da própria expressão “horizontal”, tem-se que tal modalidade de assédio moral é aquela praticada por trabalhadores que integram o mesmo *status* hierárquico. Essa espécie de assédio, comumente é originada pela competição dentro da empresa, objetivando resultados. Assim, nessa hipótese, o sujeito ativo passa a praticar atos de assédio contra pessoas que ocupam cargos com o mesmo grau hierarquia que o seu.

Por seu turno, os autores José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli, Marcos Julio Olivé Malhadas Junior acreditam que o assédio horizontal é causado, precipuamente, pelo ciúme entre os colegas de trabalho. Dessa forma, nas palavras dos autores:

Assediador e assediado são colegas de trabalho. Diversos motivos podem dar causa a esse comportamento, como já foi citado no item anterior. O ciúme profissional, possivelmente, constitui um dos mais frequentes, especialmente se o processo de reconhecimento de competência da organização contribui para a disputa de cargos e promoções ao arrepio da ética.³⁷

Assim, em ambientes de extrema competitividade, acende-se a possibilidade de que ocorra assédio moral na modalidade horizontal. Tal assédio não parte de uma relação verticalizada, isto é, não é perpetrado de cima para baixo ou de baixo para cima: ele é praticado entre pessoas que executam funções correlatas, as quais não se sobrepõem umas as outras de forma hierárquica.

2.4.3. Outras espécies de assédio

Além do assédio moral vertical e horizontal, a doutrina aponta outras espécies de

³⁶ DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais**. 18. ed.— São Paulo. LTr. 2019. p. 771.

³⁷ FIORELLI, José Osmi; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Assédio Moral: uma visão multidisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 36/37.

assédio, como o misto e o organizacional. No que atine ao assédio moral misto, verifica-se que este se caracteriza pela prática de condutas assediadoras pelo superior hierárquico e pelos chefiados, de forma concomitante, contra o ofendido.

Para o autor Ney Stany Morais, o assédio misto é a modalidade mais grave de assédio, já que a vítima se encontra em acentuada vulnerabilidade, pois não é acolhida nem pela chefia e nem pelos colegas de trabalho:

Existe também o assédio misto. Alguém fica no centro e o assédio vem tanto dos colegas quanto do chefe, paralelamente. Este é o mais doentio, mais perverso e mais grotesco que alguém pode sofrer. É a modalidade de assédio que mais dilacera o emocional da vítima. De semelhante efeito lesivo é o chamado assédio estratégico, identificado como “uma estratégia da empresa para reduzir o número de pessoal ou, buscando conter custos, substituir o quadro por pessoas mais jovens e, conseqüentemente, pagar salários mais baixos. A empresa organiza sua estratégia de modo tal a levar o empregado a demitir-se”.³⁸

No que se refere ao assédio organizacional, vislumbra-se a situação em que determinada empresa impõem tarefas que, por sua natureza, acarretam desrespeito à dignidade dos empregados. O mesmo ocorre nos casos em que a organização do trabalho prejudica os trabalhadores. A título de exemplo, cita-se a proibição do uso de banheiros, a obrigação de pagar prendas quando não atingidas as metas e as revistas íntimas.

Nesse contexto, o assédio moral organizacional envolve os métodos de gestão de uma empresa, a qual, a partir de políticas organizacionais abusivas, visa o crescimento dos índices de produtividade e lucro, desrespeitando diversos direitos fundamentais de seus empregados. É, portanto, uma política institucional da empregadora, e não uma ação de um empregado ou grupo de empregados. O assédio organizacional se instaura nas diretrizes da empresa, a qual, a partir de suas metas e projetos de crescimento, estimula, em alguns casos, a criação de um ambiente de trabalho nocivo à saúde do trabalhador, já que sobrecarrega este.

Ao tratar sobre o tema, Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Maria Pereira Gunça dos Santos conceituam o assédio moral organizacional da seguinte forma:

O assédio moral organizacional, por seu turno, refere-se à manifestação coletiva do assédio, constituindo um processo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou gerencial da empresa, direcionado a todos os

³⁸ MARANHÃO, Ney Stany Morais. **Dignidade humana e assédio moral: a delicada questão da saúde mental do trabalhador.** In: RAMOS FILHO, Wilson (Coord.). Trabalho e regulação: as lutas sociais e as condições materiais da democracia. Belo Horizonte: Fórum, 2012. v. 1, p. 273-287. ISBN 978-85-7700-566-6. p. 281.

trabalhadores indistintamente ou a determinado perfil de empregados, por exemplo, todas as gestantes ou todos os trabalhadores que a empresa objetiva despedir. O assédio é utilizado dessa forma como instrumento de gestão e controle dos empregados.³⁹

Nota-se que, no assédio moral organizacional, também conhecido como assédio institucional, a figura do sujeito ativo sofre uma variação. Isso significa dizer que, nesses casos, o assediador necessariamente será o empregador e/ou o responsável pela organização da empresa, não havendo margem para que empregados de igual hierarquia incorram nesse tipo de assédio. Tal se deve pelo fato de que um trabalhador, isoladamente considerado, não é incumbido de traçar os princípios que irão gerir a empresa.

Também é digno de nota ressaltar que, na hipótese de assédio institucional, o sujeito passivo também é distinto. Veja-se que a finalidade de tal espécie de assédio é o aumento da produtividade, com vistas aos interesses institucionais da empregadora. Dessa forma, a vítima não é uma pessoa em específico, mas, sim, os empregados em geral. Conseqüentemente, a empresa atua ativamente, empenhando-se em encorajar atos de assédio, inserindo estes nos seus métodos de organização e gestão.

2.5. A RESPONSABILIDADE DA EMPREGADORA

O art. 2º da CLT consigna que “considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço”⁴⁰. Assim, compreende-se que a empresa empregadora é aquela que assume os riscos atinentes ao negócio e os ônus decorrentes da atividade, blindando o empregado de responder pelo resultado do serviço desempenhado.

É por esse motivo que, ainda que determinado empregado seja o sujeito ativo do assédio moral (como nos casos de assédio vertical, horizontal e misto), a empresa será responsabilizada pelo assédio perpetrado no ambiente de trabalho, já que é ela quem responde pelos riscos da atividade econômica. Veja-se que é dever do polo patronal manter um ambiente de trabalho hígido; logo, quando determinado funcionário passa a praticar condutas

³⁹ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Assedio moral organizacional**. 1. ed. Editora Saraiva, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555590913/>. Acesso em: 11 abr. 2021. p 89.

⁴⁰ BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 03 mar. 2021.

abusivas contra outro trabalhador, tem-se que a empregadora não cumpriu com o seu dever de velar pelo bem-estar de seu quadro de funcionários.

Outrossim, sendo a empresa responsável pelos riscos do negócio, vale lembrar que o assédio moral no ambiente laboral é um risco da atividade exercida, razão pela qual a responsabilidade da empresa nasce do fato de a conduta antijurídica ter sido desenvolvida em decorrência do trabalho. Isto é, a vítima não seria alvo de assédio moral se não estivesse trabalhando para a empregadora. Para o autor Bruno Miragem, a responsabilização da empresa surge quando o dano praticado pelo empregado é perpetrado dentro da própria empresa, a partir do exercício de suas atribuições:

A responsabilidade do empregador decorre da circunstância de o dano ter sido realizado em razão do trabalho desenvolvido. Ou seja deve haver vínculo lógico entre o exercício da atividade laboral pelo empregado e o dano causado, de modo a caracterizar o risco que lhe é inerente. Ou seja, deveria e deve haver conexão entre a conduta do empregado que dá causa ao dano e sua relação com o empregador. (...) Basta para caracterizar a responsabilidade do empregador que o dano praticado pelo empregado se dê a partir de ato caracterizado no âmbito do exercício normal de suas atribuições.⁴¹

Assim, uma vez havido assédio moral no interior da empresa, nasce a responsabilidade daquela para responder por eventuais danos sofridos pelo ofendido. Salienta-se que a responsabilidade da empregadora ocorre na modalidade objetiva, isto é, independe da presença de dolo ou culpa para reparação, sendo necessário ter, portando, o ato ilícito, o nexo de causalidade entre o fato e o dano e a presença de dano. Tal espécie é aquela preconizada no art. 927, do CC⁴², o qual dispensa a demonstração de culpa, de modo que o dever de indenizar decorre do risco da atividade.

Nesse cenário, a vítima de assédio pode pleitear a rescisão indireta do contrato de trabalho por justa causa da empregadora⁴³, tomando por base o disposto no art. 483, incs. “b”

⁴¹ MIRAGEM, Bruno Nubens Barbosa. **Direito Civil: responsabilidade civil**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 317.

⁴² **Art. 927, 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.

⁴³ RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário de nº 0020048-47.2018.5.04.0281**. Recorrente: Leandro Betin De Lima. Recorrido: WMS Supermercados Do Brasil LTDA. Órgão Julgado: 7º Turma. Relator: Juiz Convocado Joe Ernando Deszuta. Julgado em: 18/06/2020, Publicado em: 19/06/2020. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/download/acordao/pje/qtGIWY4OHpB82t3WbzpgTQ>. Acesso em: 03 mai. 2021.

e “e” da CLT⁴⁴. Nesse sentido, a ruptura do contrato se deve pelo fato de que o ambiente de trabalho se tornou insuportável para o trabalhador, o qual se vê compelido a encerrar o seu vínculo de emprego. Dessa forma, o artigo legal acima citado assevera a possibilidade de o empregado propor a rescisão, sem que isso implique na perda de seus direitos rescisórios, tais como o saque dos valores depositados a título de FGTS, com acréscimo de 40%.

Ademais, além da possibilidade de rescisão por justa causa do empregador, o ofendido também pode postular, conforme o caso, indenização por danos morais. Tal dano é de natureza extrapatrimonial, sendo caracterizado por uma mudança no estado anímico da vítima em razão do desrespeito a algum dos direitos de personalidade⁴⁵. Com efeito, o dano moral é a consequência do ato ilícito cometido pelo assediador, e não a sua causa.

Vale pontuar, contudo, que o dano moral não se confunde com o dano psíquico e, por sua vez, também não se confunde com o assédio moral em si. O dano psíquico, conforme já trabalhado alhures, é um dano que guarda uma natureza patológica, isto é, ele está atrelado ao desenvolvimento de alguma enfermidade na esfera psíquica da pessoa⁴⁶. De outra banda, o dano moral não engloba, necessariamente, o surgimento de uma doença decorrente do ato ilícito. Ele é, por assim dizer, aquele que afeta a esfera íntima da vítima, agredindo seus valores e causando dores ao ofendido⁴⁷.

No mais, consoante referido supra, o assédio moral e dano moral não são sinônimos. Nesse sentido, assédio moral é causa que origina o dever de indenizar o assediado. Assim, vale lembrar que o assédio é caracterizado por ações abusivas e reiteradas, as quais afrontam direitos de personalidade do ofendido. Já o dano moral não depende, especificamente, da prática de atos repetitivos que exponham a vítima a humilhações e constrangimentos constantes. Portanto, é possível verificar que o dano moral é mais amplo. Note-se que um fato isolado pode causar dano moral, ao passo que o assédio moral depende da presença de seus requisitos para a sua configuração.

Os danos de natureza extrapatrimonial são tratados, na CLT, a partir do art. 223-A.

⁴⁴ **Art. 483**. O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando: (...) b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; (...) e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama.

⁴⁵ CAVALIERI, Sergio. **Programa de Responsabilidade Civil**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 111.

⁴⁶ SILVA, Edith Seligmann. **O Assédio Moral no Trabalho**. Seminário compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho, Florianópolis. Anais. São Paulo: Fundacentro, 2013. p. 50.

⁴⁷ NERY JUNIOR, Nelson. **Código Civil Comentado**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. p. 1206.

Nesse sentido, o art. 223-C, inserido pela Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017), assegura que “a honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a sexualidade, a saúde, o lazer e a integridade física são os bens juridicamente tutelados inerentes à pessoa física”⁴⁸. Revela-se que, nos casos de assédio moral, o rol de direitos descrito no aludido artigo é violado, já que a prática do assédio leva a deterioração das relações dentro da empresa.

No mais, a Reforma Trabalhista também introduziu o art. 223-E, o qual dispõe que “são responsáveis pelo dano extrapatrimonial todos os que tenham colaborado para a ofensa ao bem jurídico tutelado, na proporção da ação ou da omissão”⁴⁹. Por conseguinte, quando se trata de assédio moral no ambiente de trabalho, a empregadora se torna responsável pelos danos de natureza não patrimonial ao se omitir em cessar os comportamentos assediadores, hipótese em que se mantém inerte para inibir a ocorrência de assédios na modalidade vertical, horizontal e misto cometidos por seus funcionários. Da mesma forma, a empregadora também será responsabilizada quando atuar ativamente na propagação de assédio, como no caso do assédio institucional ou organizacional, em que ela figura como sujeito ativo do ilícito.

Por fim, importa destacar que a Reforma Trabalhista também fixou parâmetros para fixação do *quantum* devido a título de indenização por danos extrapatrimoniais. Tais critérios estipulam o valor máximo da indenização e vedam a acumulação de valores. Sobre o tema, assim leciona Maurício Delgado Godinho:

A Lei da Reforma Trabalhista (n. 13.467/2017) buscou atenuar esses avanços jurídicos e culturais. Não só diminuiu o anterior foco no universo da personalidade da pessoa humana trabalhadora, como também abriu, firmemente, novo foco, agora no campo dos interesses extrapatrimoniais do empregador. A par disso, procurou deslocar o *status* desse temário para um piso menor, sugestivamente indicado pela ideia genérica de *reparações por danos extrapatrimoniais* e pelo tarifamento imposto a essas reparações.⁵⁰

Nesse cenário, tem-se que o assédio moral é um risco recorrente da atividade

⁴⁸ BRASIL. Decreto-lei n° 5.452, de 1° de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 03 mar. 2021.

⁴⁹ BRASIL. Decreto-lei n° 5.452, de 1° de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 03 mar. 2021.

⁵⁰ DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores**. 18. ed. São Paulo. LTr, 2019. p. 738.

econômica e, em consequência, desafia a responsabilidade da empresa. Dessa forma, tendo em vista que riscos acarretam custos à empregadora, ao mesmo tempo em que também implicam adversidades aos empregados – já que o risco é, em alguma medida, um descumprimento de normas e princípios trabalhistas –, mostra-se relevante adotar medidas de prevenção ao assédio moral no ambiente laboral. Para tanto, a doutrina e a legislação passaram a abordar o *compliance* como política de mitigação de riscos. Assim, os programas de *compliance* (concebidos também como programas de integridade) passam a ser vistos como formas de cautela contra a prática de assédio moral. Tal tema será trabalhado no próximo capítulo.

3. COMPLIANCE TRABALHISTA

3.1. CONCEITO E ASPECTOS GERAIS

O termo *compliance* é originado das palavras italianas *compire* ou *complire*, as quais significam realizar completamente. Por sua vez, a tradução literal da palavra *compliance* remete à ideia de estar em conformidade, posto que deriva do verbo em inglês *to comply*⁵¹. Sendo assim, em termos gerais, *compliance* passa a noção de estar em conformidade com as leis vigentes no país e com as regras internas de determinada empresa, cumprindo procedimentos éticos. Portanto, o *compliance* pretende consolidar o cumprimento da legislação como parte da cultura corporativa da empresa⁵².

Todavia, estar em *compliance* não pode ser limitado à tradução literal do termo, já que sua extensão vai muito além do estrito cumprimento do ordenamento jurídico⁵³. Isso porque, o *compliance* deve ser encarado como um sistema, o qual atua como instrumento para de redução de riscos, ao mesmo tempo em que pretende preservar valores éticos e de sustentabilidade corporativa⁵⁴. Portanto, o seu entendimento vai além da observância de normas jurídicas: o *compliance* também se traduz na adoção de medidas que viabilizem a redução de riscos que não estão positivados em lei.

Com efeito, o que se verifica é que o *compliance* exprime dois vetores: o estado de conformidade e a orientação de comportamento. Isso significa dizer que, além de determinada empresa se adequar para o fim de observância e respeito às regras internas e externas ao negócio (estado de conformidade), também há, no *compliance*, uma referência a padrões comportamentais (orientação de comportamento). Logo, para se estar em conformidade, não basta apenas seguir normas jurídicas, é preciso que se adotem normas de orientação de comportamento, as quais, estritamente, não se revestem de juridicidade, mas assumem

⁵¹ MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.p. 29.

⁵² SOUZA, Raíssa Fabris de; BELLINETTI, Luiz Fernando. **Compliance trabalhista: uma análise a partir da função social da propriedade e da responsabilidade socioambiental da empresa**. Direitos Fundamentais & Justiça, Belo Horizonte, n. 40, p. 221-238, 2019. Disponível em: <http://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/741/955>. Acesso em 14 mar. 2021.

⁵³ COIMBRA, Marcelo de Aguiar; BINDER, Vanessa Alessi Manzi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 34.

⁵⁴ CARVALHO, André Castro. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989576/>. Acesso em: 18 mar. 2021. p. 40.

relevância jurídica:

Delimitar a “orientação de comportamento” é a segunda das dificuldades típicas do *compliance*. Essa dificuldade está diretamente ligada àquela de definição da natureza jurídica das normas a serem seguidas, afinal, o *compliance* refere-se somente a “normas jurídicas”? Se se responde afirmativamente a essa pergunta, a primeira objeção que se poderia apresentar seria: “qual é, então, a natureza jurídica de um Código de Ética ou de um Código de Conduta?” Trata-se aqui de normas jurídicas?”. A princípio não e, mesmo assim, nenhum estudioso ou especialista da área diria que *compliance* não implica seguir essas normas de comportamento. Nesse sentido, um dos problemas do *compliance* é que ele lida com fenômenos diversos de autorregulação, desde a autorregulação tradicional à chamada “autorregulação regulada”. Trata-se de normas de orientação de comportamento, que não têm natureza jurídica estrita, mas que passam a ter “relevância jurídica” ou por força de contrato (através das conhecidas “cláusulas contratuais de *compliance*”) ou por força de lei (como, por exemplo, a Lei Anticorrupção, que atribui explicitamente consequências jurídicas para aquelas empresas que tiverem Códigos de Ética e Códigos de Conduta, ou seja, deixa claro que a existência dessas normas internas passa a ter impacto na forma como será aplicada a pena no caso concreto).⁵⁵

Nesse norte, o *compliance* surge da necessidade imperiosa de se mitigar os riscos do negócio em face de eventual descumprimento de leis ou regulamentos internos da empresa. Tal cenário demanda a elaboração de políticas complexas para controle de procedimentos. Ao conceituar *compliance*, a autora Anaruez Mathies assim o define:

O termo *compliance* corresponde ao cumprimento de regras e regulamentos impostos, interna e externamente, à organização, compelindo-a, assim, a observar as leis e normas de determinado país. A observância das normas não se limita à esfera jurídica, mas inclui todas as obrigações necessárias ao desenvolvimento da atividade empresarial, com objetivo de redução de riscos à própria empresa. O *compliance* é um mecanismo relativamente recente que permite às organizações identificar e gerenciar os riscos decorrentes da violação da legislação e normas internas da empresa.⁵⁶

Tem-se, portanto, que o *compliance* objetiva prevenir eventuais fraudes, erros e multas por desrespeitos à lei, a fim de que os administradores da empresa consigam agir com segurança nos momentos de tomada de decisões⁵⁷. Destaca-se que, inicialmente, os planejamentos de *compliance* visando à redução de riscos se voltavam para a proteção dos acionistas e para a prevenção de crimes financeiros e de lavagem de dinheiro. Contudo, tal

⁵⁵ SAAVEDRA, Giovani Agostini. **Investigações corporativas e compliance**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.p. 245

⁵⁶ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de compliance**. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 137. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 04 mar. 2021.

⁵⁷ SCHAPIRO, Mario; MARINHO, Sara Matos. **Compliance Concorrencial**. Portugal: Grupo Almedina, 2019. p. 32. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584933990/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

realidade foi sendo modificada ao longo do tempo, de modo que, atualmente, a matéria é debatida em inúmeras áreas do Direito.

Em face disso, importa salientar que o estudo do *compliance* deve ser apreciado de acordo com área em que ele é utilizado. Note-se que, embora tal mecanismo tenha como lugar comum a mitigação de riscos a partir do cumprimento de diplomas legais e normas internas das empresas, a forma de implementação dos projetos de *compliance* é diversa dependendo da realidade em que aplicada. A título de exemplo, tem-se que a forma de execução do *compliance* penal será distinta da forma de implementação do *compliance* trabalhista, posto que, naquele, os programas objetivarão a prevenção à prática de crimes, ao passo que, no segundo, o programa de *compliance* atua sobre a relação de emprego.

Nesse diapasão, em nosso país, a ascensão do *compliance* remete ao Direito Penal diante da denominada Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013). Dessa forma, no âmbito criminal, o *compliance* se volta para a adoção de práticas que estejam em condão com a legislação penal, com o intuito de inibir a consumação de ações tipificadas como crime. É nesse cenário que surge a ideia de direito penal preventivo:

Inicialmente tratadas, no Brasil, dentro da realidade da Lei de Lavagem de Dinheiro original (Lei n. 9.613, de 3-3-1998), as noções de criminal *compliance* passaram por profunda alteração, em especial após a entrada em vigor da Lei n. 12.683, de 9-7-2012, a qual reestruturou toda a dinâmica relativa ao tratamento penal da lavagem de capitais. Em momento posterior, existiu uma reviravolta em relação ao criminal *compliance*, em especial com a Lei n. 12.846, de 10-8-2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.⁵⁸

O *compliance* é inserido também nas áreas tributária, administrativa e concorrencial, a fim de traduzir uma maior transparência aos negócios. Na seara laboral, os programas de *compliance* são introduzidos nas relações de trabalho com o objetivo de cumprir adequadamente a legislação trabalhista e os regulamentos atinentes à atividade desempenhada⁵⁹. Assim, o *compliance* trabalhista age para tentar, na medida do possível,

⁵⁸ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; DINIZ, Eduardo Saad. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 9788502622098. p. 27. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502622098/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

⁵⁹ MORAIS, Uérlei Magalhães de. **Compliance trabalhista: a utilização da lei anticorrupção como instrumento de prevenção de conflitos de natureza trabalhista**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, 2019, v. 85, n. 1. p. 259. Disponível em:

blindar a empresa contra sua futura responsabilização por atos praticados ao arrepio da lei.

Dessa forma, o *compliance* trabalhista ganha um tom diferente. Isso porque, neste caso, cuida-se de tentar buscar que tanto empregadores quanto empregados obedeçam às normas trabalhistas, isto é, a aderência a condutas éticas e legais não se destina apenas à empresa, constituindo-se também em dever dos empregados. Logo, a política do *compliance* trabalhista terá dois destinatários imediatos: a empresa e o quadro de funcionários.

Logo, no âmbito trabalhista, os planos de gerenciamento de *compliance* são especialmente desafiadores. Tal se deve pelo fato que as políticas de contenção de riscos não devem ser, exclusivamente, praticadas pela empresa: é preciso que o quadro de funcionários também adote as medidas. Sobre o tema, assim leciona Anaruez Mathies:

O *compliance* no Direito do Trabalho compreende a adoção de medidas para o cumprimento das leis e regulamentos relativos às relações de trabalho. Porém, ao considerar apenas a relação de emprego, o estudo do *compliance* tem campo de atuação mais restrito, e inclui o cumprimento por empregados e empregadores de deveres e obrigações previstos na legislação e nos regulamentos internos e externos.⁶⁰

O *compliance* trabalhista, assim, busca evitar a violação de direitos trabalhistas, inibindo condutas que sonquem garantias conferidas aos empregados e repelindo ações que mitiguem a dignidade destes. É nesse meio que o *compliance* se apresenta como um importante aliado para o combate ao assédio moral no ambiente laboral. Veja-se que, além de preconizar o respeito à legislação, o *compliance* também estabelece padrões de conduta, os quais podem evitar a prática de assédio, conferindo maior credibilidade à empresa, ao mesmo tempo em que zela pelo bem-estar dos funcionários.

Assinala-se, porém, que inexistente lei que imponha, expressamente, a adoção de programas e medidas para controle da observância aos direitos e aos deveres associados ao contrato de trabalho em relação ao assédio moral. Quanto ao assunto, a gestão de riscos, no meio laboral, carece de imposição legal, razão pela qual as políticas de prevenção aos custos sociais originados por eventuais reclamações parte da vontade da empresa em aderir ao

https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/157113/2019_morais_uerlei_compliance_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 mar. 2021.

⁶⁰ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 141. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

plano.

Em que pese o Ordenamento Jurídico Brasileiro não conte com uma lei específica acerca dos mecanismos de prevenção ao assédio moral, vale mencionar que tramita, na Câmara de Deputados, o Projeto de Lei nº 2.369/2003, que estipula penalidades, ao empregador, pela ausência de políticas de inibição ao assédio moral, consoante emenda modificativa do art. 4, §2º:

§ 2º Caso não sejam adotadas medidas de prevenção ao assédio moral e sendo esse verificado, o empregador está sujeito a pagamento de multa arbitrada pelo magistrado, de acordo com as peculiaridades de cada caso.⁶¹

Dessa forma, embora incipiente, o *compliance* trabalhista vem ganhando cada vez mais notoriedade, seja para reduzir despesas com processos seja para garantir os direitos de titularidade dos empregados. Como consequência, políticas de gestão desse tipo se mostram positivas para promoção das proteções conferidas aos trabalhadores.

3.2. HISTÓRIA DO COMPLIANCE NO BRASIL

O *compliance* está ligado à noção de autorregulação e autoresponsabilização da pessoa jurídica, isto é, uma vigilância interna para repelir a aderência a condutas antijurídicas e antiéticas⁶². Como marco internacional, tem-se o *U.S. Sentencing Guidelines* de 1991⁶³, que consiste, basicamente, em orientações gerais, aos Magistrados, para julgamento de casos envolvendo crimes federais. No ponto, aconselhava-se a concessão de vantagens aos réus que houvessem implementado programas de *compliance*, como a redução das penalidades impostas.

No Brasil, o marco mais expressivo do *compliance*, é a chamada Lei Anticorrupção

⁶¹ BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei PL n. 2.369/2003**. Dispõe sobre o assédio nas relações de trabalho. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=447636&filename=EMC+1/2007+CTASP+%3D%3E+PL+2369/2003 > . Acesso em: 19 mar. 2021.

⁶² MACHADO, Antonio Rodrigo; CARMONA, Paulo Afonso Cavichioli. **Compliance: instrumento de controle nas licitações públicas**. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, 2018, n. 72, p. 75. Disponível em: [file:///C:/Users/Gabi/Downloads/Compliance%20Instrumento%20de%20controle%20nas%20licita%C3%A7%C3%B5es%20publicas\(1\).pdf](file:///C:/Users/Gabi/Downloads/Compliance%20Instrumento%20de%20controle%20nas%20licita%C3%A7%C3%B5es%20publicas(1).pdf). Acesso em: 01 mai. 2021.

⁶³ MARTINEZ, Maria Beatriz. **Programas de compliance e a defesa da concorrência: perspectivas para o Brasil**. Revista do IBRAC – Direito da Concorrência, Consumo e Comércio Internacional, v. 12, jan. 2005, item 2.1.1.

(Lei nº 12.846/2013), já que aquele passou a servir de parâmetro no momento de dosimetria da pena nos casos de ilícitos corporativos. Quanto ao surgimento do *compliance*, em nosso país, assim assevera a autora Milena Donato Oliva:

Dessa forma, no Brasil, assiste-se, progressivamente, à atribuição de efeitos jurídicos ao *compliance*, que é tratado na legislação como: (i) prática incentivada por meio da previsão legal de consequências favoráveis (v. g. dosimetria da pena) ou (ii) obrigação legal em sentido estrito (como no caso da imposição, pela legislação federal, da obrigatoriedade de as empresas estatais adotarem programas de *compliance*). Além disso, verifica-se uma gradual expansão, por parte da jurisprudência, da utilização da noção de *compliance* como parâmetro interpretativo para a resolução de questões as mais variadas envolvendo a atividade empresarial.⁶⁴

De outra banda, é importante ressaltar que, embora seja reconhecida como um importante marco do *compliance* em nosso Ordenamento Jurídico, a Lei Anticorrupção, não é a origem de tal mecanismo em nosso país. Nesse sentido, as primeiras repercussões do *compliance*, no cenário brasileiro, são introduzidas por dois importantes órgãos reguladores: o Banco Central (BACEN)⁶⁵ e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Tais órgãos indicavam a necessidade de se implementar programas e medidas de *compliance* para o controle interno de cumprimento de obrigações legais⁶⁶.

Em nossa legislação pátria, a obrigação de se aderir a políticas de *compliance* foi positivada através da Lei nº 9.613/98, a qual versa sobre os crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores, assim como dispõe acerca da prevenção da utilização do sistema financeiro para a prática de ilícitos. Vale destacar que a referida lei criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

É por meio dessa Lei, com alterações trazidas pela Lei nº 12.683/2012, que se estabeleceu o dever de que pessoas jurídicas que atuam no meio financeiro adotem medidas e procedimentos para organização e controle, a fim de se evitar a ocorrência de crimes contra a ordem financeira. Quanto ao tema, assim preconiza o art. 10, inc. III, da aludida lei:

⁶⁴ OLIVA, Milena Donato; SILVA, Rodrigo da Guia. **Origem e evolução histórica do *compliance* no direito brasileiro**. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 29-51. ISBN 978-85-450-0564-3.

⁶⁵ Para a adoção de políticas de controle interno de instituições financeiras para prevenção ao crime de lavagem de dinheiro, o BACEN lançou mão das seguintes circulares: 3.467/09, 3.461/09, 3.325/06 e das cartas circulares de nº. 3.337/08, 3.260/06 e 3.234/06.

⁶⁶ SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado - 1ª edição**. São Paulo. Editora Saraiva, 2015. 9788502624382. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502624382/>. Acesso em: 19 mar. 2021.

Art. 10. As pessoas referidas no art. 9º:

III - deverão adotar políticas, procedimentos e controles internos, compatíveis com seu porte e volume de operações, que lhes permitam atender ao disposto neste artigo e no art. 11, na forma disciplinada pelos órgãos competentes;⁶⁷

Nesse viés, é possível verificar que o surgimento das noções de *compliance* emergiu, em nosso país, na esfera penal, a fim de impedir e diminuir a ocorrência dos crimes de colarinho branco⁶⁸, tendo como marco principal, a Lei Anticorrupção, a qual é oriunda do compromisso assumido pelo Brasil através da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, no âmbito da ONU, com a Convenção Interamericana de Combate à Corrupção, no âmbito da OEA, e com a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE⁶⁹.

O fato de, em um primeiro momento, o *compliance* ter se manifestado no âmbito penal não induz à presunção de que o estado de conformidade apenas seja pensado e aplicado na esfera criminal. Nessa medida, quando se pensa em *compliance*, deve-se ter em mente a ideia de prevenção. Isso significa dizer que as políticas empregadas por meio do *compliance* visam à fiscalização interna da empresa com vista a promover a correta observância de normas legais e institucionais, definindo padrões de conduta éticos.

Nesse sentido, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) atrai o *compliance* para o âmbito administrativo. Tal lei dispõe sobre estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Ao assim fazer, a referida lei estabelece que a empresa pública, a sociedade de economia mista e suas subsidiárias deverão adotar práticas de governança quando não possuírem o controle acionário, conforme o art. 1º, § 7º, Lei nº 13.303/2016⁷⁰.

⁶⁷ BRASIL. **Lei n. 9.613, de 03 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>. Acesso em: 16 março de 2020.

⁶⁸ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**, 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. 9788502622098. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502622098/>. Acesso em: 25/03/2021.

⁶⁹ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. 9788547224011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547224011/>. Acesso em: 25/03/2021. Pág. 173.

⁷⁰ Art. 1º, §7º. Na participação em sociedade empresarial em que a empresa pública, a sociedade de economia mista e suas subsidiárias não detenham o controle acionário, essas deverão adotar, no dever de fiscalizar, práticas de governança e controle proporcionais à relevância, à materialidade e aos riscos do negócio do qual são partícipes, considerando, para esse fim: (...).

Além disso, a aludida lei também fixa a necessidade de criação de um Comitê de Auditoria Estatutário (art. 9, inc. III, Lei nº 13.303/2016), bem como a criação de um Código de Conduta e Integridade, o qual preveja a existência de canais de denúncias com proteção ao denunciante, nos moldes do art. 9, §1, da mencionada Lei:

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;

II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;

V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;

VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.⁷¹

Veja-se que a citada Lei discorre de forma minuciosa sobre o teor dos programas de integridade, em especial quanto à elaboração de um código de conduta, indicando os temas que deverão ser abordados neste. Ressalta-se que, conforme já destacado, a Lei Anticorrupção previu a implementação do programa de *compliance* como forma de reduzir a penalidade imposta; contudo, quando comparada à Lei das Estatais, a Lei Anticorrupção se mostra menos taxativa quanto ao meio e aos critérios a serem observados nos programas de *compliance*.

Mais recentemente, foi sancionada a nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), a qual substitui a Lei nº 8.666/93. A incipiente Lei de Licitações e Contratos Administrativos ratifica a ideia de que o *compliance* é um instrumento consolidado em nosso país. Nessa linha de pensamento, a mencionada lei exige a criação de um programa de *compliance* como requisito para se contratar com a Administração Pública. É nesse sentido que o art. 25, § 4º, desta Lei prevê a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante

⁷¹ BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 04 mai. 2021.

vencedor⁷². Outrossim, no caso de haver empate entre mais de uma empresa, o art. 60, inc. IV, da nova Lei de Licitações, estabelece o programa de integridade como critério de desempate⁷³, incentivando, ainda mais, a adoção de sistemas de *compliance*.

Assemelhando-se à Lei Anticorrupção, a nova Lei de Licitações também estipula a redução de eventuais penalidades impostas à empresa licitante na hipótese desta desenvolver programas de integridade, consoante disposto no art. 156, §1º, inc. V, da citada Lei⁷⁴. Ademais, uma vez penalizada a empresa, a reabilitação desta para contratar com o poder público fica condicionada à implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade (art. 163, parágrafo único, Lei nº 14.133/2021)⁷⁵.

Para além disso, a nova Lei de Licitações é clara quanto a necessidade de cumprimento das obrigações oriundas da legislação trabalhista (art. 50, *caput*, Lei nº 14.133/2021)⁷⁶. A referida Lei também incentiva que as empresas licitantes promovam ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, tratando tal tema como critério de desempate entre duas ou mais propostas (art. 60, inc. III, Lei nº 14.133/2021)⁷⁷.

O cenário trazido pela nova Lei de Licitações é cristalino no sentido de que os programas de *compliance* – chamados de programas de integridade - são instrumentos indispensáveis à lógica do mercado. Em outras palavras, estar em conformidade se tornou

⁷² Art. 25, §4º. Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.

⁷³ Art. 60. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: (...) IV - desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle.

⁷⁴ Art. 156. Serão aplicadas ao responsável pelas infrações administrativas previstas nesta Lei as seguintes sanções: (...) § 1º Na aplicação das sanções serão considerados: (...) V - a implantação ou o aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme normas e orientações dos órgãos de controle.

⁷⁵ Art. 163. É admitida a reabilitação do licitante ou contratado perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, exigidos, cumulativamente: (...) Parágrafo único. A sanção pelas infrações previstas nos incisos VIII e XII do **caput** do art. 155 desta Lei exigirá, como condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade pelo responsável.

⁷⁶ Art. 50. Nas contratações de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, o contratado deverá apresentar, quando solicitado pela Administração, sob pena de multa, comprovação do cumprimento das obrigações trabalhistas e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) em relação aos empregados diretamente envolvidos na execução do contrato, em especial quanto ao: (...).

⁷⁷ Art. 60. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: (...) III - desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, conforme regulamento; (...).

uma condição para que as empresas detenham credibilidade. No mais, os programas de *compliance* passam a atuar como importante ferramenta para a concretização de direitos. Isso porque o *compliance* parte da ideia de controle interno, sendo assim, a fiscalização passa a não ser exclusiva do poder público: ela aproveita também a estrutura interna da empresa. Nesse sentido:

A obrigatoriedade estabelecida em edital de contratação para a apresentação de mecanismos de *compliance* por empresas trata-se de questão decorrente diretamente do Poder Político da Administração Pública, uma vez que interfere na aplicação de mecanismos fiscalizatórios e converge ao conceito do exercício de controle mais eficiente, já que o Estado passará a contar com o exercício de fiscalização também na estrutura interna das empresas privadas, sob o argumento do atendimento de objetivos públicos. Dar enfoque ao interesse da Administração Pública na organização interna das empresas pode definir quem poderá contratar com o poder público ou que com ele tenha interesse de firmar qualquer espécie de vínculo. Isso, por consequência, poderá interferir diretamente nas licitações e contratos administrativos.⁷⁸

Dessa forma, é possível verificar que as noções de *compliance* foram bem incorporadas no Direito Administrativo. Todavia, os reflexos originados pela nova Lei de Licitações não repercutem somente sobre a esfera administrativa. Com efeito, as disposições de tal Lei também são sentidas no âmbito do Direito do Trabalho. Note-se que o aludido Diploma Legal assevera a necessidade de observância das normas trabalhistas pelas empresas contratadas pelo poder público. Sendo assim, no caso das empresas terceirizadas, o rigoroso cumprimento da legislação trabalhista é condição básica para licitar com Entes Públicos. E, para tanto, o *compliance* se mostra como caminho para atingir tal requisito.

A implementação do *compliance*, na área trabalhista, absorve noções e institutos já consolidados no *compliance* penal e administrativo. Dessa forma, para lançar mão das políticas organizacionais do *compliance* como instrumento para inibição do assédio moral no ambiente laboral, é preciso estudar as ferramentas e as formas em que tais políticas são implementadas. O que se passa a fazer no próximo tópico.

3.3. SUJEITOS DO COMPLIANCE

A diminuição dos riscos promovidos pelo *compliance* utiliza uma série de táticas para prevenir vícios, erros e fraudes, tais como: a criação de rotinas, monitoramentos e auditorias

⁷⁸ MACHADO, Antonio Rodrigo; CARMONA, Paulo Afonso Cavichioli. **Compliance: instrumento de controle nas licitações públicas**. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, ano 18, n. 72, p. 71-91, abr./jun. 2018. p. 80/81.

internas. Não se pode ter, contudo, a falsa impressão de que tal modelo apenas demanda ações da pessoa jurídica, sem o enfoque devido sobre o quadro de agentes que integram determinada empresa.

Nesse sentido, embora o programa de *compliance* parta de mecanismos de gestão e organização institucional, cumpre dizer que a adesão ao plano depende das pessoas que vivenciam a rotina da empresa. Logo, empregados, fornecedores e acionistas são conceituados como parceiros primários ou *stakeholders*⁷⁹. Isso significa que estes agentes guardam relação direta com a atividade empresarial. Existem também aqueles parceiros secundários, os quais, por sua vez, percebem efeitos mediatos da atividade explorada pela empresa. Estes parceiros podem ser entendidos como a comunidade local, as associações de classe e o público em geral⁸⁰.

Em decorrência, tem-se que, para se atingir o estado de conformidade, é preciso a atuação de pessoas, em especial daquelas que integram a estrutura da empresa. Nesse cenário, surgem os sujeitos do *compliance*, sem os quais, não há falar-se em políticas de boa governança.

3.3.1. *Compliance officer*

Se existe algo que o *compliance* modifica acentuadamente, tal fator é, sem dúvida, a transformação da gestão de pessoas. Nesse norte, a gestão de pessoas, antes vista como mera burocracia, voltando-se unicamente para contratação e dispensa de funcionários, passa a ser encarada como um meio de aprimorar o ambiente de trabalho. Abandona-se, em certa medida, a noção de simples formalidade, para dar lugar a uma gestão mais inteligente voltada à capacitação do quadro de funcionários.

Dessa forma, a gestão de pessoas desenvolve um caráter mais pessoal, buscando

⁷⁹ SERPA, Alexandre da Cunha. **Comunicação de *compliance* – Mas sem usar a palavra “*compliance*”**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 207-215. ISBN 978-85-450-0761-6.

⁸⁰MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 149. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

favorecer a adoção de condutas que repercutam no dia a dia laboral, tais como a implantação de treinamentos, criação de canais de comunicação, estabelecimento de padrões éticos de comportamento e tantas outras mais. É nesse cenário de zelo que surge o *compliance officer*.

O *compliance officer* ou oficial de cumprimento é o cargo mais elevado no universo do *compliance*. Tal profissional é responsável pela organização de sistemas com a finalidade de implementar mecanismos para tornar a empresa ajustada ao estado de conformidade. Dessa forma, tendo em vista o caráter autorregulatório, o *compliance officer* deve ter conhecimento técnico adequado em relação às normas que permeiam a atividade desenvolvida, bem como deve ter ciência acerca do funcionamento interno da empresa, a fim de traçar instrumentos para melhorar o ambiente de trabalho.

Sobre tal profissional, Wagner Giovanini traça o seguinte perfil:

O profissional deverá mostrar-se com conhecimento adequado para o exercício da função, seja nos aspectos técnicos do *compliance*, quanto no cotidiano da organização, incluindo processos, pessoas, estratégias, desafios, metas, concorrentes e mercado, dinâmica dos negócios, entre outros. Além da qualificação, deverá ter um perfil que lhe permita agir proativamente e, no desempenho diário, seja reconhecido, respeitado, tenha senioridade, boa capacidade de comunicação e convencimento, além da capacidade de relacionar-se com propriedade em todos os níveis hierárquicos.⁸¹

Nesse cenário, o *compliance officer* é a pessoa encarregada pelo funcionamento do programa de *compliance*. Havendo um setor específico para tal finalidade, o chefe deste departamento será o *Chief Compliance Officer* (CCO)⁸², o qual empenha a função de defender o correto funcionamento das políticas de *compliance*. Também é sua atribuição encontrar irregularidades e comunicar, aos órgãos de controle interno, os resultados dos programas e os eventuais descumprimentos e disparidades. Assim, ainda que o *compliance officer* ou *Chief Compliance Officer* ostentem certa autonomia para desenhar o programa de *compliance*, seus poderes dentro da empresa não são ilimitados. Isso se deve a necessidade de que a eficácia do

⁸¹ GIOVANINI, Wagner. **Programas de *compliance* e anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 101-117. ISBN 978-85-450-0761-6. p. 106.

⁸² VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. 9788547224011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547224011/>. Acesso em: 26 de abril de 2021. p. 290.

programa seja avaliada por outros setores. Ainda, quando detectada uma irregularidade, não é do oficial de cumprimento o dever de retificar a conduta, em que pese este estipule os meios de correção dos procedimentos e as eventuais sanções aplicadas quando inobservado determinado procedimento.

Importante referir que o setor responsável pelos programas de *compliance*, o qual é dirigido pelo *Chief Compliance Officer*, deve ser formado por profissionais com o conhecimento da área de gestão e, mais importante, deve possuir independência funcional em relação à direção da empresa. Essa última característica se deve pela importância de se manter uma impessoalidade entre o órgão responsável pelo setor de *compliance* e a direção da empresa, a fim de proporcionar um melhor alcance do cumprimento de regramentos externos ao empreendimento, ao mesmo tempo em que se proporciona uma maior eficácia das medidas internas de controle, tais como o canal de denúncias. Veja-se que, no caso de Empresas Estatais, a autonomia assegurada ao setor da gestão de riscos é garantida pelo teor do art. 9, § 2º, da Lei 13.303/2016⁸³, o qual assevera que tal setor deve estar vinculado ao diretor presidente, mas liderada por um diretor estatutário.

Dentre as responsabilidades do *compliance officer* está o estudo do sistema de *compliance* de forma integral para assegurar que as medidas estão sendo respeitadas. Também é sua atribuição elaborar medidas corretivas para sanar eventuais irregularidades, assim como dirigir treinamentos para orientação de funcionários. Para a adesão das políticas de *compliance*, o oficial de cumprimento também é encarregado de elaborar manuais e regulamentos que informem sobre os padrões de comportamento, fixando penalidades pela violação das normas internas e externas à empresa⁸⁴. Como consequência, a este profissional, compete a adoção de medidas corretivas quando configurada uma irregularidade.

Para além disso, o *compliance officer* empenha um papel relevante no controle interno

⁸³ Art. 9, § 2º. A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

⁸⁴ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 149. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

da empresa, já que é sua tarefa escrever relatórios e documentar acerca do programa instalado no negócio, a fim de comprovar que o sistema de *compliance* está sendo observado rigorosamente. São através desses documentos que se realizam as auditorias para controle e monitoramento das ações da empresa. Ainda, é do *compliance officer* o dever de mensurar a efetividade do programa de *compliance*. Caso perceba que este não atingiu os resultados esperados, surge para o oficial de cumprimento, o dever de traçar novos planos. A publicidade dos mecanismos de *compliance* também se inserem na competência do *compliance officer*, posto que é ele quem ajuda a desenvolver a filosofia da empresa, tornando-a conhecida para o público em geral e para os funcionários.

No cenário brasileiro, a figura do *compliance officer* foi reconhecida na circular de número 3.461 do BACEN, segundo a qual as instituições submetidas à fiscalização do BACEN e da CVM devem apontar, aos supervisores, um diretor responsável pelo monitoramento das medidas preventivas relativas à lavagem de dinheiro⁸⁵. Desse modo, nota-se que tal sujeito não é estranho ao mercado brasileiro.

3.3.2. Comitê de *compliance*

Em complemento à função do *compliance officer*, surge a figura do *comitê de compliance*. Tal órgão é responsável pela análise de todo o programa de *compliance* instaurado na empresa, tornando obrigatórias as medidas nele impostas. É dizer, portanto, que o *compliance officer* age em conjunto ao comitê, já que é através deste que se delibera sobre as políticas de gestão.

A escritora Anaruz Mathies assinala que o comitê de *compliance* não se confunde com a direção da empresa, posto que não é ele quem assume o papel diretivo da empresa. O comitê se volta tão somente para o estudo de ações de conformidade, sendo independente da administração de fato do empreendimento. Em relação ao tema em pauta, assim assevera a aludida autora:

O *compliance officer* é a pessoa responsável pelo desenvolvimento, operação e monitoramento do programa de *compliance*. E o comitê de *compliance* surge para complementar o trabalho do *compliance officer*, pois no comitê se discutem todas as

⁸⁵ Art. 18, §§ 1º e 2º, da **Circular de número 3.461 do BACEN**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47555/Circ_3461_v1_O.pdf. Acesso em 27 mar. 2021

questões relacionadas ao programa, bem como é o órgão que confere obrigatoriedade para que as medidas estabelecidas sejam efetivamente implantadas. Todavia, é importante destacar que tanto o *compliance officer* como o comitê de *compliance* não são os responsáveis pela gestão da empresa, mas sim encarregados, cada qual dentro de suas atribuições, de analisar a efetividade do programa de *compliance*, as condutas realizadas na empresa e denunciar eventuais práticas irregulares ou ilegais cometidas. E, apesar de os indivíduos que integram a estrutura da área de *compliance* não administrarem a empresa, eles possuem o dever de comunicar aqueles que decidem pela empresa acerca da existência eventuais riscos.⁸⁶

Note-se que as atribuições conferidas ao comitê, em alguns casos, são semelhantes às tarefas do *compliance officer*, uma vez que também compete ao comitê verificar a eficácia do programa de fiscalização interna, bem como acompanhar os procedimentos e definir ações ligadas à gestão de riscos, elaborando métodos e ferramentas para mitigação desses riscos. Ainda, quanto à documentação, de igual forma, é responsabilidade do comitê certificar o cumprimento das normas legais e das normas internas ao negócio. Assim, o que se verifica é que as funções do *compliance officer* e do comitê de *compliance* são complementares entre si, dado que tais figuras devem atuar em conjunto.

Embora as funções do *compliance officer* e do comitê sejam afins, existem deveres que são próprios do comitê, já que este composto por um grupo de profissionais, o que acentua o tom deliberativo de tal órgão. Sendo assim, é responsabilidade do comitê assessorar a diretoria executiva, apresentando, quando necessário, regras para melhorias da gestão. Ainda, ao comitê, compete o exame acerca das decisões tomadas pelo *compliance officer*, dado que este se reporta ao comitê. Assim, é incumbência do deste órgão avaliar se as recomendações do oficial de cumprimento foram executas e se seus resultados são eficazes para o fim pretendido. Quando proposto treinamento para a equipe, é do comitê a obrigação de deliberar sobre a necessidade de tal ação. Por fim, este órgão avalia o controle interno, indicando retificações ou ratificações conforme o caso.

Dessa forma, percebe-se que os temas debatidos pelo comitê guardam elevada complexidade, o que justifica a existência de um órgão composto por um grupo de

⁸⁶ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 151. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

profissionais com formação em diversas áreas do conhecimento⁸⁷, a fim de permitir uma melhor discussão sobre as pautas analisadas. No que atine à *compliance* trabalhista, mostra-se importante que o comitê possua, ao menos, um profissional especialista em direito do trabalho, porquanto o conhecimento técnico sobre a matéria trabalhista (legislação, normas coletivas e doutrina) torna possível um aprimoramento do ambiente laboral.

3.4. PROGRAMA DE *COMPLIANCE*

A implementação de programas de *compliance* demanda um trabalho sistemático do *compliance officer* e do comitê, já que cada medida deve ser pensada para o meio em que inserida, a fim de se alcançar a tão esperada mitigação de riscos. Nos próximos tópicos, estudar-se-ão os exemplos de programas e políticas que constituem o *compliance*, dando-se especial relevo para as políticas de inibição ao assédio moral.

3.4.1. Código de conduta

O *compliance* exprime uma noção de conformidade, isto é, de respeito a normas internas e externas à empresa. Nesse contexto, é a partir dele que se cria uma ideia de transparência e ética no exercício do negócio. Mas, não estando ligado somente ao cumprimento de regras, o *compliance* também assume um caráter de orientação de conduta, com o intuito de aperfeiçoar a convivência entre os indivíduos que integram determinada empresa.

É justamente nessa esfera que se está incluído o código de conduta como programa de *compliance*. Através desse código, são fixados comportamentos tidos como adequados, freando a prática de ações irregulares que, possivelmente, causariam danos e constrangimentos. No caso específico do assédio moral, a adoção de código de conduta poderia ajudar a inibir comportamentos desrespeitosos aos empregados, dado que o quadro de funcionários ficaria ciente acerca de quais atitudes configuram assédio. Logo, o código de conduta auxilia na compreensão de normas institucionais.

Além de estabelecer padrões adequados de comportamento, o código de conduta

⁸⁷ KIM, Shin Jae; MUZZI, Renata; FALCETTA, Giovanni; LONGO, Thaísa Toledo. **Compliance em empresas estatais. Padrões internacionais e legislação brasileira.** In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento.* 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 273-304. ISBN 978-85-450-0761-6.p. 298.

também deve indicar os valores, as diretrizes, os princípios e a filosofia da empresa⁸⁸. Nesse sentido, o código de conduta é ajustado à empresa. Portanto, ele reflete a cultura da empresa, tornado de conhecimento geral as aspirações do negócio.

Veja-se que, embora a legislação defina direitos e deveres, ela não é taxativa para prever condutas corretas de convivência no âmbito do trabalho. Dessa forma, o código de conduta se lança como mecanismo para instruir as pessoas que integram a empresa acerca das formas de manutenção de um ambiente de trabalho saudável. No ponto, assim aduz o escritor Edmo Colnaghi:

O código de conduta é a norma interna fundamental de um programa de *compliance* e integridade. Se não é a parte mais importante, eis que se insiste que esse posto cabe ao tom da liderança, pois é o conjunto de normas internas que servirá de guia para todo o questionamento que se tiver em termos de *compliance*, além da legislação do país em que opera a empresa ou organização. E vai mais além, eis que ali estão princípios e valores morais que nem sempre constam da legislação, mas que ela permite que sejam normatizados conforme a empresa.⁸⁹

Nesse ínterim, a efetividade do programa de *compliance* está atrelado à existência de um código de conduta que seja de conhecimento de todos. Ademais, não basta a mera ciência acerca das disposições contidas nesse código: é preciso que as pessoas adiram a ele. Para tanto, o código deve ser claro, isto é, ter uma linguagem precisa e de simples interpretação. Outrossim, seus princípios, valores e diretrizes devem ser justificados no código, a fim de respaldar a sua aceitação. Do contrário, o código será de pouca utilidade, pois as pessoas não compreenderão as suas disposições, assim como não entenderão os seus propósitos. O objetivo maior do código é ser seguido e, para isso, ele precisa ter uma linguagem acessível.

Note-se que, apesar de o código de conduta estar entrelaçado à ideia de ética, ele não se confunde com o Código de Ética, porquanto este é criado por uma entidade de classe para estabelecer normas a serem observadas no exercício da profissão, ao passo que aquele é

⁸⁸ MORAIS, Uérlei Magalhães de. **Compliance trabalhista: a utilização da lei anticorrupção como instrumento de prevenção de conflitos de natureza trabalhista**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, 2019, v. 85, n. 1, p. 245. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/157113/2019_morais_uerlei_compliance_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 mar. 2021.

⁸⁹ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial - o tom da liderança, 1ª edição**. São Paulo: Editora Trevisan, 2018. 9788595450332. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595450332/>. Acesso em: 28/02/2021. Pág. B37/B38

vinculado à empresa, norteados seus valores e princípios como um todo⁹⁰. Por conseguinte, o Código de ética é mais amplo, já que dirigido a uma classe. De outro lado, o código de conduta é pensado para a empresa, embora ele possa tratar de temas que vão além dos muros desta, haja vista que tal código pode indicar obrigações previstas em lei, como, por exemplo, a realização de intervalos.

3.4.2. Treinamento

Além do código de conduta, para a efetividade do *compliance* também é necessária a promoção de treinamentos aos empregados de qualquer hierarquia, aos executivos e, até mesmo, aos funcionários responsáveis pelo *compliance*, como o *compliance officer*⁹¹. Os treinamentos são meios para aprimoramento das tarefas desempenhadas. Nesse norte, o treinamento está voltado à capacitação das pessoas que vivenciam a atividade da empresa, com o fim de aperfeiçoar o exercício de suas funções laborais.

Ainda, o programa de *compliance* traz, como tema, o relacionamento dos empregados entre si⁹². Tal pauta pode ser inserida nos treinamentos, em especial para abordar questões atinentes à prevenção ao assédio moral. Isso porque, ao tratar sobre a interação entre funcionários, os treinamentos permitem que os trabalhadores entendam quais ações caracterizam assédio, estimulando o abandono de tais condutas abusivas de desrespeito à personalidade do ofendido. Com isso, possíveis assediadores passam a saber, manifestamente, que seus comportamentos não são regulares.

Ademais, por meio dos treinamentos, é possível esclarecer sobre possíveis sanções àqueles que praticarem atos de assédio. Vale referir, contudo, que o treinamento também é apto a dirimir eventuais dúvidas sobre o tema, já que, mais eficaz do que penalizar o agressor, é evitar que ele adote comportamentos desrespeitosos, sendo que, para tanto, a informação

⁹⁰ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 157. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

⁹¹ CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONOMICA. **Guia Programas de Compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. 2016. Disponível em: < <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf> >. Acesso em: 20/02/2018. Pág. 21.

⁹² KLEINDIENST, Ana Cristina. **Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance**. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2019. 9788584935178. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584935178/>. Acesso em: 28 março 2021. Pág. 20.

correta é a melhor aliada para evitar situações de assédio moral.

Tendo em vista que, dentro de uma mesma empresa, estarão presentes as mais diversas personalidades, o treinamento deve ser pensado para cada grupo de trabalhadores, com a finalidade de se ampliar a compreensão sobre o tema debatido. Assim, ações de capacitação dos funcionários devem ter enfoque na comunicação, isto é, a mensagem passada às pessoas deve ser entendida:

No entanto, não basta a comunicação do programa. É preciso capacitar os colaboradores para aplicação do programa na prática. Para tanto, o desenvolvimento de estratégia de capacitação de treinamentos ao público-alvo é imprescindível. Como há diferentes públicos, a estatal deve ter o cuidado de preparar treinamentos adaptados para cada um deles, trazendo exemplos práticos condizentes com sua realidade⁹³.

Tem-se, portanto, que o treinamento, para ser eficaz, deve ser ajustado ao público-alvo⁹⁴. Também se recomenda que o treinamento seja ministrado por pessoas que atuem dentro da empresa, salvo nos casos em que se demande a presença de um especialista. Assim, para se atingir o escopo do treinamento, é preciso que ele seja planejado, amoldando-se aos seus destinatários.

No caso de assédio moral, o treinamento proporciona que o assediado identifique situações de assédio. Isso porque, além de resolver dúvidas sobre o assunto, os treinamentos repassam informações importantes sobre a matéria. Veja-se que, em algumas hipóteses, a vítima se encontra tão acuada que sequer é capaz, de por si só, verificar que está sendo alvo de assédio. Nesse cenário, o treinamento se mostra mais do que necessário: ele se mostra obrigatório. Note-se que não há como ter um ambiente de trabalho saudável quando os empregados sequer possuem conhecimento sobre o que, de fato, é o assédio moral.

Todavia, a mera realização de treinamento não é suficiente para repelir a prática de assédio. Assim, uma vez ciente de que está sofrendo assédio moral, é preciso que o ofendido tenha acesso a canais de denúncias, os quais permitam que ele narre, de forma segura, o que

⁹³ KIM, Shin Jae; MUZZI, Renata; FALCETTA, Giovanni; LONGO, Thaísa Toledo. **Compliance em empresas estatais. Padrões internacionais e legislação brasileira**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 273-304. ISBN 978-85-450-0761-6. Pág. 301.

⁹⁴ UNITED STATES. **Department of Justice**. The FCPA guide. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminalfraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20/03/ 2021 . Pág. 59.

está acontecendo consigo. É sobre tal tema, o próximo tópico.

3.4.3. Canais de denúncias

O canal de denúncias é o meio pelo qual os funcionários podem comunicar à empresa eventuais irregularidades. Note-se que a denúncia realizada dentro do sítio da empresa é menos custosa ao negócio, assim como é mais célere, já que não desafia a necessidade de ritos formais de procedimento. Isso porque, a ação de órgãos fiscalizados, comumente, são mais complexos e geram mais prejuízos à empresa, dado que esta poderá ser penalizada pecuniariamente.

Na legislação brasileira, em que pese a Lei Anticorrupção⁹⁵ não preveja, de forma expressa, a implementação de canais de denúncia, as normas nela contidas destacam a relevância de mecanismos de incentivo à denúncia, nos termos do seu art. 7º, inc. VIII⁹⁶. Por sua vez, o Decreto Federal nº 8.420/2015, ao dispor sobre a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, estabelece, como parâmetro de avaliação acerca da existência de programa de integridade, a criação de “canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé”⁹⁷, consoante Art. 41, inc. X. Destaca-se que, pelo referido decreto, as penalidades são reduzidas no caso de implementação de canal de denúncia, tal qual preconizado na Lei Anticorrupção.

O programa de *compliance* preconiza, primordialmente, a fiscalização interna. Dessa forma, a criação de um canal de denúncias é uma tática bem-vinda na hora de se detectar problemas originados dentro da empresa. A escritora Ana Cristina Kleindienst argumenta que deve haver a possibilidade de esses canais de denúncia serem de acesso de terceiros:

⁹⁵ BRASIL. **Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm >. Acesso em: 16/04/ 2020.

⁹⁶ Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções: (...)VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

⁹⁷ BRASIL. **Decreto Federal nº 8.420/2015, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 16 março de 2020.

É desejável, outrossim, que a empresa implante sistema que possibilite reclamações e denúncias, não somente por parte dos empregados mas também de terceiros e público em geral. Meio eficaz para verificar e apurar irregularidades dentro da organização, desde o desrespeito ao regulamento interno e às leis trabalhistas até casos de corrupção. A partir da constatação dos problemas, as áreas específicas devem ser comunicadas, com vistas à resolução e à tomada das providências devidas, inclusive aplicação das penalidades, por exemplo, no caso de um chefe que incorre em prática de assédio moral e sexual, inclusive um empregado do mais alto escalão envolvido em prática de corrupção.⁹⁸

Insta destacar que, para tornar eficaz o canal de denúncias, mostra-se imperioso conferir o anonimato e a confidencialidade das denúncias. Isso se torna necessário para não constranger o denunciante, o qual pode ter receio de utilizar tal mecanismo por medo de retaliações futuras. Note-se que não basta que o canal de denúncia apenas exista de forma figurativa: ele precisa funcionar, isto é, ele precisa da adesão das pessoas que integram a empresa.

Maior será o êxito do canal de denúncias, quanto maior for a segurança garantida ao empregado denunciante, a fim de que este não tenha qualquer ressalva em efetuar a sua acusação. Um sistema que não passe confiança ao agente tende a se tornar inócuo, já que não alcançará o fim pretendido e impedirá o diálogo entre o trabalhador e a direção da empresa empregadora. Logo, tal canal guarda uma dupla função: proporcionar a denúncia e garantir o anonimato de quem efetua a denúncia.

Sobre o tema, Tribunal de Contas da União (TCU) editou um Referencial de Combate à fraude e corrupção, pelo qual reconhece que o canal de denúncias é um dos mais eficazes programas para identificação de erros:

Significa que a organização implementa e opera um canal por onde denúncias de fraude e corrupção contra a organização possam ser reportadas. O propósito do canal é contribuir com informações à função antifraude e anticorrupção, ao gestor, à auditoria interna e à corregedoria para identificar e cessar as fraudes e as corrupções. Além disso, o canal serve de mecanismo de dissuasão para potenciais fraudadores e corruptos. As pesquisas indicam que uma das medidas mais efetivas para detecção de fraude e corrupção são as denúncias recebidas. (...) A organização deve tomar medidas para assegurar que os denunciante se sintam confortáveis em denunciar, proporcionando a eles a oportunidade do anonimato, se preferirem. A facilidade em denunciar é ponto chave na eficiência e eficácia do canal de denúncias.⁹⁹

⁹⁸ KLEINDIENST, Ana Cristina. **Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance**. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2019. 9788584935178. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584935178/>. Acesso em: 28 mar. 2021.

⁹⁹ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de combate a fraude e corrupção**, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf> . Acesso em: 22 mar. de 2021.

O caráter sigiloso e anônimo do canal de denúncias é elemento essencial nos casos de assédio moral. Isso porque, nesses casos, a vítima pode sentir vergonha de fazer acusações contra o assediador, especialmente porque, frequentemente, as ações do ofendido interferem na esfera moral do indivíduo, fazendo com que este se quede silente por estar acuado. Tem-se, por conseguinte, que o sigilo empregado, nesta hipótese, estimula a denúncia, já que se mostra mais seguro e acolhedor quando em comparação com outras medidas, tais como se dirigir diretamente à chefia ou ao setor de recursos humanos para relatar a ocorrência de assédio moral.

Com efeito, a atribuição de segurança ao canal de denúncias através do anonimato torna tal procedimento mais confortável a quem realiza uma acusação. Ademais, esses canais podem ser implementados por diferentes meios, utilizando procedimentos presenciais ou eletrônicos. Assim, as denúncias poderiam ser feitas em um ambiente próprio da empresa ou de forma remota, através de *e-mail*, mensagens eletrônicas e cartas.

O autor André Castro Carvalho defende que as denúncias sejam efetivadas perante uma empresa terceirizada, por acreditar que um agente externo conferiria maior sigilo ao procedimento. Nesse sentido:

O tratamento das denúncias pode ser interno ou externo (por um agente ou empresa que não pertence aos quadros da empresa). Quanto mais externo foi o tratamento inicial de uma denúncia, maior a garantia de que não haverá influências de pessoas da organização. O distanciamento traz certa garantia de que não há possibilidades de áreas internas, como a de tecnologia da informação, ou pessoas da alta administração (*C-level* e outros), devassarem o conteúdo da denúncia. O compromisso da empresa ou agente terceirizado será com o total sigilo, sob pena de esta perder reputação no mercado. Logo, há todos os incentivos econômicos para que o sigilo seja o valor máximo a ser perseguido quando o canal de denúncias é administrado externamente.¹⁰⁰

Dessa forma a grande preocupação do canal de denúncias é proporcionar segurança ao denunciante. No âmbito do assédio moral, o canal de denúncias é um importante aliado, principalmente, nos casos de assédio vertical, posto que o anonimato viabiliza a denúncia sem receio de retaliações e vinganças. Como conclusão, observa-se que o canal de denúncias permite que eventuais ilícitos cometidos sejam sanados dentro da própria empresa, sendo

¹⁰⁰ CARVALHO, André Castro. **Manual de Compliance**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. 9788530989576. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989576/>. Acesso em: 28 abr. 2021. p. 193

resolvidos com celeridade e eficácia.

3.4.4. Monitoramento e auditoria

Tendo em vista que o *compliance* trata da regulação e fiscalização internas à empresa, não há como se pensar em políticas de *compliance* sem a existência de monitoramentos e auditorias. O controle interno proporcionado por tais mecanismos visa garantir que as atividades da empresa sejam executadas dentro dos parâmetros estabelecidos. Logo, é por via das auditorias e monitoramentos, que se encontram eventuais erros, os quais, quando tempestivamente detectados, podem ser corrigidos.

Em que pese o monitoramento e a auditoria sejam próximos, os dois não são sinônimos. Nesse sentido, o monitoramento é ação de identificar a existência de problemas no programa de *compliance* para verificar se este está alcançando as suas metas. Dessa forma, o monitoramento é uma função exercida por um profissional responsável pelo *compliance*, isto é, o *compliance officer*.

A auditoria, por seu turno, volta-se a análise de temas específicos do programa, não abrangendo o sistema do *compliance* como um todo. Dessa forma, a auditoria deve ser realizada por um profissional que não tenha relação direta com a área auditada. A auditoria pode ser interna, hipótese em que é executada por empregados da empresa, ou externa, hipótese em que é realizada por empresas terceirizadas.

A escritora Anaruez Mathies ressalta que a auditoria não pode ser confundida com o *compliance*:

Conquanto a auditoria seja instrumento para avaliação do programa de *compliance*, não se confunde com ele. Na auditoria, as atividades são avaliadas por amostragem e têm por objetivo certificar se as normas e o processo estão sendo cumpridos. No *compliance*, as atividades são realizadas permanentemente e em todas as áreas da empresa, atuando de forma preventiva e corretiva.¹⁰¹

¹⁰¹ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 166/167. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

Com efeito, o programa de *compliance* deve estar na frente da auditoria. Em outras palavras, as políticas de *compliance* devem se antecipar à auditoria. Tal se deve pelo fato de a auditoria indicar as irregularidades de uma empresa, o que significa dizer que a legislação e regulamentos foram desrespeitados, atraindo, *in casu*, a noção de que o programa de *compliance* não foi cumprido adequadamente. Portanto, o *compliance* deve atuar justamente evitar essas irregularidades, mitigando riscos. No âmbito do assédio moral, o monitoramento se sobressai para assegurar que não estão sendo praticadas condutas de violação a direitos de personalidade dos funcionários. Assim, o monitoramento é utilizado como meio de controle, a fim de evitar a propagação de atos de assédio e de demais condutas contrárias à legislação trabalhista.

Assim, o monitoramento e a auditoria são instrumentos, respectivamente, de controle e correção dos procedimentos adotados por determinada empresa. São através deles, que possíveis falhas são detectadas, já que, ainda que os programas de *compliance* objetivem a mitigação de riscos, não é possível evitar todos os riscos inerentes ao negócio. Em outras palavras, o monitoramento e auditoria atuam para corrigir erros.

Apesar da existência de código de conduta, treinamentos, canais de denúncia, monitoramento e auditorias, o programa de *compliance*, para ser efetivo, deve guardar um caráter punitivo, com o estabelecimento de sanções quando observado o descumprimento de alguma norma, o que será agora analisado.

3.4.5. Medidas corretivas

Na hipótese de ocorrerem falhas durante a atividade da empresa, a política de *compliance* deve despender esforços para resolver a situação de forma célere. Isso porque, desajustes, além de causarem riscos e prejuízos ao negócio, ocasionam uma deterioração do ambiente de trabalho. Assim, uma vez detectado a inobservância a determinado procedimento estabelecido, surge a necessidade de se impor medidas corretivas, com a finalidade de evitar a repetição de falhas.

A aplicação de medida corretiva atende a uma noção pedagógica, uma vez que visa evitar a reiteração de condutas impróprias. Notório destacar que a aplicação de sanções necessita de uma investigação prévia, a fim de evitar possíveis injustiças. Veja-se que não se mostra correto aplicar penalidades sem que o caso seja estudado pela empresa,

proporcionando a oitiva das pessoas envolvidas no caso. Nesse sentido, o Referencial de Combate a Fraude e a Corrupção, elaborado pelo TCU, assevera que devem estar presentes indícios concretos para a incidência de penalidades corretivas.

No ponto, tal Referencial enumera três tipos de ações corretivas: (1) a ação disciplinar, (2) a ação administrativa e (3) a ação judicial. A primeira é aquela que acarreta a rescisão do contrato de trabalho, a demissão, a suspensão e a advertência ou aviso. A ação disciplinar também envolve a recomendação de medidas de gestão de pessoal ou de gerência administrativa, segundo orientação do TCU. A ação administrativa é aquela instaurada no bojo da própria instituição. Por meio dela, a organização busca a reparação das perdas sofridas, responsabilizando o autor do dano, através da instauração da tomada de contas especial. Como penalidade, tal ação pode fixar multa, tornar o agente para inabilitado para ocupação de cargo público e impedir a contratação com órgão público. De seu turno, a ação judicial é aquela remetida ao judiciário ¹⁰².

Em que pese o Referencial acima citado ter sido pensado para a Administração Pública e para as empresas que licitam com ela, a ideia de investigação anterior à aplicação de penalidades é uma noção que se pode estender ao âmbito do *compliance* trabalhista. No que atine ao assédio moral, embora a palavra da vítima ganhe especial relevo nestes casos, é preciso uma análise - prévia e apurada - para verificação dos fatos. Veja-se que é inviável aplicar sanções a determinado empregado sem haver justificativa para tanto, já que isso extrapolaria o poder diretivo da empregadora. Assim, o processo de correção se inicia pela investigação do ocorrido.

Da mesma forma como ocorre com canal de denúncias, a investigação para implementos de medidas corretivas é menos custosa à empresa, já que permite que a conduta desconforme seja sanada no ambiente da empresa, bem como seja cessada com brevidade. Portanto, quando se trata de assédio moral, os vetores investigação e sanção são utilizados para detectar a conduta assediadora e desligar da empresa o assediador. Para a autora Anaruz Mathies, a correção e a prevenção contra atos de assédio moral devem partir da eliminação de

¹⁰² TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de combate a fraude e corrupção**, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf> . Acesso em: 22 /04/2021. Pág. 85/86.

três fatores distintos: a pressão ou motivação, a racionalização e a oportunidade. Isso porque ela entende que tais características são o que levam um funcionário a praticar assédio:

A pressão ou motivação se refere aos motivos que levam o empregado a agir em desacordo com a legislação ou normas internas da empresa. No assédio moral, muitos são os motivos que levam o agressor a assediar a vítima. No assédio horizontal, a dificuldade de convivência com as diferenças e a competitividade entre os empregados são exemplos de situações que podem motivar o colega de trabalho ou grupo de empregados a praticarem assédio contra determinado empregado. No assédio vertical, a atitude narcisista ou mesmo o medo de perder o cargo para o subordinado podem constituir motivos para que o superior hierárquico passe a investir contra a vítima, colocando-a em situações humilhantes e vexatórias. No caso do assédio organizacional, a pressão por resultados pode ser caracterizada como um dos principais motivos para a prática do assédio moral contra os empregados. A racionalização corresponde à justificativa que o empregado utiliza para fundamentar sua conduta.¹⁰³

Nesse norte, como sanção máxima à prática do assédio, providencia-se o desligamento do assediador. De forma mais branda e tolerante, surge a implementação de treinamentos e orientações para que as condutas abusivas não sejam repetidas. Por fim, vale pontuar que, para as medidas corretivas serem efetivas, a aplicação de sanção deve ser - dentro do possível e respeitando o procedimento de investigação - contemporânea à ação.

3.5. COMPLIANCE E ASSÉDIO MORAL

Mostra-se suficientemente claro que o *compliance* almeja a redução dos riscos do negócio. Com o intuito de alcançar tal objetivo, o seu programa estabelece condutas de conformidade para estrita observância da lei e dos regulamentos internos da empresa. Somado a isso, tem-se que as ações de *compliance* também buscam estipular condutas tidas como adequadas, indicando padrões de comportamento.

Em vista disso, ao se aproximar o programa de *compliance* à temática do assédio moral, tem-se que aquele é um importante meio de inibir condutas de assédio: a uma, porque o *compliance* dispõe de mecanismos para a prevenção de comportamentos desrespeitosos e ímprobos no ambiente de trabalho e, a duas, porque, já estando consumado o assédio, o *compliance* também possui meios corretivos para cessar o ato.

¹⁰³ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 168. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

Dessa forma, quando se fala em assédio moral vertical, horizontal ou misto, uma importante ferramenta para enfrentamento dessa questão é a criação de canais de denúncias, visto que, através dele, a empregadora pode tomar conhecimento acerca da ocorrência de fatos degradantes e vexaminosos à imagem de um de seus funcionários. Note-se que, sendo a empresa responsabilizada objetivamente pelos abusos sofridos pelo assediado, ela não pode se manter omissa ou ignorar os infortúnios perpetrados contra o ofendido, posto que tal conduta, além de elevar o valor da indenização devido à vítima, também viola o dever de manutenção de um ambiente hígido de trabalho. Assim, a implementação de um canal de denúncias aproxima o empregado da empresa, permitindo que essa aja para encerrar situações que envolvem assédio moral.

Pontua-se que o canal de denúncias deve oferecer um ambiente acolhedor ao denunciante, passando-lhe a ideia de segurança através do anonimato. Essa característica sigilosa e confidencial é o que transforma tal canal em um instrumento de combate ao assédio horizontal, vertical e misto, porquanto a vítima abandona o medo de sofrer represálias e retaliações de seus colegas de trabalho¹⁰⁴.

Nos casos de assédio organizacional, a questão é mais complexa. Nessa espécie de assédio, o comportamento abusivo não é originado a partir de ações dos funcionários que integram a empresa: é originado pela própria empresa¹⁰⁵. Seja através de metas elevadas ou seja através de políticas institucionais de controle e repressão de trabalhadores, o assédio moral organizacional é fruto de uma gestão em desconformidade com normas e preceitos do Direito do Trabalho.

No caso acima, os canais de denúncias não são capazes de, isoladamente, reverter situações de assédio, já que o empregado estaria se reportando ao próprio assediador para tentar solucionar o assédio cometido, salvo na hipótese de o responsável pelo canal de denúncia ser uma empresa terceirizada. Nesse cenário, o código de conduta surge como política adequada a ajustar os valores da empresa aos interesses de seus funcionários. Isso se deve ao fato de que, com uma gestão bem definida e elaborada por um profissional

¹⁰⁴ SILVA, Gilson Rodrigues da; SOUSA, Rossana Guerra de. **A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações**. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 2017. p. 46-56. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/134372/134054>. Acesso em: 20 mai. 2021.

¹⁰⁵ ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio moral organizacional**. 2. Ed. Revista TST, 2007. p. 205. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/2307/010_araujo.pdf?sequence=5. Acesso em: 21 mai. 2021.

qualificado (*compliance officer*), a empresa passa a adotar uma política institucional que esteja em afinidade com a legislação.

Dessa forma, pelo código de conduta, a empresa torna público os seus valores, princípios e diretrizes, bem como regulamenta comportamentos apropriados para o ambiente laboral. Tendo em vista que tal código deve ser redigido por profissional competente para tanto - *compliance officer* ou, até mesmo, o comitê de *compliance* – é de se supor que não fará parte da filosofia da empresa promover um ambiente de cobrança desarrazoada contra os funcionários.

Ainda, na hipótese de o assédio moral já ter sido cometido, os programas de *compliance* também buscam o resultado de diminuir os efeitos causados pelo assédio. Dessa forma, as medidas corretivas atuam para inibir a reiteração da conduta abusiva¹⁰⁶. De igual forma, os treinamentos auxiliam no acesso à informação, a fim de tornar, de conhecimento amplo, quais atos configuram assédio moral, sendo que, a partir de então se estimula o abandono de tais atos.

Portanto, o *compliance* pode ser encarado não só como um mecanismo de mitigação de riscos a partir da transparência nos negócios, mas também como um forte instrumento de proteção de direitos de personalidade. Veja-se que, ao mesmo tempo em que se reveste de um caráter econômico, já que reduz os gastos com custos sociais e atenua os possíveis prejuízos do negócio, o *compliance* também atua na criação de um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso, posto que adota condutas de prevenção e repressão de abusos cometidos na esfera laboral.

¹⁰⁶ MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 167. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 mar. 2021.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral é uma prática que degrada o ambiente de trabalho. O desenvolvimento de enfermidades físicas e psíquicas nos assediados é um fato que não pode ser ignorado. As consequências do assédio moral são desastrosas sobre o empregado, o qual se sente menosprezado e vulnerável durante a realização de seu ofício.

Os efeitos do assédio moral vão desde a improdutividade até o surgimento de doenças de ordem psíquica. Tal realidade está em dissonância com o ideal de proteção ao trabalhador, assim como está em desacordo com o princípio da dignidade da pessoa humana. É dizer, portanto, que a prática de assédio moral se põe na contramão da noção de um ambiente de trabalho saudável e digno.

Em que pese eventuais danos suportados pelo assediado possam ser compensados pecuniariamente pela empregadora, é necessário ressaltar que a melhor forma de afastar o assédio moral é prevenir que ele se instaure dentro da relação de emprego. Nessa medida, a visão tradicional de Direito do Trabalho, por si só, não se mostra suficiente para tanto. Isso porque a proteção conferida ao trabalhador não deve ficar limitada aos preceitos legais. Dessa forma, é viável lançar mão de outros mecanismos, a fim de se tutelar os interesses dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que se manejam as aspirações do empregador.

É nesse cenário de gestão de conflitos e de políticas organizacionais. Nesse sentido, o *compliance* trabalhista se volta para a relação de emprego, a fim de induzir ao correto cumprimento da legislação trabalhista. Logo, apesar de ser um tema relativamente recente, o *compliance* apresenta aspectos favoráveis para a não ocorrência da prática e assédio moral, uma vez que, a partir dele, as empresas passam a refletir sobre suas políticas internas, assim como passam a adotar uma conduta mais íntegra. No âmbito do *compliance* trabalhista, o foco deste deve ser centrado na manutenção das condições adequadas de trabalho a partir da noção de que a relação de emprego deve guardar um vínculo com o princípio da dignidade da pessoa humana.

Por outro lado, caso a política de prevenção ao assédio não seja capaz de exterminá-lo, deve-se salientar que o programa de *compliance* supre essa lacuna a partir de canais de denúncias, treinamento e códigos de condutas. Em outras palavras, uma vez cometido o assédio moral, a empresa que adota o *compliance* tem a possibilidade de reduzir os efeitos

deste, assim como evitar a sua reiteração no futuro.

Da perspectiva do empregador, há de se assinalar que o *compliance* também se mostra proveitoso para reduzir custos sociais, causando impactos positivos na economia da atividade empresarial. Assim, a batalha contra o assédio moral encontra um importante aliado na execução de medidas de prevenção e redução de riscos. O *compliance* promove um ambiente mais hígido de trabalho, o que, por consequência, pressupõem o abandono de condutas antijurídicas, tornando o vínculo de emprego mais saudável.

Portanto, conclui-se que o *compliance* trabalhista traz benefícios não só para a empresa, como também para o empregado. Quanto à empregadora, esta se reveste de ações positivas e, em razão disso, torna suas atividades mais corretas, criando um ambiente de cooperação. Quanto ao empregado, o *compliance* é uma forma segura de se garantir a sua proteção, já que o estado de conformidade pressupõe o respeito às normas que regem a relação do trabalho e a observância aos princípios e preceitos que tutelam a dignidade do empregado.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS E RORAIMA. Tribunal Regional do Trabalho da 11^o Região. Recurso Ordinário n^o. **0001529-12.2017.5.11.0007**. Recorrente: Davi De Souza Dos Santos. Recorrido: F F Aragão Martins – ME. Órgão Julgador: Terceira Turma. Relator: Ormy da Conceição Dias Bentes. Julgado em: 30/05/2019. Publicado em: 04/06/2019. Disponível em: <https://pje.trt11.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0001529-12.2017.5.11.0007/2>. Acesso em: 21 jan. 2021.

ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio moral organizacional**. 2. Ed. Revista TST, 2007. p. 205. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/2307/010_araujo.pdf?sequence=5. Acesso em: 21 mai. 2021.

BACEN. **Circular de número 3.461 do BACEN**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47555/Circ_3461_v1_O.pdf. Acesso em 27 mar. 2021.

BARRETO, Margarida. **Assédio moral: trabalho, doenças e morte**. Seminário compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho, Florianópolis. São Paulo: Fundacentro, 2013. p. 16. Disponível em: <http://www.assediomoral.ufsc.br/files/2013/03/Seminario-Combate-AMT-Fundacentro-2013.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2016.

BRASIL. **Código Penal**. Decreto Lei n^o 2848 de 09 de dezembro de 1940. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm >.

BRASIL. **Decreto Federal n^o 8.420/2015, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei n^o 12.846, de 1^o de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm >.

BRASIL. **Decreto-lei n^o 5.452, de 1^o de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 03 mar. 2021.

BRASIL. **Lei de n^o 13.185 de 06 de novembro de 2015**. Institui o Programa de Combate à Intimidação (*bullying*). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13185.htm. Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei PL n. 2.369/2003**. Dispõe sobre o assédio nas relações de trabalho. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=447636&filename=EMC+1/2007+CTASP+%3D%3E+PL+2369/2003 >.

BRASIL. **Circular de número 3.461 do BACEN.** Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47555/Circ_3461_v1_O.pdf. >.

BRASIL. **Lei n. 9.613, de 03 de março de 1998.** Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>. Acesso em: 16 março de 2020.

BRASIL. **Lei n. 9.613, de 03 de março de 1998.** Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>.

BRASIL. **Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 04 mai. 2021.

BRASÍLIA. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº **775-55.2011.5.09.0001**. Recorrente: Sara Gomes de Faria. Recorrido: Jamaica Empreendimentos Imobiliários LTDA. Órgão Julgador: Quarta Turma. Relator: Ministro Guilherme Augusto Caputo Bastos. Julgado em: 12/02/2020. Publicado em: 21/02/2020. Disponível em: <http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=775&digitoTst=55&anoTst=2011&orgaoTst=5&tribunalTst=09&varaTst=0001>. Acesso em: 22 jan. 2021

BRASÍLIA. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº **681-61.2012.5.09.0005**. Recorrente: WMS Supermercados Do Brasil LTDA. Recorrido: Elizia Rodrigues Rocha. Órgão Julgador: Sexta Turma. Relatora: Ministra Katia Magalhaes Arruda. Julgado em: 02/09/2015. Publicado em: 04/09/2015. Disponível em: <http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=681&digitoTst=61&anoTst=2012&orgaoTst=5&tribunalTst=09&varaTst=0005>. Acesso em: 27 jan. 2021

CARVALHO, André Castro. **Manual de Compliance.** São Paulo: Grupo GEN, 2020. 9788530989576. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989576/>.

CARVALHO, André Castro. **Manual de Compliance.** Rio de Janeiro: Forense, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989576/>. Acesso em: 18

mar. 2021.

CAVALIERI, Sergio. **Programa de Responsabilidade Civil**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; BINDER, Vanessa Alessi Manzi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONOMICA. **Guia Programas de Compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. 2016. Disponível em: < <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf> >.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

FIORELLI, José Osmi; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. **Assédio Moral: uma visão multidisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIOVANINI, Wagner. **Programas de compliance e anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 101-117. ISBN 978-85-450-0761-6.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 17º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.

KIM, Shin Jae; MUZZI, Renata; FALCETTA, Giovanni; LONGO, Thaísa Toledo. **Compliance em empresas estatais. Padrões internacionais e legislação brasileira**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 273-304. ISBN 978-85-450-0761-6.

KLEINDIENST, Ana Cristina. **Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance**. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2019. 9788584935178. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584935178/>. Acesso em: 28 março 2021. Pág. 20.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de direito do trabalho**. 9. ed. – São Paulo : Saraiva Educação, 2018.

MARANHÃO, Ney Stany Moraes. **Dignidade humana e assédio moral: a delicada questão da saúde mental do trabalhador**. In: RAMOS FILHO, Wilson (Coord.). *Trabalho e regulação: as lutas sociais e as condições materiais da democracia*. Belo Horizonte: Fórum, 2012. v. 1, p. 273-287. ISBN 978-85-7700-566-6.

MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. 5. ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

MATHIES, Anaruz. **Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de *compliance***. 2017. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. p. 137. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 04 mar. 2021.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MIRAGEM, Bruno Nubens Barbosa. **Direito Civil: responsabilidade civil**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MORAIS, Uérlei Magalhães de. **Compliance trabalhista: a utilização da lei anticorrupção como instrumento de prevenção de conflitos de natureza trabalhista**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, 2019, v. 85, n. 1, p. 259. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/157113/2019_morais_uerlei_compliance_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 mar. 2021.

MOSCALEWSKY, Lis Andrea Soboll; MOSCALEWSKY, Juliana; MIARA, Thaís. **A Questão Da Intencionalidade No Assédio Moral. Revista Trabalho (En) Cena**, 2017. p. 03-17. SSN eletrônico 2526-1487. DOI:10.20873/2526-1487V2N2P03. Disponível em: <file:///C:/Users/Gabi/AppData/Local/Temp/3832-Texto%20do%20artigo-21560-1-10-20171215.pdf> . Acesso em: 01 mai. 2021.

NERY JUNIOR, Nelson. **Código Civil Comentado**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial - o tom da liderança, 1ª edição**. São Paulo: Editora Trevisan, 2018. 9788595450332. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595450332/>.

OIT. **Convenção de nº 190**, de 21 de junho de 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:3999810,es:NO. Acesso em: 19/01/2021.

OLIVA, Milena Donato; SILVA, Rodrigo da Guia. **Origem e evolução histórica do *compliance* no direito brasileiro**. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 29-51. ISBN 978-85-450-0564-3.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2016.

PAMPLONA, R.; GUNÇA, C. **Assedio moral organizacional**. Editora Saraiva, 2020. 9786555590913. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555590913/>. Acesso em: 11 Abr. 2021.

SÃO PAULO. Tribunal Regional do Trabalho da 2º Região. **Recurso Ordinário de nº 1000349-36.2019.5.02.0067**. Recorrente: Sandra Maria Lopes Dias. Recorrido: Alerta Serviços de Segurança LTDA e Outro. Julgado em: 14/10/2020. Publicado em: 16/10/2020.

Disponível em: <https://pje.trt2.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/1000349-36.2019.5.02.0067/2>. Acesso em: 03 abr. 2021.

RESENDE, Ricardo. **Direito do trabalho**. 8. ed. Rio de Janeiro:Forense; São Paulo: Método, 2020.

RIO DE JANEIRO. Tribunal Regional da 1º Região. **Recurso Ordinário de nº0000582-72.2014.5.04.0551**. Recorrente: JOÃO SILVA NETO. Recorrido: Seara Alimentos LTDA. Órgão Julgador: Décima Primeira Turma, Tribunal Regional do Trabalho, Relator: Desembargadora Maria Helena Lisot, Julgado em: 17/09/2015, Publicado em: 25/09/2015. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/sistema/consulta-processual/pagina-processo?numeroProcesso=0000582-72.2014.5.04.0551>. Acesso em: 01 fev. 2021.

RIO DE JANEIRO. Tribunal Regional do Trabalho da 1º Região. **Recurso Ordinário de nº 0011842-84.2014.5.01.0243**. Recorrente: Liz Malaquias Vidal. Recorrido: Associação Salgado de Oliveira de Educação e Cultura. Órgão Julgador: Décima Turma. Relator: Desembargador Flavio Ernest Rodrigues da Silva. Julgado em: 25/01/2017. Publicado em: 30/03/2017. Disponível em: <https://pje.trt1.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0011842-84.2014.5.01.0243/2>. Acesso em: 01 fev. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário de nº 0020048-47.2018.5.04.0281**. Recorrente: Leandro Betin De Lima. Recorrido: WMS Supermercados Do Brasil LTDA. Órgão Julgado: 7º Turma. Relator: Juiz Convocado Joe Ernando Deszuta. Julgado em: 18/06/2020, Publicado em: 19/06/2020. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/download/acordao/pje/qtGIwy4OHpB82t3WbzbpgTQ>. Acesso em: 03 mai. 2021.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. **Investigações corporativas e compliance**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

SCHAPIRO, M. G. **Compliance Concorrencial**. Grupo Almedina (Portugal), 2019. 9788584933990. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584933990/>. Acesso em: 18/04/2021. p. 32.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Comunicação de compliance – Mas sem usar a palavra “compliance”**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 207-215. ISBN 978-85-450-0761-6.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado - 1ª edição**. São Paulo. Editora Saraiva, 2015. 9788502624382. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502624382/>. Acesso em: 19 mar. 2021.

SILVA, Edith Seligmann. **O Assédio Moral no Trabalho**. Seminário compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho, Florianópolis. Anais. São Paulo: Fundacentro, 2013.

SILVA, Gilson Rodrigues da; SOUSA, Rossana Guerra de. **A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações.** *Revista De Contabilidade E Organizações*, 2017. p. 46-56. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/134372/134054>. Acesso em: 20 mai. 2021.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**, 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. 9788502622098. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502622098/>. Acesso em: 25/03/2021

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de combate a fraude e corrupção**, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf> . Acesso em: 22 março de 2021.

UNITED STATES. **Department of Justice.** The FCPA guide. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminalfraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20/03/ 2021 .

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017. 9788547224011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547224011/>. Acesso em: 25 fev. 2021.