



Orientação:



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.



DEPARTAMENTO  
**DIREITO**

# **COMPLIANCE TRABALHISTA COMO MEDIDA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO LABORAL**

ALESSANDRA MARIA CARNEIRO DE MIRANDA FAGUNDES  
21/12/2020





R. Dr. António Bernardino de Almeida,  
541/619, 4200-072 Porto

T +351 22 557 20 00  
M +351 96 977 39 67  
[upt@upt.pt](mailto:upt@upt.pt)

GPS  
41° 10' 49.16" N  
8° 36' 18.17" W

[www.upt.pt](http://www.upt.pt)



Dedico este trabalho a meu marido, Candido Fagundes, que chegou a minha vida para me trazer existência, parceiro de todas as aventuras e loucuras. À minha filha, Vitória, a quem me recuso decepcionar, para ela busco deixar como exemplo a necessidade de uma sociedade melhor. À minha mãe, que sempre esteve presente e nos momentos mais difíceis perseverou e me manteve viva. Essas duas ficaram aqui quando atravessei o oceano nessa maravilhosa jornada pelo conhecimento. Aos colegas do Loureiro Maia que nos longos anos em que lá estive serviram de exemplo e incentivo ao estudo e ao amor pela academia. Ao querido Carlos Eduardo Gonçalves Ferreira da Silva, amigo que a Portucalense me deu e que me acolheu como integrante do Gonçalves Ferreira Advogados, local onde divido espaço, alegrias e frustrações com amigos que me acolheram, aceitaram e motivam a continuar na minha louca trajetória pelo mundo acadêmico. A lista de agradecimentos e dedicatórias seria enorme, pois muitas pessoas foram importantes para a chegada desse momento, por isso finalizo agradecendo a Deus e a todas as energias do Universo. Nada na vida é acaso!

Agradeço por toda paciência e empenho ao meu orientador, Professor Tiago Pimenta, que me auxiliou na chegada dessa versão final. Absolutamente sem as suas orientações e gentil contribuição esse trabalho não teria terminado.

## RESUMO

Pretende-se apresentar neste trabalho breve síntese do problema social do assédio laboral, com a sua conceituação, formas de ocorrência e as preocupações do legislador português e brasileiro para impedir a continuação dessa prática. Encontramos no caminho da instituição de um programa de *compliance* uma possibilidade para a adequação das empresas nas práticas corretas de evitar o problema social, na forma de um regulamento interno da empresa. Para isso, falaremos dos pilares de um programa de conformidade, as responsabilidades de um canal de denúncia e comunicação e de um processo de investigação, apontando para a necessidade de um código de ética mais claro e efetivo, com enfoque na ocorrência de situações de assédio no ambiente de trabalho. Tem-se por objetivo apresentar a obrigação do empregador de garantir e manter um ambiente de trabalho em elevado padrão de bem estar no aspecto físico e emocional, devendo estabelecer, para tanto, políticas quanto aos comportamentos aceitáveis, as medidas e punições em casos de desconformidade, fortalecendo a cultura ética dentro da empresa, na preservação da sua imagem e reputação e garantindo aos empregados, diretores e sócios um ambiente saudável.

***Compliance*; conduta; efetividade; assédio laboral**

## **ABSTRACT**

It is intended to present in this work a brief synthesis of the social problem of workplace harassment, with its conceptualization, ways of occurrence and the concerns of the Portuguese and Brazilian legislators to prevent the continuation of this practice. We found in the path of the institution of a compliance program a possibility for companies to adapt themselves to the correct practices to avoid the social problem, in the form of the company's internal regulations. For this, we will talk about the pillars of a compliance program, the responsibilities of a reporting and communication channel and an investigation process, pointing to the need for a clearer and more effective code of ethics, focusing on the occurrence of harassment situations in the work environment. The objective is to present the employer's obligation to guarantee and maintain a work environment with a high standard of well-being in the physical and emotional aspect, and to establish, for this purpose, policies regarding acceptable behaviors, measures and punishments in cases of non-compliance. , strengthening the ethical culture within the company, preserving its image and reputation and ensuring a healthy environment for employees, directors and partners.

***Compliance; conduct; effectiveness; workplace harassment***

# ÍNDICE

RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. O HISTÓRICO SOCIAL ATÉ O ASSÉDIO LABORAL .....	5
3. CONCEITUAÇÃO DO ASSÉDIO LABORAL .....	7
4. RESPONSABILIDADE DA EMPRESA NO ASSÉDIO .....	17
5. DA RESCISÃO DO CONTRATO EM DECORRÊNCIA DO ASSÉDIO E AS CONSEQUÊNCIAS INDENIZATÓRIAS .....	24
6. AS CONSEQUÊNCIAS NEFASTAS DO ASSÉDIO .....	31
7. AS MEDIDAS DE EFETIVIDADE PARA O CONTROLE DO ASSÉDIO .....	34
8. PODER REGULAMENTAR DO EMPREGADOR E O <i>COMPLIANCE</i> .....	36
9. OS PILARES DO <i>COMPLIANCE</i> .....	41
9.1. APOIO DA ALTA DIREÇÃO .....	41
9.2. CÓDIGOS DE CONDUTA E POLÍTICAS DE <i>COMPLIANCE</i> .....	43
9.3. CANAL DE DENÚNCIA .....	47
9.4. INVESTIGAÇÃO INTERNA .....	49
9.5. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO .....	53
10. BENEFÍCIOS NO COMBATE AO ASSÉDIO DE UM REGULAMENTO EFETIVO .....	55
11. CONCLUSÃO .....	57
12. BIBLIOGRAFIA .....	59

# 1. INTRODUÇÃO

Há muitos anos a Organização Internacional do Trabalho – OIT trata o meio ambiente do trabalho como preocupação e obrigação a ser cumprida pelo empregador no sentido de oferecer um local digno, saudável e protegido para o desenvolvimento das atividades dos trabalhadores.

Tanto é que, em sua 71ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho (Genebra — 1985), aprovou e fez entrar em vigor no plano internacional, em 17/02/1988, a Convenção 161<sup>1</sup>, que trata do trabalho seguro.

Observe-se que, a imposição trazida pela Organização Internacional do Trabalho é no sentido de que o empregador tem o dever de garantir a saúde física e mental de seus colaboradores, com ambiente de trabalho saudável, manter o controle, implementando medidas e métodos de verificação interna que se fizerem necessárias, e se responsabilizando pela fiscalização do ambiente de trabalho digno.

De plano já se identifica que a segurança do trabalho segue além do fornecimento dos equipamentos de proteção individual e controles das condições de segurança do trabalho físico. O empregador deve implementar medidas e fiscalizar as situações que envolvam e garantam também a saúde mental do trabalhador.

Portugal ratificou exclusivamente a Convenção 155<sup>2</sup> que também trata de saúde e segurança no ambiente de trabalho.

É nesse contexto que a preocupação aqui abordada se volta para o assédio no ambiente de trabalho, também denominado *mobbing*.

O assédio no ambiente de trabalho possui um viés mais complicado do que a fiscalização das condições físicas laborais, uma vez que a violência psicológica ou a prática da agressão emocional muitas vezes é silenciosa e pode ocorrer de maneira horizontal, vertical, invertida entre superior e subordinado, podendo chegar ao limite, lamentavelmente e, por vezes do assédio sexual.

---

<sup>1</sup> [https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_236240/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236240/lang--pt/index.htm) - acessado em 10/02/2021

<sup>2</sup> [https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_236163/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236163/lang--pt/index.htm) - acessado em 10/02/2021

Assim, ao adentrar na temática do assédio precisamos identificar que existem os seguintes sujeitos envolvidos na prática: o assediador, que pratica a conduta faltosa e abusiva, que pode ser um colega de trabalho, um superior hierárquico ou o próprio empregador; o assediado, que sofre a violência e pode de igual maneira ser um empregado ou até pessoa em posição de hierarquia dentro da empresa; e, por fim, aqueles que observam a prática sem adotar qualquer providência.

No presente trabalho pretendemos trazer a problematização do assédio laboral, sua conceituação e previsão legislativa, tal como o entendimento jurisprudencial sobre a matéria.

Em linhas gerais, conforme abordaremos de forma mais minuciosa no presente trabalho, o assédio é toda perturbação de um indivíduo em relação a outro que tem por objetivo reduzir sua auto estima, ridicularizar e desmerecer. O assediador adota posturas que violam os direitos fundamentais mais íntimos do assediado em relação à sua intimidade e saúde mental, provocando alterações de ordem emocional.

Releva notar que a Organização Internacional do Trabalho, na 108ª Sessão realizada em 10 de junho de 2019, reafirmou a relevância mundial de suas convenções e de outros instrumentos relacionados à dignidade da pessoa humana tal como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Pacto de San Jose da Costa Rica, reforçou o direito de todos a um mundo livre de violência e assédio.

Nesta oportunidade, reconheceu a importância de estabelecer propostas que integrariam nova convenção da Organização, reconhecendo em matéria laboral a importância do trabalho em condições dignas, livres do assédio e da perseguição, ressaltando a importância de promover um ambiente focado na tolerância zero a esse tipo de prática, devendo se facilitar de todas as formas a prevenção de tais comportamentos.

Foi, nesta oportunidade, instituída a Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho, citada como a Convenção de Violência e Assédio de 2019.

Até o momento nem o Brasil e nem Portugal ratificaram em seus territórios o conteúdo da mencionada Convenção que define:

Article 4

1. Each Member which ratifies this Convention shall respect, promote and realize the right of everyone to a world of work free from violence and harassment.

2. Each Member shall adopt, in accordance with national law and circumstances and in consultation with representative employers' and workers' organizations, an inclusive, integrated and gender-responsive approach for the prevention and elimination of violence and harassment in the world of work. Such an approach should take into account violence and harassment involving third parties, where applicable, and includes:

(a) prohibiting in law violence and harassment;

(b) ensuring that relevant policies address violence and harassment;

(c) adopting a comprehensive strategy in order to implement measures to prevent and combat violence and harassment;

(d) establishing or strengthening enforcement and monitoring mechanisms;

(e) ensuring access to remedies and support for victims;

(f) providing for sanctions;

(g) developing tools, guidance, education and training, and raising awareness, in accessible formats as appropriate; and

(h) ensuring effective means of inspection and investigation of cases of violence and harassment, including through labour inspectorates or other competent bodies.

3. In adopting and implementing the approach referred to in paragraph 2 of this Article, each Member shall recognize the different and complementary roles and functions of governments, and employers and workers and their respective organizations, taking into account the varying nature and extent of their respective responsibilities.

#### Article 5

With a view to preventing and eliminating violence and harassment in the world of work, each Member shall respect, promote and realize the fundamental principles and rights at work, namely freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining, the elimination of all forms of forced or compulsory labour, the effective abolition of child labour and the elimination of discrimination in respect of employment and occupation, as well as promote decent work.

Não obstante não ter ocorrido a ratificação da Convenção 190<sup>3</sup> da OIT pelo Brasil e por Portugal, abordaremos as modificações legislativas mais recentes introduzidas no código português em matéria de prevenção da prática e a necessidade de se estabelecer critérios para o seu efetivo cumprimento no sentido de que o objetivo do legislador seja alcançado ao cessar ou mesmo reduzir a ocorrência do assédio laboral.

---

<sup>3</sup> [https://www.ilo.org/global/topics/working-conditions-2/WCMS\\_750461/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/working-conditions-2/WCMS_750461/lang--en/index.htm) - acessado em 10/02/2021

No contexto da Convenção nº 161 da OIT, ratificada pelo Brasil, é que as empresas devem instituir em sua política o adequado tratamento das situações que envolvam o assédio laboral.

Pensando na real necessidade de tratar de políticas instituídas no âmbito da organização empresarial, tal como um regimento interno, pretendendo adotar como sugestão de modelo para as empresas, dos programas de conformidade ou *compliance*, bastante estudados nos últimos tempos.

O programa de *compliance*, tratado como regimento interno da empresa pode levar a uma análise imparcial dos fatos e a breve resposta aos envolvidos, sendo de fundamental importância para a solução da questão posta, para a empresa e para a eliminação da prática e demonstração do compromisso do empregador com esse assunto tão relevante.

É dentro desse cenário que o presente trabalho se desenvolve, abordando, após explorado todo o tema do assédio, a definição e pilares do *Compliance*, bem como o Código de Ética e de Conduta, os canais de denúncia e investigação e, por fim, a importância social da adoção dos programas de conformidade para o controle do assédio no ambiente de trabalho.

## 2. O HISTÓRICO SOCIAL ATÉ O ASSÉDIO LABORAL

O presente trabalho tem o objetivo de tratar de um tema muito sensível e que vem se tornando de grande preocupação a doutrinadores, juízes e legisladores: o assédio laboral.

Antes de submergir propriamente no tema é imperioso estabelecer um histórico da evolução das relações de trabalho de maneira a se compreender como a situação do assédio no ambiente de trabalho tornou-se crescente e um tema tão preocupante.

Durante a Primeira Revolução Industrial, impulsionada pela descoberta da locomotiva e máquina a vapor severas alterações nas relações de trabalho foram promovidas. Surgiu uma nova categoria de trabalhadores e, por consequência questões sociais decorrentes da nova concepção do trabalho agora integrada ao capitalismo. Nesta época, a Primeira Revolução Industrial acompanhada da Reforma Protestante conferiu ao indivíduo o trabalho como elemento central da sua vida.

Na Segunda Revolução Industrial, do século XIX, seguindo a concepção marxista foi diminuída a concepção do trabalho como figura central da vida do trabalhador, passando ao *status* de “*fonte de contatos interpessoais, pobre de conteúdo, parcelado, monótono, mecanizado e repetitivo para a maioria dos trabalhadores.*”<sup>4</sup>

A partir de 1960 inicia-se a Terceira Revolução Industrial, também conhecida como revolução digital marcada por evoluções tecnológicas e que segmentam o mercado de trabalho em dois grupos: (i) os que trabalham na área de inovação; (ii) o mercado da economia informal. A distinção entre ambos está nas melhores ou piores condições de trabalho a que se expõem os trabalhadores.

Vivemos no momento o ingresso na Quarta Revolução Industrial, marcado pelo desenvolvimento de inteligência artificial que pode levar até mesmo à eliminação de inúmeros postos de trabalho e ofícios.

---

<sup>4</sup> CAPRONI, Henrique. **Centralidade e Significados do Trabalho**. Disponível em: [https://www.ufjf.br/angelo\\_esther/files/2012/10/2013-RH-I-Centralidade-do-trabalho-Henrique-Caproni.pdf](https://www.ufjf.br/angelo_esther/files/2012/10/2013-RH-I-Centralidade-do-trabalho-Henrique-Caproni.pdf) Acesso em 14/01/2021.

As evoluções nas condições laborais de todas as revoluções referidas promoveram grandes alterações das condições sociais e interpessoais ao longo do tempo, promovendo problemas no mercado de trabalho e acirramento nas disputas pessoais. Essas diversas transformações provocaram novas demandas sociais que precisam ser solucionadas pela denominada justiça social.

O conceito de justiça social é um estudo que remonta à época de Aristóteles e São Tomaz de Aquino, buscando sempre a ideia de igualdade, ainda que promovida mediante a regulação e intervenção do Estado.

Seria a busca pelo equilíbrio das relações sociais e afirmação dos princípios da dignidade da pessoa humana e valorização do trabalho.

Grande parte dessa ideia da justiça social se concretiza com a assinatura do Tratado de Versalhes e criação da Organização Internacional do Trabalho, no pós Primeira Guerra Mundial.

Logo depois, vimos em 1948 a Declaração Universal dos Direitos do Homem como principal norma reguladora dos direitos da dignidade da pessoa humana, tutelando a questão em âmbito mundial a todos seus signatários.

No contexto capitalista da exploração do trabalho, a demanda por maior produtividade e resultados desemboca na ocorrência da prática do assédio no ambiente de trabalho, em decorrência da exigência de competitividade, da pressão pelo resultado e do stress cotidiano.

Muito também se vê a prática do assédio em decorrência de problemas psicológicos e psicossociais dos assediadores, que possuem doenças como psicopatia e descontam em pessoas vulneráveis, encontrando-as no ambiente de trabalho.

### 3. CONCEITUAÇÃO DO ASSÉDIO LABORAL

O assédio, no contexto das evoluções sociais e de condições de trabalho, é uma das grandes dificuldades da vida social moderna. É um fenômeno complexo, variado, que demanda uma análise comportamental e subjetiva, sendo considerado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma questão de saúde pública.

A OMS estabelece que dentro do ambiente de trabalho impõe-se ao empregador uma série de obrigações e necessidade de controle.

Nesse contexto, a Organização Internacional do Trabalho, editou um trabalho: *Violence at work*, da lavra de Duncan Chappell and Vittorio Di Martino que aborda as faces da violência no ambiente de trabalho, definições e proposições para o futuro.

O estudo da temática ganhou grande relevância a partir da década de 80, com os primeiros estudos nas áreas da psiquiatria, psicologia e sociologia. Heinz Leymann na sua área de trabalho, em pesquisa desenvolvida na Suécia com vários pacientes definiu o assédio no ambiente de trabalho como *“uma situação do mundo do trabalho que envolve a comunicação hostil e antiética, que é dirigido de forma sistemática por um ou mais indivíduos, principalmente em direção a um indivíduo, que, devido ao assédio moral, é empurrado para uma posição indefesa e ali mantido por meio da continuidade das actividades assediantes. Estas acções ocorrem numa base muito frequente (definição estatística: pelo menos uma vez por semana) e durante um longo período de tempo (definição estatística: duração, pelo menos, seis meses). Devido à alta frequência e longa duração do comportamento hostil, esta resulta em maus-tratos consideráveis, sofrimento mental, psicossomático e social”*<sup>5</sup>.

O assédio laboral, que será melhor aprofundado a seguir no trabalho, no nosso sentir pode ser definido como todo e qualquer tipo de comportamento que ao longo do tempo proporcione na vítima sentimentos de humilhação, desvalorização, que atente contra sua dignidade, chegando a provocar problemas de ordem psíquica e emocional.

O assédio pode ser moral ou sexual, vertical ou vertical invertido e horizontal, conforme desenvolveremos adiante.

---

<sup>5</sup> Heinz Leymann, *The Mobbing Encyclopaedia*, disponível em <http://www.leymann.se/English/frame.html>. Acessado em 21/01/2021.

Será considerado assédio moral quando violar a integridade moral do ofendido e for realizado para minar sua autoestima. São maus tratos ou comportamentos, por vezes, silenciosos que caracterizam pelo abuso na conduta do ofensor, incluindo comentários críticos reiterados, isolamento pessoal no ambiente de trabalho, circulação de informações falsas, negativas e fofocas ou o tratamento jocoso e ridicularizado.

O assédio sexual ocorre quando a vítima se vê diante de um cenário em que a ofensa atinge cunho sexual, sendo forçada ou pressionada a situações constrangedoras que envolvem contato físico não permitido e inadequado, comentários repetidos sobre o aspecto físico e corporal, insinuações, propostas explícitas, convites persistentes, elogios seguidos de promessas, indicativos de favores ou ameaças com relação a continuidade no trabalho.

São tantos os comportamentos que torna difícil a abordagem e exploração de todos, podendo de toda maneira, exemplificá-los: *bullying*, *mobbing*, intimidação, ameaças, interferências em equipamentos e ferramentas para redução da qualidade do trabalho da vítima, ataques hostis, perseguição, xingamentos, silêncio deliberado, dentre outros.

Em todas as formas de assédio é absolutamente importante destacar que as sequelas são profundas e imensuráveis, afetando o bem estar, o equilíbrio mental e físico do trabalhador. Essas são as consequências do terror psicológico resultando da exposição social da pessoa à maldade e pressão no ambiente de trabalho.

Por ambiente de trabalho deve ser compreendido todo e qualquer modo de comunicação e contato do trabalhador com o trabalho, ainda que este seja realizado a distância, sob a modalidade telepresencial ou fora do estabelecimento comercial por qualquer motivo que seja.

A ocorrência do assédio pressupõe a presença de três elementos: intenção da conduta (ação ou omissão), ocorrência por determinado lapso temporal e a desestabilização emocional do ofendido, mediante a ocorrência do dano psíquico. Nem sentido tem sido a jurisprudência dos dois Países.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> I. O assédio moral implica comportamentos, real e manifestamente, humilhantes, vexatórios e atentatórios da dignidade do trabalhador, aos quais estão em regra associados mais dois elementos: certa duração; e determinadas consequências.

II. De acordo com o disposto no artigo 29.º, n.º 1, do CT, no assédio não tem de estar presente o “objetivo” de afetar a vítima, bastando que este resultado seja “efeito” do comportamento adotado pelo “assediante”.

A intenção da conduta se caracteriza na tentativa de levar o agredido ao abandono do trabalho ou a passar pelas situações humilhantes e que lhe tiram a dignidade.

Para Cristobal Molina Navarrete apoiando-se numa concepção de assédio moral mais ampla, refere em sua obra *“que o objectivo da conduta assediadora pode ser obter a estigmatização e o isolamento do sujeito passivo, fazendo-o perder a sua reputação profissional e a sua autoestima, bem como para testar “vantagens competitivas” de um estilo de gestão autoritário, afirmando o seu poder, ou para causar a sua demissão por uma fórmula alternativa, criando a aparência de autoexclusão, expulsão indirecta ou demissão provocada.”*<sup>7</sup>

Sónia A. C. Mascaro Nascimento, corrobora o entendimento sustentando que *“o objetivo principal do assédio moral é a exclusão da vítima, seja pela pressão deliberada da empresa para que o empregado se demita, aposente-se precocemente ou ainda obtenha licença para tratamento de saúde, bem como pela construção de um clima de constrangimento para que ela, por si mesma, julgue estar prejudicando a empresa ou o próprio ambiente de trabalho, pedindo para ausentar-se ou para sair definitivamente”*<sup>8</sup>

Em relação ao lapso temporal da ocorrência do assédio, por muito tempo e ainda atualmente a jurisprudência e doutrina se posicionam no sentido de que a conduta deve ser prolongada, não caracterizando assédio um ato único do assediador.

---

III. Apesar de o legislador ter (deste modo) prescindido de um elemento volitivo dirigido às consequências imediatas de determinado comportamento, o assédio moral, em qualquer das suas modalidades, tem em regra associado um objetivo final ilícito ou, no mínimo, eticamente reprovável.

IV. Sendo a resolução do contrato, efetuada pelo trabalhador, apenas com fundamento no assédio moral, e não se provando o mesmo, essa resolução é ilícita por inexistência de justa causa.

V. Não sendo o assédio moral invocado discriminatório, o ónus da sua prova compete ao trabalhador, nos termos gerais da repartição do ónus da prova estabelecida no artigo 342º, do Código Civil. (Processo: 8249/16.8T8PRT.P1.S1 - 4ª Secção Social do Supremo Tribunal de Justiça- Relator: FERREIRA PINTO – Data do Acórdão: 11/09/2019)

ASSÉDIO MORAL - CONFIGURAÇÃO - INDENIZAÇÃO DEVIDA I - O assédio moral (ou "mobbing", como o chamam doutrina e jurisprudência modernas) é caracterizado pela pressão continuada e de cunho psicológico que uma pessoa exerce sobre outra, com o intuito de forçá-la a adotar determinada prática, como aumentar sua produtividade ou a pedir demissão. II - Neste contexto, conforme pacificado pela doutrina e jurisprudência, caracteriza-se o assédio moral pela conduta lesiva e culposa do empregador, que abusa do poder diretivo, disciplinar ou fiscalizatório, e cria um ambiente de trabalho hostil, expondo seus empregados a reiteradas situações de constrangimento e humilhação, que ofendem sua saúde mental e até mesmo física. III - No caso em exame, está cristalina a ofensa moral à parte autora. Indene de dúvidas que houve desrespeito à personalidade moral da reclamante, caracterizando método de gestão por injúria de um dos gerentes da ex-empregadora, impingindo à parte autora pressões, humilhações, xingamentos, etc. IV - Provado ficou que o referido gerente da ré tratava a autora com rigor excessivo e ofendia sua moral no desempenho de suas funções laborativas, com clara violação e ofensa à dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho, assegurados pela Constituição Federal (artigos 1º, III e IV e 170, caput). V - Recurso conhecido e não provido. (TRT 1ª Região – 5ª Turma - Processo: 0100799-22.2017.5.01.0028 – Relator: Evandro Pereira Valadão - Data de publicação: 15/05/2019)

<sup>7</sup> MOLINA NAVARRETE, C. (s.d.). "Violencia moral" en el trabajo: conducta prohibida y formas de tutela en los derechos europeos Fonte: Mobbing Opinion: [http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_610.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_610.shtml)

<sup>8</sup> Nascimento, S. A. (2004). Assédio moral no ambiente do trabalho. São Paulo: LTr, pag 8.

No entanto, a Convenção 190 da OIT inseriu como novidade a possibilidade de o evento causador do assédio ser único.

Nesse sentido já vinham se posicionando alguns doutrinadores, principalmente após a modificação do artigo 29º do Código do Trabalho Português que não estabelece de forma expressa qual o lapso tempo necessário para a configuração da conduta assediante.

Márcia Novaes Guedes, por exemplo, não repudia a ideia de estender o conceito jurídico de assédio moral no trabalho a situações pontuais, caracterizadas por uma única conduta ofensiva da dignidade do trabalhador, no caso do acesso ao emprego, em que o empregador no processo de seleção de trabalhadores adopta condutas ofensivas da dignidade da pessoa humana, hostilizando e envergonhando os candidatos ao emprego.

Por último, a desestabilização do ofendido se afigura na fragilização do seu emocional, levando-o ao limite e desenvolvimento de doenças de ordem emocional como depressão e até mesmo em casos mais sérios ao suicídio.

Na União Europeia, a Directiva 2006/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006 define:

(6) O assédio e o assédio sexual são contrários ao princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres e constituem discriminação em razão do sexo para efeitos da presente directiva. Estas formas de discriminação ocorrem não só no local de trabalho, mas também no contexto do acesso ao emprego, à formação profissional e às promoções na carreira. Por conseguinte, estas formas de discriminação deverão ser proibidas e sujeitas a sanções efectivas, proporcionadas e dissuasivas.

(7) Neste contexto, os empregadores e os responsáveis pela formação profissional deverão ser incentivados a tomar medidas para combater todas as formas de discriminação em razão do sexo e, em especial, medidas preventivas contra o assédio e o assédio sexual no local de trabalho, no acesso ao emprego, à formação profissional e às promoções na carreira, de acordo com as legislações e práticas nacionais.

(...)

Artigo 2.o

Definições

1. Para efeitos da presente directiva, entende-se por:

(...)

c) «Assédio»: sempre que ocorrer um comportamento indesejado, relacionado com o sexo de uma dada pessoa, com o objectivo ou o efeito de violar a dignidade da pessoa e de criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo;

d) «Assédio sexual»: sempre que ocorrer um comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objectivo ou o efeito de violar a dignidade da pessoa, em particular pela criação de um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo;

O Código do Trabalho Português também define a questão expressamente:

Artigo 29.º

Assédio

1 - É proibida a prática de assédio.

2 - Entende-se por assédio o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em factor de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afectar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

3 - Constitui assédio sexual o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objectivo ou o efeito referido no número anterior.

Importante notar que as alterações do artigo 29º do Código do Trabalho foram introduzidas pela Lei n.º 73/2017 de 16 de agosto de 2017 que teve como definição de objeto prevista no seu artigo 1º a importância de reforçar a prevenção e combate do assédio no ambiente laboral<sup>9</sup>.

As modificações introduzidas no artigo 29º trouxeram grande avanço no sentido de introduzir ainda que de forma incompleta o assédio no ambiente de trabalho no rol de práticas proibidas, definindo-o e trazendo ao empregador uma série de novas obrigações contratuais.

---

<sup>9</sup> Artigo 1.º

Objeto

A presente lei reforça o quadro legislativo para a prevenção da prática de assédio no setor privado e na Administração Pública, procedendo à décima segunda alteração ao Código do Trabalho, aprovado em anexo à Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, à sexta alteração à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, e à quinta alteração ao Código de Processo do Trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 480/99, de 9 de novembro.

Infelizmente, não obstante a existência de alguns projetos de lei, no Brasil não existe definição legal para o assédio moral, o qual é aplicado e interpretado com base nos dispositivos do Código Civil que regulam o dano moral. O projeto de lei nº 4742/01, pretende tipificar a prática como crime, como uma variante do crime de maus-tratos. Há também os projetos nº 5970/01 e nº 2369/03, que visam dar tutela estritamente trabalhista ao tema, inserindo-o na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

No Brasil, o assédio moral é tratado como sub espécie do dano moral. Entendem Margarida Barreto e Roberto Heloani<sup>10</sup> que o assédio moral representa uma constelação de vários atos de danos morais e violências praticados contra o trabalhador que se acentuam de acordo com o tempo de exposição à situação.

Por ser tratado como espécie do dano moral, é regulamentado nos seguintes dispositivos legais:

Constituição Federal Brasileira:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

III - ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

(...)

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

(...)

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

No Código Civil:

932. III - o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele;

(...)

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

Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.

No Código Penal:

---

<sup>10</sup> Barreto, Margarida e Heloani, Roberto. 2018. Assédio Moral. Gestão por humilhação. Curitiba : Juruá, 2018

Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função.

Portanto, no Brasil, diferente de Portugal, a discussão acerca do assédio laboral não está prevista na legislação especializada e tampouco encontra-se positivada, sendo embasada pela doutrina e interpretação jurisprudencial sobre o tema como espécie do dano moral.

Independentemente da forma inserida no ordenamento jurídico, o tema do assédio moral vem sendo bastante debatido doutrinariamente.

Para Rodolfo Pamplona<sup>11</sup> o assédio representa uma notória violação aos direitos fundamentais do trabalhador, definindo-o como: *O assédio moral pode ser conceituado como uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica do indivíduo, de forma reiterada, tendo por efeito a sensação de exclusão do ambiente e do convívio social.*

Sônia A. C. Mascaro Nascimento<sup>12</sup> diz que: *O assédio moral se caracteriza por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.*

Sérgio Pinto Martins<sup>13</sup> define o assédio moral como: *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. Causa humilhação e constrangimento ao trabalhador.*

---

<sup>11</sup> Pamplona Filho, R., WYZYKOWSKI, A., & BARROS, R. D. (2016). Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais. São Paulo, SP: LTr, pág.120.

<sup>12</sup> Nascimento, Sonia A. C. Mascaro. 2004. Assédio moral no ambiente do trabalho. São Paulo : LTr, 2004.

<sup>13</sup>MARTINS, Sergio Pinto. 2012. Assédio Moral no emprego. São Paulo : Atlas, 2012. Pág 17

Leciona Isabel Ribeiro Parreira<sup>14</sup> que: *o assédio moral distingue-se do conflito, declarado e aberto, porque não é verbalizado nem manifestado, mas oculto, subterrâneo; porque não integra uma igualdade de posições de ataque como o conflito, mas pressupõe uma assimetria de poderes gerada pela prévia desarmação do adversário, a vítima, que não tem vontade nem forças para contestar ou ripostar.*

Após a apreciação dos conceitos definidos doutrinariamente, convém realizar uma crítica à positivação do assédio laboral trazida pelo Código de Trabalho Português, por ter restringido muito a definição do assédio laboral, que possui múltiplas faces e manifestações. Logo, entende-se que apesar do esforço legislativo de introduzir através do artigo 2.º da Lei n.º 73/2017 - Diário da República n.º 157/2017, Série I de 2017-08-16, em vigor a partir de 2017-10-01, há uma deficiência conceitual no texto que promove uma necessidade do preenchimento dessas lacunas pelo Julgador.

Identificamos em relação ao assédio que quando ocorre de forma discriminatória viola os princípios da igualdade que estão previstos nos artigos 5º da CRFB/88<sup>15</sup> e artigo 13º da Constituição Portuguesa<sup>16</sup>, que se constituem direitos fundamentais da pessoa.

Todavia, nem sempre, tal como constou da redação legislativa, o assédio acontece por uma conduta discriminatória, podendo ser causado por comportamento persecutório e de opressão ao trabalhador. Em nível jurisprudencial, tem sido manifestada a definição do assédio conforme os elementos aqui apresentados, seja nas Cortes Brasileiras como nas Cortes Portuguesas.

Ainda sobre o assédio é possível afirmar que ele pode ocorrer de algumas maneiras<sup>17</sup>. Acontece de forma vertical, quando está vinculado à hierarquia. O assediador e a vítima

---

<sup>14</sup> PAREIRA, Isabel Ribeiro. O Assédio Moral no Trabalho. Coimbra : Almedina, 2013. pp. V Congresso Nacional de Direito do Trabalho

<sup>15</sup>Art. 5º CRFB/88 Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

<sup>16</sup> Artigo 13.º da Constituição Portuguesa  
(Princípio da igualdade)

1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.

<sup>17</sup> AÇÃO CIVIL PÚBLICA. DANO MORAL COLETIVO. ASSÉDIO MORAL VERTICAL DESCENDENTE. TRATAMENTO OFENSIVO. EMPREGADOR. PODER DIRETIVO. ABUSO. CONFIGURAÇÃO. **1. Configura assédio moral vertical descendente a conduta de superior hierárquico consistente em expor subordinados a situações vexatórias ou humilhantes, de modo a afetar-lhes a dignidade e a autoestima gerando relações de trabalho tóxicas ou danosas. Tal se dá quando se utiliza de palavras agressivas e ofensivas, de forma a ridicularizar a generalidade de seus subordinados, na presença de colegas.** 2. Essa convicção se robustece ante a constatação de que a empresa, ciente de práticas agressivas e desmesuradas de gestão, genericamente cometidas, nada fez com relação ao ocorrido, tratando-as com injustificável normalidade. 3. Acarreta dano moral coletivo o assédio moral que implica lesão a interesses transindividuais, que ultrapassam a esfera pessoal de cada um dos empregados. 4. Por ofender direitos fundamentais e personalíssimos dos empregados, o assédio moral institucional gera direito à indenização decorrente de responsabilidade civil subjetiva, que tem como pressupostos a conduta comissiva ou omissiva do empregador, a

estão em posições de hierarquia distintas, podendo ocorrer do superior hierárquico (representante) ou pelo próprio empregador para com o subordinado/empregado, sendo denominado de assédio vertical descendente. Nesse caso, trata-se de um evidente abuso de poder decorrente da extrapolação do domínio do empregador. É também denominado *bossing*.

O assédio descendente ocorre, em geral, porque o assediador enquanto superior hierárquico irá aproveitar-se tanto das prerrogativas próprias da hierarquia como da subordinação jurídica e da fragilidade em que a vítima se encontra para fazer chegar o processo de assédio chegar ao limite, podendo, mesmo, insultar, gritar, ameaçar com agressões e cometer injúrias e obrigar a vítima a realizar trabalhos perigosos, colocando em risco a integridade física.

O assédio vertical também pode acontecer em sentido inverso, quando o trabalhador inicia uma sequência de atos que resultam em assédio ao seu superior hierárquico. É chamado de assédio vertical ascendente. Observa-se com uma frequência maior em casos de fusões empresariais em que equipes distintas ou um superior hierárquico vem de outra estrutura empresarial.

O assédio é dito horizontal quando a vítima está em condição de igualdade hierárquica com o ofensor, podendo ter seu estopim em competições por resultado, questões étnicas, de gênero, orientação sexual, dentre inúmeros outros fatores.

Por fim, o assédio pode ocorrer de forma mista quando se cumulam o assédio horizontal e vertical promovido por um grupo de pessoas que adotam a conduta ofensora.

Para Mago Graciano De Rocha Pacheco esta situação deriva do prolongamento no tempo do assédio horizontal, que a partir de certo momento se assume como assédio

---

existência de dano real à vítima e a relação de causalidade entre a conduta do ofensor e os danos experimentados. (TRT da 3.ª Região; PJe: 0010957-78.2017.5.03.0059 (RO); Disponibilização: 04/09/2018, DEJT/TRT3/Cad.Jud, Página 806; Órgão Julgador: Segunda Turma; Redator: Sebastiao Geraldo de Oliveira) Disponível em <https://juris.trt3.jus.br/juris/consultaBaseCompleta.htm> Acessado em 16/01/2021.

DANO MORAL. ASSÉDIO SEXUAL. COLEGA DE TRABALHO. POSSIBILIDADE. Na seara trabalhista, a doutrina e jurisprudência mais abalizadas admitem outras modalidades de assédio sexual, como o que se convencionou se denominar como assédio por intimação, em que a vítima é alvo de conduta indecorosa, inconveniente e persistente sempre com incitação sexual, degradando dessa forma o ambiente laboral. **Não se pode olvidar ainda até mesmo da possibilidade do assédio sexual vertical ascendente, realizado por inferior hierárquico e do assédio sexual horizontal, praticado por colega de trabalho na mesma posição hierárquica dentro do ambiente de trabalho.** (TRT da 3.ª Região; PJe: 0010332-33.2014.5.03.0032 (RO); Disponibilização: 16/06/2016, DEJT/TRT3/Cad.Jud, Página 456; Órgão Julgador: Decima Turma; Relator: Paulo Mauricio R. Pires) Disponível em <https://juris.trt3.jus.br/juris/consultaBaseCompleta.htm>. Acessado em 16/01/2021.

moral vertical descendente, dada à omissão do empregador que nada faz para o eliminar. Neste caso, como refere o Autor<sup>18</sup> *“o empregador é cúmplice ou acaba por tornar-se um, ou seja, o empregador ou é parte activa desde o primeiro momento ou acaba por tornar-se parte em consequência da sua omissão”*.

---

<sup>18</sup> PACHECO, M. (2007). O Assédio Moral no Trabalho – O Elo Mais Fraco. Coimbra: Almedina, pág. 167.

## 4. RESPONSABILIDADE DA EMPRESA NO ASSÉDIO

A responsabilidade das empresas pela ocorrência do assédio é inafastável, pois cabe ao empregador assegurar as melhores condições no ambiente de trabalho no que se relaciona à saúde e segurança do trabalhador.

Essa saúde e segurança não podem se restringir à saúde física, havendo que se estender aos elementos psíquicos do empregado.

É nesse sentido que o Legislador Português trouxe através da Lei 93/2019 alterações no artigo 127 do Código do Trabalho que introduziram responsabilidades específicas para o empregador no que toca a prática do assédio no ambiente de trabalho:

Artigo 127.º

### **Deveres do empregador**

1 - O empregador deve, nomeadamente:

- a) Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e probidade, afastando quaisquer atos que possam afetar a dignidade do trabalhador, que sejam discriminatórios, lesivos, intimidatórios, hostis ou humilhantes para o trabalhador, nomeadamente assédio;
- k) Adotar códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho, sempre que a empresa tenha sete ou mais trabalhadores;
- l) Instaurar procedimento disciplinar sempre que tiver conhecimento de alegadas situações de assédio no trabalho.

Nota-se, claramente, que a legislação inova ao trazer uma proposta de encorajamento ao combate ao assédio no ambiente de trabalho.

No exercício do poder disciplinar ao empregador incumbe o poder de fiscalizar o cumprimento das obrigações assumidas pelo empregado no curso do contrato de trabalho, seja na admissão ou posteriormente por meio de regulamento interno da empresa e aplicar sanções disciplinares.

O poder disciplinar do empregador possui as mesmas características no direito brasileiro e português, estando consagrado expressamente apenas na legislação portuguesa no artigo 328º do Código de Trabalho:

Artigo 328.º

Sanções disciplinares

**1 - No exercício do poder disciplinar, o empregador pode aplicar as seguintes sanções:**

- a) Repreensão;
- b) Repreensão registada;
- c) Sanção pecuniária;
- d) Perda de dias de férias;
- e) Suspensão do trabalho com perda de retribuição e de antiguidade;
- f) Despedimento sem indemnização ou compensação.

O poder disciplinar é definido por Bernardo da Gama Lobo Xavier<sup>19</sup> como: *O poder disciplinar trata-se do poder de predispor e aplicar – através de procedimento próprio – medidas coativas adequadas (sanções disciplinares) aos trabalhadores cuja conduta prejudique ou ponha em perigo a empresa ou não seja adequada à correta efetivação dos deveres contratuais.*

Maria Palma Ramalho<sup>20</sup> diz que: *Num sentido restrito ou nuclear, o poder disciplinar laboral é a faculdade que assiste ao empregador de estabelecer e aplicar sanções disciplinares ao trabalhador pelo não cumprimento dos seus deveres contratuais.*

Adiciona a Professora<sup>21</sup> que: *Sob o ponto de vista sancionatório ou punitivo, o poder disciplinar permite ao empregador aplicar sanções disciplinares ao trabalhador em razão do incumprimento de algum dos deveres, principais ou acessórios, de origem negocial ou legal, ou resultantes de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou de regulamento empresarial, que compõem a sua posição debitória complexa no contrato de trabalho.*

António Monteiro Fernandes<sup>22</sup> entende que o poder disciplinar *consiste na faculdade, atribuída ao empregador, de aplicar, internamente, sanções aos trabalhadores cuja conduta conflitue com os padrões de comportamento definidos na empresa ou se mostre inadequada à correta efetivação do contrato.*

Assume-se no poder disciplinar, o procedimento disciplinar para despedimento por justa causa do trabalhador.

---

<sup>19</sup> Xavier, Bernardo da Gama Lobo (2020), Manual de Direito do Trabalho, Lisboa, Verbo

<sup>20</sup> Ramalho, Maria do Rosário Palma (2020), Tratado de Direito do Trabalho – Parte II – Situações Laborais Individuais, Coimbra, Almedina

<sup>21</sup> Op. Cit. Ramalho, Maria do Rosário Palma (2020)

<sup>22</sup> Fernandes, António Monteiro (2020), Direito do Trabalho, Coimbra, Almedina, 20ª Edição

Nesse caso, com base no artigo 53 da Constituição Portuguesa<sup>23</sup>, que promove o princípio da segurança no emprego, o trabalhador somente pode ser dispensado em decorrência de conduta grave e que torne impossível a continuação da relação de trabalho.

Defendemos que a denúncia de prática de assédio de um trabalhador contra o outro no ambiente de trabalho é considerada culposamente grave o suficiente para o despedimento por justa causa.

Por esta razão é que o procedimento deve ser conduzido de modo a assegurar o contraditório para o trabalhador acusado e garantir que a dispensa não seja arbitrária ou até mesmo persecutória. O procedimento disciplinar é uma fase formal e pré-judicial desta modalidade de dispensa e deve observar rigorosamente prazos e formas, apresentados esquematicamente no Código do Trabalho entre o artigo 351 e 358, que assume 4 fases elementares: acusação, defesa, instrução e decisão.

Como não é o objetivo do nosso trabalho não iremos nos ater aos detalhes dos prazos que trabalhador e empresa possuem para acusação, defesa e tomada de decisão, fixando-nos nos detalhes dos atos praticados.

O procedimento disciplinar tem seu início com a emissão da nota de culpa, que é enviada ao trabalhador acusado com todo detalhamento fático dos acontecimentos que sob a ótica do empregador justificam a prática da infração que é imputada ao trabalhador.

A nota de culpa não pode conter uma descrição genérica da motivação, em especial porque norteará e atuará como delimitadora da decisão final do empregador, que por seu turno limitará eventual processo judicial.

Em conjunto com a emissão da nota de culpa o empregador deve comunicar a intenção do despedimento, sob o risco de acarretar sua nulidade futura.

---

<sup>23</sup> ARTIGO 53.º

(Segurança no emprego)

É garantida aos trabalhadores a segurança no emprego, sendo proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos.

A intenção de despedimento deve ser comunicada ao trabalhador para que este acompanhe o procedimento disciplinar de forma próxima e concreta, garantindo-lhe o direito à defesa.

Destaca-se, que o empregador quando não possui certeza quanto aos fatos e elementos necessários a emissão da nota de culpa pode se valer se um procedimento prévio, reitere-se, de instauração não obrigatória, denominado Inquérito Prévio.

O Inquérito Prévio é utilizado nas hipóteses em que o empregador se vê diante da necessidade de atuar disciplinarmente, mas possui somente evidências dos fatos e não todos os elementos concretos. Tal fase servirá para apurar as circunstâncias que rodeiam a infração disciplinar praticada.

O procedimento prévio não constitui qualquer tipo de acusação formal ao trabalhador e em circunstâncias normais deve ser ponderado e utilizado casuisticamente.

Defendemos, no entanto, que na ocorrência de assédio no ambiente de trabalho, instaure-se antes da emissão da nota de culpa contra o eventual assediador, como forma de averiguar com bastante segurança os fatos e, se for o caso, para subsidiar inclusive o despedimento do trabalhador assediante, o Inquérito Prévio, pois este servirá como sucedâneo no indicativo de todos os elementos da nota de culpa.

O Inquérito Prévio está previsto no artigo 352º do Código do Trabalho:

Artigo 352.º

Inquérito prévio

Caso o procedimento prévio de inquérito seja necessário para fundamentar a nota de culpa, o seu início interrompe a contagem dos prazos estabelecidos nos nºs 1 ou 2 do artigo 329.º, desde que ocorra nos 30 dias seguintes à suspeita de comportamentos irregulares, o procedimento seja conduzido de forma diligente e a nota de culpa seja notificada até 30 dias após a conclusão do mesmo.

Em se tratando de situações de assédio no ambiente de trabalho e como relataremos adiante, a fase de Inquérito pode ser considerada dentro de um programa de *compliance* e na analogia do regulamento interno que estamos propondo no presente trabalho como a fase de investigação, que será melhor abordada capítulos adiante.

Entendemos, inclusive, que nas hipóteses de ocorrências de assédio laboral o Inquérito Prévio ou a fase de investigação deve ser obrigatória, tendo em vista a segurança que

poderá nortear a decisão do empregador e a situação do assediado, pois servirá como espécie de reconstituição dos fatos.

É uma obrigação moral do empregador agir diante do recebimento de notícias acerca da prática do assédio no ambiente do trabalho e o permitirá adotar as medidas pertinentes e cabíveis diante do empregado assediador, podendo puni-lo da forma e proporcionalmente aos autos que praticou.

A gravidade de uma denúncia de infração disciplinar decorrente de assédio afasta o risco de a fase de Inquérito Prévio ser interpretada como mera tentativa de interrupção dos prazos para emissão de nota de culpa e demais prazos do procedimento disciplinar.

Considerando que a nota de culpa deve conter os fatos detalhadamente e que a ocorrência do assédio, de uma maneira em geral, possui um acumulado de ocorrências e situações que levam à confirmação da conduta, a fase de investigação permite formular a nota de culpas de maneira mais criteriosa e completa com todas as circunstâncias relevantes, evitando nulidade.

Registre-se ainda que essa investigação interna servirá como prova em sede judicial pelo empregador dos elementos que motivaram sua decisão, acaso seja pelo despedimento, mesmo porque o Inquérito Prévio pode levar à conclusão de que a conduta não configurou as acusações apresentadas.

Encaminhada a nota de culpa, o empregado possui o prazo para oferecimento de defesa e pedido de audiência no qual se inclui a investigação dos fatos com a realização de diligências como depoimentos, oitiva de testemunhas, prova documental e pericial.

A defesa é uma faculdade do empregado e sua omissão não representará qualquer tipo de aceitação de culpa ou confissão ou mesmo invalidará o ajuizamento de ação judicial questionando o despedimento. Optando por oferecer defesa, o empregado deverá fazê-lo de forma escrita

Cabe ao empregador fornecer absoluto acesso ao empregado não somente à nota de culpa, mas a todo material que até aquele momento tenha subsidiado a instauração do procedimento disciplinar.

O empregador, por seu turno, pode afastar o trabalhador acusado das suas atividades durante o procedimento disciplinar, garantindo-lhe o pagamento de sua remuneração. Tal medida, em geral, é tomada como salvaguarda para a empresa quando se receia que o trabalhador possa eliminar ou afetar as provas que precisam ser apuradas. Esse afastamento pode ser comunicado antes ou após a emissão da nota de culpa.

Após a apresentação da defesa pelo trabalhador ou ultrapassado seu prazo para apresentá-la, inicia-se a fase de instrução, onde serão realizadas as diligências para a produção das provas, aí incluídas a oitiva dos trabalhadores envolvidos, de testemunhas, a colheita de documentos e até mesmo a produção de prova pericial.

Nessa fase os elementos probatórios deverão considerar os fatos aduzidos na nota de culpa e na resposta do trabalhador.

Neste aspecto da fase das diligências vale esclarecer que a alteração promovida no Código do Trabalho de 2009 estabeleceu que o empregador teria a faculdade de promover as diligências solicitadas pelo trabalhador na sua defesa, atribuindo liberdade que pode ser considerada parcial ao empregador.

Em 2010, o Acórdão 338/2010 do Tribunal Constitucional reconheceu a inconstitucionalidade do nº1 do artigo 356 do Código do Trabalho, entendendo que o referido dispositivo violava o artigo 53 da Constituição.

Após o referido Acórdão, passou a se entender e aplicar que a resposta à nota de culpa assegura a possibilidade de o trabalhador solicitar a realização de diligências probatórias, tendo a empresa que as produzir, com fim de assegurar o amplo contraditório.

Seguindo o entendimento do Acórdão 338/2010 o Legislador promoveu nova alteração no Código do Trabalho, através da Lei 23/2012, restabelecendo a redação no artigo 356 do CT a natureza obrigatória das diligências probatórias requeridas pelo trabalhador.

Ultrapassada a instrução do procedimento disciplinar o empregador deve fornecer decisão escrita, fundamentada e baseada na nota de culpa, manifestando-se de forma clara e objetiva, permitindo ao trabalhador pleno conhecimento da decisão tomada e seus motivos.

Na decisão o empregador deve agir com proporcionalidade, razoabilidade e ponderação, analisando se a relação de emprego, em especial, se tornou inviável e a culpa do trabalhador diante dos fatos articulados.

A decisão do empregador comunicada formalmente e por escrito ao trabalhador põe fim ao contrato de trabalho.

No Brasil não existe um procedimento disciplinar prévio à demissão do trabalhador, seja ela motivada ou não, pois, não obstante a Constituição Federal ter previsto tal questão, carecia de Lei Regulamentar que até a presente data não foi promulgada.

## 5. DA RESCISÃO DO CONTRATO EM DECORRÊNCIA DO ASSÉDIO E AS CONSEQUÊNCIAS INDENIZATÓRIAS

Sob a ótica do trabalhador assediado, em princípio, encontra-se a possibilidade de se resolver o contrato de trabalho por iniciativa do trabalhador com justa, conforme prescreve o artigo 394, nº 9, letras “b”, “c”, “d” e “f”:

Artigo 394.º

Justa causa de resolução

1 - Ocorrendo justa causa, o trabalhador pode fazer cessar imediatamente o contrato.

2 - Constituem justa causa de resolução do contrato pelo trabalhador, nomeadamente, os seguintes comportamentos do empregador:

a) Falta culposa de pagamento pontual da retribuição;

**b) Violação culposa de garantias legais ou convencionais do trabalhador, designadamente a prática de assédio praticada pela entidade empregadora ou por outros trabalhadores;**

**c) Aplicação de sanção abusiva;**

**d) Falta culposa de condições de segurança e saúde no trabalho;**

e) Lesão culposa de interesses patrimoniais sérios do trabalhador;

**f) Ofensa à integridade física ou moral, liberdade, honra ou dignidade do trabalhador, punível por lei, incluindo a prática de assédio denunciada ao serviço.**

Como consequência, o empregador ainda sofre como punição a imposição de indenizar o empregado, na forma tratada na legislação portuguesa no artigo 396, do Código do Trabalho e se constitui na resolução do contrato de trabalho com indemnização do trabalhador, acrescido da indemnização nos termos da lei civil:

Artigo 396.º

Indemnização ou compensação devida ao trabalhador

1 - Em caso de resolução do contrato com fundamento em facto previsto no n.º 2 do artigo 394.º, o trabalhador tem direito a indemnização, a determinar entre 15 e 45 dias de retribuição base e diuturnidades por cada ano completo de antiguidade, atendendo ao valor da retribuição e ao grau da ilicitude do comportamento do empregador, não podendo ser inferior a três meses de retribuição base e diuturnidades.

2 - No caso de fracção de ano de antiguidade, o valor da indemnização é calculado proporcionalmente.

3 - O valor da indemnização pode ser superior ao que resultaria da aplicação do n.º 1 sempre que o trabalhador sofra danos patrimoniais e não patrimoniais de montante mais elevado.

Considera-se com base no artigo 331 que são sanções abusivas, o qual também estabelece outra modalidade de indenização ao empregado:

Artigo 331.º

Sanções abusivas

1 - Considera-se abusiva a sanção disciplinar motivada pelo facto de o trabalhador:

d) Ter alegado ser vítima de assédio ou ser testemunha em processo judicial e/ou contraordenacional de assédio;

Visivelmente o legislador buscou proteger a vítima do assédio e fortalecer a conduta do combate ao comportamento assediante e a imposição de medidas e políticas pela empresa.

O dever de indenizar decorre das obrigações contratuais anuídas por ocasião da celebração do contrato de trabalho. Ou seja, aplica-se no caso de imputação das condenações os critérios da responsabilidade civil contratual.

Imperioso destacar que o dever de indenizar aqui registrado emerge da obrigação constante do artigo 29º, nº 4<sup>24</sup>, que determina a aplicação do artigo 28º<sup>25</sup>, ambos do Código do Trabalho.

Este tem sido o entendimento jurisprudencial sobre a matéria.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Art. 29º

4 - A prática de assédio confere à vítima o direito de indemnização, aplicando-se o disposto no artigo anterior;

<sup>25</sup> Art. 28º

Indemnização por acto discriminatório

A prática de acto discriminatório lesivo de trabalhador ou candidato a emprego confere-lhe o direito a indemnização por danos patrimoniais e não patrimoniais, nos termos gerais de direito.

<sup>26</sup> Ao direito indemnizatório, a que se reporta o art. 28º, ex vi do art. 29º, nº 3, ambos do CT/2009, decorrente de (alegado) assédio moral sobre o trabalhador exercido no decurso da relação laboral é aplicável o prazo de prescrição previsto no art. 337º, nº 1, do CT/2009 e não o prazo prescricional a que se reporta o art. 498º, nº 1, do Cód. Civil. (Acórdão da Secção Social do Tribunal da Relação do Porto – Relator: Paula Leal de Carvalho - Data do Acórdão: 09/01/2020)

Maria Regina Gomes Redinha<sup>27</sup> adota como discurso que: *o assédio atinge os direitos de personalidade do trabalhador, pelo que prefigurará sempre uma violação de direito absoluto de outrem, originando a responsabilidade por factos ilícitos do(s) agente(s), nos termos gerais do art. 483, n.º1, do Código Civil.*

Dispõe o artigo 483 do Código Civil Português:

Artigo 483.º

(Princípio geral)

1. Aquele que, com dolo ou mera culpa, violar ilicitamente o direito de outrem ou qualquer disposição legal destinada a proteger interesses alheios fica obrigado a indemnizar o lesado pelos danos resultantes da violação.
2. Só existe obrigação de indemnizar independentemente de culpa nos casos especificados na lei.

O contrato de trabalho se origina do princípio da boa-fé entre as partes e acaso descumprido por uma delas, em especial o empregador que assume papel de superioridade na relação à vista do elemento da subordinação e dos seus direitos de direção e regulamentação, deve se sujeitar à imputação da responsabilidade civil albergada no artigo 798.º do Código Civil e no artigo 323.º do Código do Trabalho, por violação expressa do estabelecido nos artigos 15.º, 29.º e 126.º do Código do Trabalho, e do artigo 762.º do Código Civil.

As Cortes Portuguesas não têm seguido outra opinião<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> REDINHA, Maria Regina Gomes. Assédio Moral ou *Mobbing* no Trabalho. Coimbra : Almedina. V Congresso Nacional de Direito do Trabalho, Memórias, Coordenação do Prof. Doutor António Moreira, pág. 171.

<sup>28</sup> A prática de ato discriminatório lesivo de trabalhador ou candidato a emprego confere-lhe o direito a indemnização por danos patrimoniais e não patrimoniais, nos termos gerais de direito.

Importa assim e com recurso ao disposto nos artigos 483 ss do CC.

O artigo 496.º do CC refere:

(Danos não patrimoniais)

1. Na fixação da indemnização deve atender-se aos danos não patrimoniais que, pela sua gravidade, mereçam a tutela do direito.

...

4 - O montante da indemnização é fixado equitativamente pelo tribunal, tendo em atenção, em qualquer caso, as circunstâncias referidas no artigo 494.º; no caso de morte, podem ser atendidos não só os danos não patrimoniais sofridos pela vítima, como os sofridos pelas pessoas com direito a indemnização nos termos dos números anteriores.

**O valor indemnizatório não deve ser insignificante, devendo propiciar adequada compensação quanto ao dano sofrido, devendo ponderar-se a situação de forma equilibrada de acordo com critérios de equidade e tendo em consideração os padrões jurisprudenciais.**

(...)

(Acórdão da Secção Social do Tribunal da Relação de Guimarães. Processo: 37/18.8T8VCT.G1- Relator: ANTERO VEIGA – Publicado no dia 24/10/2019)

No Brasil, a responsabilidade do empregador por indenizar o empregado está prevista nos artigos 186 e 187 c/c 932 e 933, todos do Código Civil, inexistindo especificidade quanto à indenização ao trabalhador e pela prática de assédio. Utiliza-se a legislação civil que é aplicada ao direito do trabalho de maneira supletiva:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Art. 932. São também responsáveis pela reparação civil:

(...)

III - o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele;

Art. 933. As pessoas indicadas nos incisos I a V do artigo antecedente, ainda que não haja culpa de sua parte, responderão pelos atos praticados pelos terceiros ali referidos.

A lacuna legislativa brasileira é suprida pela interpretação jurisprudencial quanto à responsabilização do empregador<sup>29</sup>.

Tal qual em Portugal, no Brasil a ocorrência do assédio moral é passível da rescisão indireta do contrato de trabalho, ou seja, quando o trabalhador denuncia judicialmente que a rescisão contratual deve ocorrer por culpa do empregador, operando-se a rescisão na forma do artigo 483, da CLT<sup>30</sup>:

---

<sup>29</sup> DANO MORAL. ASSÉDIO MORAL. ÔNUS DA PROVA. Consoante dispõe o art. 186 do Código Civil, a responsabilidade do empregador se caracteriza diante da coexistência de três elementos: o dano, o ato ilícito (culpa ou dolo do empregador) e o liame causal entre o ato ilícito e o dano. E o empregador responde pela conduta de seus prepostos dentro do ambiente de trabalho (arts. 932, III e 933 do Código Civil). Por outro lado, não se pode presumir e banalizar os pressupostos da responsabilidade do empregador. Logo, o assédio moral exige prova cabal e inequívoca do ilícito praticado no ambiente de trabalho, cujo ônus da prova é do trabalhador, o que não se verificou no caso em apreço. (TRT da 3.ª Região; PJe: 0010961-44.2018.5.03.0136 (RO); Disponibilização: 06/05/2020, DEJT/TRT3/Cad.Jud, Página 812; Órgão Julgador: Decima Turma; Relator: Convocado Vicente de Paula M.Junior) Disponível em: <https://juris.trt3.jus.br/juris/detalhe.htm?conversationId=470> Acessado em 17/01/2021.

DANO MORAL. ATOS PRATICADOS PELOS EMPREGADOS DA RECLAMADA. POSSIBILIDADE DE RESPONSABILIZAÇÃO DO EMPREGADOR. O artigo 932 do Código Civil, estende a responsabilidade ao empregador por atos praticados por seus empregados, serviçais e prepostos. Assim, confirmado o assédio, procedente é a indenização por danos morais. Recurso improvido. (TRT da 8ª Região; Processo: 0001044-38.2013.5.08.0006 RO; Data: 13/03/2014; Órgão Julgador: 3ª Turma; Relator: FRANCISCA OLIVEIRA FORMIGOSA) Disponível em <https://juris.trt8.jus.br/pesquisajulgados/>. Acessado em 17/01/2021.

<sup>30</sup> RESCISÃO INDIRETA DO CONTRATO DE TRABALHO - TRATAMENTO COM RIGOR EXCESSIVO - Justifica-se a rescisão indireta do contrato de trabalho, com fulcro no art. 483, alínea "e", da CLT, quando o empregador, por si, ou por

Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;

**b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;**

c) correr perigo manifesto de mal considerável;

**d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;**

**e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;**

f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

**g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários. (grifos nossos)**

O dever de indenizar possui natureza compensatória, pedagógica e punitiva, no sentido de evitar que tais situações voltem a ocorrer, devendo os valores serem estabelecidos dentro de padrões de proporcionalidade e razoabilidade, observando a extensão do dano, conforme consagra o artigo 944 do Código Civil Brasileiro:

Art. 944. A indenização mede-se pela extensão do dano.

Parágrafo único. Se houver excessiva desproporção entre a gravidade da culpa e o dano, poderá o juiz reduzir, equitativamente, a indenização.

---

seus prepostos, expõe o trabalhador a tratamento discriminatório e a condições vexatórias diante dos colegas de trabalho, em verdadeiro assédio moral. Os poderes diretivo e disciplinar do empregador encontram limites na ética e nos direitos da personalidade, não se tolerando condutas arbitrárias e abusivas, que atentem contra a dignidade do empregado e faltem com o respeito que deve pautar a relação entre empregado e empregador. Verbas rescisórias que se deferem. ASSÉDIO MORAL - SÍNDROME DE BURNOUT - INDENIZAÇÃO - Agredidos os direitos da personalidade do trabalhador, submetido habitualmente ao comando de prepostos despreparados, que o levaram a quadro de adoecimento compatível com a Síndrome de Burnout (síndrome do "esgotamento profissional"), o empregador responsabiliza-se pelas indenizações de cunho moral e material, nos termos dos arts. 186 e 927 do CCB e art. 5º, incisos V e X da Constituição Federal. (TRT da 3.ª Região; PJe: 0010855-18.2016.5.03.0180 (RO); Disponibilização: 06/03/2017; Órgão Julgador: Quarta Turma; Relator: Denise Alves Horta)

EMENTA: ASSÉDIO MORAL - RESCISÃO INDIRETA - DANO MORAL - Demonstrada a lesão aos direitos de personalidade do obreiro, perpetrada pela reclamada que o mantinha submisso a excessiva sobrecarga de trabalho, para ser cumprida em exíguo espaço de tempo, com a sua manutenção, assim, sob permanente pressão e a sua sujeição aos inevitáveis atrasos, ademais repreensíveis e repreendidos, no caso, com medidas descomedidas, como a de se colocar o obreiro em posição de destaque negativo, mudando o seu local de trabalho pelo descumprimento dos prazos, a hipótese revela inequívoco assédio moral e ofensas à honra e até mesmo à fama do reclamante. Com isso, torna-se plenamente legítima a rescisão indireta do contrato de trabalho, com as consequentes verbas rescisórias, bem como, a indenização por dano moral vindicada. (TRT da 3.ª Região; Processo: 0148900-71.2009.5.03.0107 RO; Data de Publicação: 19/07/2010; Órgão Julgador: Sexta Turma; Relator: Jorge Berg de Mendonca; Revisor: Emerson Jose Alves Lage)

Uma característica comum ao Direito Português e Brasileiro reside na definição do ônus da prova. A legislação de ambos os países define como do empregado a necessidade de prova a ocorrência do assédio laboral. É o que se extrai dos artigos 342º, 1º<sup>31</sup>, do Código Civil Português, 373, inciso I<sup>32</sup>, do CPC e artigo 818, da CLT<sup>33</sup>, sendo o entendimento referendado pelos Tribunais<sup>34</sup>.

Júlio Gomes<sup>35</sup> (GOMES) registra que (...) *em múltiplas situações será difícil encontrar quem esteja disposto a testemunhar em favor da vítima de mobbing e isto por muitas razões: ou porque muitos trabalhadores não se perceberam da real gravidade dos factos, ou porque a estigmatização a que a vítima de mobbing é sujeita os persuadiu de que é ela a pessoa verdadeiramente responsável pelo conflito, ou porque tomaram parte activa no mesmo ou foram, pelo menos, cúmplices com o seu silêncio no agravamento da situação ou ainda porque o mobbing provém do empregador ou de um superior hierárquico e há um justo receio de represálias (...)*

Exceto na hipótese em que empregador assume a responsabilidade e, em se tratando de assédio horizontal e toma as providências para proteger o assediado.

Entendemos que tal atribuição de responsabilidade pela prova está completamente equivocada e desequilibrada, uma vez que o assediado como lado mais frágil da

---

<sup>31</sup> Artigo 342.º

(Ônus da prova)

1. Àquele que invocar um direito cabe fazer a prova dos factos constitutivos do direito alegado.

3. Em caso de dúvida, os factos devem ser considerados como constitutivos do direito.

<sup>32</sup> Art. 373. O ônus da prova incumbe:

I - ao autor, quanto ao fato constitutivo de seu direito;

<sup>33</sup> Art. 818. O ônus da prova incumbe:

I - ao reclamante, quanto ao fato constitutivo de seu direito;

<sup>34</sup> V. Não sendo o assédio moral invocado discriminatório, o ônus da sua prova compete ao trabalhador, nos termos gerais da repartição do ônus da prova estabelecida no artigo 342º, do Código Civil. (Acórdão da Secção Social do Supremo Tribunal de Justiça - processo n.º 8249/16.8T8PRT.P1.S1 – data do acórdão: 11/09/2019)

CIPEIRO. CONDUTA DISCRIMINATÓRIA PATRONAL. ASSÉDIO MORAL. TRATAMENTO VEXATÓRIO E HUMILHANTE. O assédio moral, a exposição prolongada e repetitiva do trabalhador a situações humilhantes e vexatórias no trabalho, que atenta contra a sua dignidade ou integridade psíquica ou física é indenizável. In casu, restou comprovado que os superiores hierárquicos do reclamante o tratavam de forma hostil e vexatória, incompatível com o local de trabalho e com a obrigação da empresa de manter um meio ambiente de trabalho seguro e sadio, inclusive do ponto de vista psicológico. Restou comprovado nos autos que o Autor, enquanto cipeiro, foi indevidamente acusado de adulteração do cartão de ponto, tendo sido a situação exposta publicamente a outros colegas de trabalho, ocasião em que foi suspenso do serviço por 03 dias. (...) Assim, o Autor desincumbiu-se satisfatoriamente do ônus probatório que lhe competia, restando fartamente comprovada a conduta discriminatória reiterada da Ré, caracterizadora do assédio moral. Vale ressaltar que a prova oral diz respeito especificamente aos fatos ocorridos com o reclamante, demonstrando claramente que os superiores hierárquicos, após o seu ingresso na CIPA, passaram a constranger o autor, em patente represália. Acrescente-se que o fato de o tratamento abusivo ter sido direcionado a vários empregados não desconfigura o assédio. Por sinal, dependendo das circunstâncias, pode torná-lo ainda mais grave. Desse modo, demonstrada a lesão à dignidade descrita pelo reclamante, pois configurada a violação a um dos direitos da personalidade, qual seja: a honra, e, por conseguinte, afronta o artigo 5º, X, da Constituição Federal, ensejando o direito à indenização postulada, nos termos dos arts. 186 e 927 do Código Civil. (TRT 17ª Região – Processo 0167300-13.2013.5.17.0008 - Relator: Desembargador Claudio Armando Couce de Menezes – Publicado: 14/06/2016 (AC. 1497/2016))

<sup>35</sup> GOMES, Júlio Manuel Vieira. Algumas observações sobre o *mobbing* nas relações de trabalho subordinado. Estudos Jurídicos em Homenagem ao Professor Doutor António Motta Veiga. Coimbra : Almedina, pp. 165-184.

relação, na maioria das vezes, em especial quando o assédio é praticado de forma estratégica e silenciosa, não consegue elementos probatórios da situação fática, acabando por ter seu pleito julgado improcedente, não alcançando a rescisão do contrato de trabalho e a indenização pela violação aos seus aspectos morais.

Também possui grandes dificuldades de encontrar testemunhas que queiram se expor para falar sobre a ocorrência dos fatos, todas com o medo de retaliação ou perda do emprego.

Logo, com as modificações que determinaram a implementação de normas de combate ao assédio, entendemos que a legislação deve ser submetida a revisão no sentido de, nos casos de assédio moral, o ônus da prova ficar a encargo do empregador, criando o legislador uma maneira de controlar evitar eventuais ocorrências de abuso por parte do trabalhador na alegação e em casos em que restar comprovado que faltou com a verdade.

## 6. AS CONSEQUÊNCIAS NEFASTAS DO ASSÉDIO

Como já se explorou nos capítulos anteriores, o assédio se caracteriza no ambiente de trabalho por pequenas ou grandes perseguições e humilhações, em linhas horizontal ou vertical em matéria de subordinação e quando a pessoa se sente violada em âmbito moral, em aspecto subjetivo.

As violações relacionadas ao assédio moral e sexual são, em geral, de difícil constatação e, por isso, as empresas precisam investir em treinamento e em um regramento severo no código de ética ou conduta.

O trabalho desenvolvido pela empresa deve ser iniciado pela prevenção, educando os trabalhadores com orientações sobre o que é o assédio, as condições para sua caracterização e suas consequências psicossociais.

Assim explica Margarida Barreto e Roberto Heloani<sup>36</sup> sobre a prevenção ao assédio laboral: *Na prevenção primária não se faz necessário esperar que o assédio ocorra para se tomar medidas preventivas, como por exemplo, disseminar informações sobre o que é o assédio e falar sobre valores como respeito e reconhecimento ao trabalho do outro. Também é necessário sensibilizar toda a hierarquia, visando combater qualquer manifestação de violência na organização. Adotar um modo de gestão participativo e, de preferência, transparente, dá confiabilidade às ações executadas. Ademais, a empresa deve comunicar a todos os trabalhadores - do chão de fábrica à alta gestão - que discriminações e humilhações não serão admitidas.*

*A prevenção secundária é requerida quando alguns casos já foram apontados. A primeira ação, e talvez a mais importante, consiste no reconhecimento do problema. Averiguar as causas que favorecem essas práticas e combatê-las, quer seja com a ajuda do psicólogo, médico do trabalho, CIPA ou em especial, assinalando mudanças na organização do trabalho.*

---

<sup>36</sup> Op cit. *Assédio Moral. Gestão por humilhação*. Curitiba : Juruá, 2018, pág 114

O assédio é um problema social que precisa ser identificado e tratado. A prevenção ainda é o melhor caminho e remédio. Após sua ocorrência, o tratamento pode não ser eficaz.

Nos ensina Marie Hirigoyen<sup>37</sup> que:

Essa guerra psicológica no local de trabalho agrega dois fenômenos:

- o abuso de poder, que é rapidamente desmascarado e não é necessariamente aceito pelos empregados;
- a manipulação perversa, que se instala de forma mais insidiosa e que, no entanto, causa devastações muito maiores.

O assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente.

Em um primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior.

Não se morre diretamente de todas essas agressões, mas perde-se uma parte de si mesmo. Volta-se para casa, a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. E é difícil recuperar-se.

(...)

Uma sequência de comportamentos deliberados por parte do agressor destina-se a desencadear a ansiedade da vítima, o que provoca nela uma atitude defensiva, que é, por sua vez, geradora de novas agressões. Depois de certo tempo de evolução do conflito, surgem fenômenos de fobia recíproca: ao ver a pessoa que ele detesta, surge no perseguidor uma raiva fria, desencadeia-se na vítima uma reação de medo. É um reflexo condicionado agressivo-ou defensivo. O medo provoca na vítima comportamentos patológicos, que servirão de álibis para justificar retroativamente a agressão.

(...)

O abuso de poder dos chefes sempre existiu, mas atualmente fica muitas vezes disfarçado. Os diretores falam em autonomia e espírito de iniciativa a seus empregados, mas só exigem deles submissão e obediência. Os assalariados produzem porque estão obcecados com as ameaças referentes à sobrevivência da empresa, ou pela perspectiva de perder o emprego, ou por estarem sendo continuamente chamados à atenção, ou seja, por sua eventual culpa.

Atentos aos nefastos efeitos psicológicos e sociais do assédio, o legislador positivou no Direito Português a obrigatoriedade de o empregador *“adotar códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho, sempre que a empresa tenha sete*

---

<sup>37</sup> Assédio Moral - A Violência Perversa no Cotidiano. Rio de Janeiro : Editora Bertrand, 2000

*ou mais trabalhadores; e, instaurar procedimento disciplinar sempre que tiver conhecimento de alegadas situações de assédio no trabalho.*<sup>38</sup>

Observa-se que a mudança legislativa é uma flagrante tentativa de frear a mazela do assédio e realizar a já mencionada justiça social já debatida desde a época Aristotélica. Sua natureza é metodológica representada pela bilateralidade de obrigações. O indivíduo tem o dever de seguir as regras éticas e padrões morais e o Estado tem o dever de estabelecer as ações que garantam a igualdade.

Ou seja, a busca pelo equilíbrio.

Quando a sociedade perde o padrão moral e ético e o assédio atinge os patamares de ocorrência atuais, necessita-se retornar ao básico e regular todos os modelos de conduta permitidos ou não, estabelecendo até mesmo qual nível de cobrança e se a forma dessa cobrança está dentro dos limites do poder do empregador.

Nesse sentido é que nos valendo dos ensinamentos da psiquiatra Marie-France Hirigoyen que traremos à debate situações atuais em empresas que estão buscando a instituição de programas de *Compliance*.

---

<sup>38</sup> Artigo 127.º do Código do Trabalho

Deveres do empregador

1 - O empregador deve, nomeadamente:

a) Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e probidade, afastando quaisquer atos que possam afetar a dignidade do trabalhador, que sejam discriminatórios, lesivos, intimidatórios, hostis ou humilhantes para o trabalhador, nomeadamente assédio;

k) Adotar códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho, sempre que a empresa tenha sete ou mais trabalhadores;

l) Instaurar procedimento disciplinar sempre que tiver conhecimento de alegadas situações de assédio no trabalho.

## 7. AS MEDIDAS DE EFETIVIDADE PARA O CONTROLE DO ASSÉDIO

O assédio, indiscutivelmente, é uma forma de corrupção, pois corrompe a alma do trabalhador mediante pressão emocional e psicológica que gera prejuízos imensuráveis e por vezes impossíveis de serem restabelecidos ao estado anterior.

Envolve também suborno, uma vez que o silêncio de quem sofre ou é testemunha é pago com o emprego, com vantagem ou simplesmente com a garantia de que tudo continuará como antes.

Pede-se *venia* para criticar a legislação portuguesa, pois não obstante tenha definido que a empresa deve adotar um conjunto de políticas para conter os atos de assédio, não as especificou.

Por isso, entendemos que a adoção de um programa de conformidade, com políticas claras constantes dos códigos de ética e de conduta pode ser uma boa opção para se estancar o problema.

Para tanto, não basta existir um programa de *compliance*, um código de conduta e ser realizada uma investigação. Independente de quem esteja envolvido é importante que se dê a satisfação aos empregados, demonstrando que podem acreditar na cultura de conformidade da empresa.

A conformidade precisa deixar de ser ideologia.

Ao falar em incluir uma política específica que trate das punições que envolvam essa reprovável conduta, espera-se nada menos que uma justa causa em caso de confirmação dos fatos, com o oferecimento de denúncia às autoridades competentes no caso das acusações por assédio sexual.

Acreditamos e passaremos a abordar um pouco do conceito dos programas de *compliance*, para posteriormente retornar à forma como eles podem auxiliar as empresas e completar a lacuna legislativa, desenvolvendo critérios que possam ser

utilizados pelas empresas no combate assédio laboral e como modelo de um regulamento interno.

## 8. PODER REGULAMENTAR DO EMPREGADOR E O COMPLIANCE

Define o artigo 99º do Código do Trabalho que:

Artigo 99.º

Regulamento interno de empresa

1 - O empregador pode elaborar regulamento interno de empresa sobre organização e disciplina do trabalho.

Sobre o regulamento interno Ana Isabel Lambelho Costa<sup>39</sup> registra que é *“um documento elaborado pelo empregador, obedecendo a um determinado procedimento, que contém, de forma sistemática, um conjunto de regras que se impõe a todos os trabalhadores e que versam sobre a organização e disciplina na empresa”*

Jorge Leite<sup>40</sup>, por seu turno, o define da seguinte forma *“o RI se analisa num conjunto de instruções e de directivas genéricas conformadoras da actividade que, nos termos das leis aplicáveis e do contrato, é devida por cada trabalhador”*.

Maria do Rosário Palma Ramalho<sup>41</sup> sustenta que *“o poder regulamentar manifesta-se na possibilidade de delimitação das regras de prestação do trabalho e de disciplina na empresa através do regulamento da empresa”*

Ou seja, o referido dispositivo legal trata da concretude de uma das formas do poder de direcção do empregador, que pode elaborar regulamento ou regimento interno da empresa, no qual o empregador pode estabelecer obrigações gerais ou específicas ao trabalhador.

O Regulamento interno constitui um elemento de organização das actividades empresárias e que se torna imperativo ao próprio empregador que as definir.

Nesse sentido o regimento interno é o direito que o empregador possui de estabelecer códigos de condutas e obrigações ao empregado que deverão ser seguidas, após aprovadas pela comissão de empregados. Importante salientar que as ordens e

---

<sup>39</sup> O Regulamento Interno de Empresa. Repositório P. Porto, 2008, p. 194

<sup>40</sup> Direito do Trabalho, Vol. I, Coimbra, Serviços da Acção Social da Universidade de Coimbra, 1998, p. 94.

<sup>41</sup> Tratado do Direito do Trabalho, Parte II, Situações Laborais Individuais, Lisboa: Almedina, 2019, p. 716.

obrigações impostas pelo empregador no regimento interno devem ser limitadas e seguir a boa fé objetiva do contrato de trabalho celebrado, sem conter determinações que violem direitos personalíssimos do trabalhador ou ofender sua dignidade.

O regulamento interno, poderia ser considerado um mero manual de conduta. No entanto, agora pode seguir o formato de um programa de compliance voltado para a regulação das relações interpessoais e dos limites permitidos no ambiente de trabalho.

De se notar que com a atual redação do artigo 29º, que define a obrigatoriedade de adoções pelo empregador de medidas eficazes contra a prática do assédio, entendemos que a implementação do regulamento interno, previsto no artigo 99º, é medida adequada pelo empregador que poderá definir os rumos da organização de trabalho em sua empresa, delimitando as regras aplicáveis de maneira geral a todos os trabalhadores.

Esse regulamento interno, na medida em que se observa a omissão legislativa quanto à sua forma pode ser implementado tal como um programa de *compliance*.

*Compliance* é um termo que vem do verbo inglês *to comply*, que significar “obedecer”, “executar”, “fazer”, “seguir as regras”, “acatar”, “respeitar”, “realizar o que lhe foi imposto”, isto é, *Compliance* é manter-se em conformidade com as leis e as regras da sociedade, bem como é a obrigação de obedecer e fazer obedecer às normas internas e externas necessárias às tarefas das instituições.

Ser “*compliant*”, portanto, é ter conhecimento das regras da instituição, respeitar os métodos indicados, agir com valores morais, com condutas conformes e compreender e experienciar o quão essenciais são a ética e os princípios morais em todas as nossas ações.

“Estar em *compliance*” é se adequar e manter-se em conformidade com normas e diretrizes internas e externas. É o dever de estar em conformidade e de fazer cumprir leis, normas legais comumente com o objetivo de reduzir os riscos atrelados à reputação e risco legal.

“Ser e estar em *compliance*” é, sobretudo, um desempenho e compromisso moral individual de todo e qualquer cidadão dentro e fora de uma organização, no âmbito pessoal e profissional.

Para definir bem o *Compliance*, valemo-nos da citação de Ana Frazão<sup>42</sup>:

*Compliance* diz respeito ao conjunto de ações a serem adotadas no ambiente corporativo para que se reforce a anuência da empresa à legislação vigente, de modo a prevenir a ocorrência de infrações ou, já tendo ocorrido o ilícito propiciar o imediato retorno ao contexto de normalidade e legalidade. Para alguns autores, como Maurice Stucke, é possível definir *compliance* também como um caminho para o estabelecimento de um padrão ético no ambiente empresarial [...].

Ainda, de acordo com a definição constante do “Guia Programas de *Compliance*”, editado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) (Econômica, 2020):

*Compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa.

Ou seja, o *Compliance* remonta à ideia de vigilância contínua para cumprimento de padrões legais e éticos, imprimindo no ambiente corporativo normas de conduta adequadas e de diligência.

O programa de integridade é, em síntese, um conjunto de rotinas e práticas que visam coibir atos ilícitos, antiéticos e corruptos, prevenindo os riscos empresariais. O principal desafio do *compliance* é modificar a cultura empresária e adequá-la aos princípios éticos e morais e fazer-se cumprir.

Como se viu pela definição, o modelo de *compliance* se amolda com bastante peculiaridade na regulação e regulamentação dentro da empresa, cumprindo a função imposta pelo já citado artigo 99, do Código do Trabalho Português.

---

<sup>42</sup> Frazão, Ana. 2017. Programas de Compliance e critérios de responsabilização de pessoas jurídicas por ilícitos administrativos. [A. do livro] Maristela Abla Rossetti e André Grunspun Pitta. Governança Corporativa: Avanços e Retrocessos. São Paulo : Quartier Latin, 2017

Importante destacar que o regulamento interno da empresa passa a ter vigência após sua publicação e ter sido ouvida a comissão de empregados ou comissão de entidades sindicais.

O programa de compliance assume perfeitamente o papel de regulamento interno e pode ser utilizado como essa ferramenta pelo empregador.

De se notar que na legislação brasileira foi editado o Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2018, que estabelece a obrigação de:

Art. 5º Caberá, ainda, às empresas:

- I - monitorar o respeito aos direitos humanos na cadeia produtiva vinculada à empresa;
- II - divulgar internamente os instrumentos internacionais de responsabilidade social e de direitos humanos, tais como:
  - a) os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas;
  - b) as Diretrizes para Multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico; e
  - c) as Convenções da Organização Internacional do Trabalho;
- III - **implementar atividades educativas em direitos humanos para seus recursos humanos e seus colaboradores**, com disseminação da legislação nacional e dos parâmetros internacionais, com foco nas normas relevantes para a prática dos indivíduos e os riscos para os direitos humanos;
- IV - **utilizar mecanismos de educação, de conscientização e de treinamento, tais como cursos, palestras e avaliações de aprendizagem, para que seus dirigentes, empregados, colaboradores, distribuidores, parceiros comerciais e terceiros conheçam os valores, as normas e as políticas da empresa e conheçam seu papel para o sucesso dos programas**; e
- V - **redigir código de conduta publicamente acessível, aprovado pela alta administração da empresa, que contere os seus engajamentos e as suas políticas de implementação dos direitos humanos na atividade empresarial**.

Portanto, resta claro que em matéria de regulamentação interna sobre prevenção do assédio no ambiente de trabalho e preservação dos direitos humanos do trabalhador, ficou o legislador brasileiro um passo adiante da legislação portuguesa, especificando treinamentos, cursos, a elaboração do código de conduta e o apoio da alta direção, o

que se aproxima da proposta de utilização dos programas de conformidade, *Compliance*, que trazemos no presente trabalho.

## 9. OS PILARES DO COMPLIANCE

Ao falar sobre os pilares do *compliance* é importante compreender que o programa de conformidade não deve ter como princípio a burocracia, mas traz na sua essência um sistema estruturado de integração entre as mais diversas áreas do negócio.

Para não tornar o tema cansativo, em especial por ser objetivo principal do trabalho o foco no assédio no ambiente de trabalho, abordaremos brevemente os principais pilares do *compliance* que guardam relação com o tema em estudo.

### 9.1. APOIO DA ALTA DIREÇÃO

O apoio e exemplo apresentados pela alta administração da empresa é fundamental para a elaboração de um Programa de *Compliance*/integridade. O conhecido “*tone at the top ou tone from the top*” é o empenho e compromisso manifestado pela alta diretoria da empresa com a intenção de gerar anuência de toda a organização.

Pode-se dizer que se trata de um dos pilares mais importantes na implementação dos programas, na medida em que inegavelmente, a cultura do *Compliance* quando é implementada na empresa traz mudanças comportamentais relevantes e por isso, necessário que o exemplo seja arrastado aos trabalhadores aplicando valores, princípios e decidindo os aspectos éticos e de integridade a serem observados pela instituição.

O Guia de Integridade para empresas privadas da Controladoria Geral da União – CGU define que o comprometimento da alta administração é:

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros<sup>43</sup> efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção<sup>44</sup>. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel”.

---

<sup>43</sup> Terceiros são aqueles que podem agir no interesse ou em benefício da pessoa jurídica gerando-lhe responsabilização no âmbito da Lei nº 12.846/2013, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.

<sup>44</sup> Níveis hierárquicos mais elevados da empresa, ocupantes de cargos com alto poder de decisão em nível estratégico e, até mesmo, o conselho de administração, se houver.

Portanto, a alta direção desempenha um importante papel para os seus colaboradores e todos os envolvidos (direta ou indiretamente) com a empresa de sorte que todas as suas ações, demonstrarão como proceder nas questões de *compliance*. Os líderes comumente são prestigiados e respeitados, com isso sua influência serve como uma bússola no comando das funções da organização, de forma positiva ou negativa.

(...)

A atitude dos membros da alta direção frente a eventual ocorrência de ato lesivo é de extrema importância. Quando há a participação de membros da alta direção em atos lesivos, fica patente a ausência de comprometimento institucional. Caso os dirigentes tenham conhecimento sobre possíveis irregularidades e não adotem as providências cabíveis, ou se evitam intencionalmente tomar conhecimento de fatos que lhe criariam responsabilidades, torna-se evidente a falta de comprometimento real com o Programa de Integridade.

## **9.2. CÓDIGOS DE CONDUTA E POLÍTICAS DE COMPLIANCE**

É através do código de conduta que a empresa irá exprimir os padrões éticos e de conduta pessoal e empresarial que pretende adotar. Será, por assim dizer, a expressão do DNA da empresa. No código de conduta serão registrados os valores, princípios e a cultura organizacional, direcionando de modo vital a gestão e operação do programa de conformidade, em comunhão com as práticas e exemplo da alta administração.

É aqui que se encaixa a necessidade e proposição do legislador português. Não bastando estabelecer exclusivamente o dever de indenizar trazido no artigo 396º do Código do Trabalho Português e na legislação e jurisprudência brasileira, mas de cessar a ocorrência da prática delitiva, através da educação, treinamento e restabelecimento dos conceitos éticos.

A CGU dispõe em seu guia de conformidade que:

Os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa. É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta. De qualquer forma, é perfeitamente possível que a empresa possua dois documentos complementares: um que trate de valores e princípios da empresa (código de ética) e outro que explicita a conduta a ser seguida pelos membros da empresa (código de conduta).

O importante é que tais padrões de comportamento sejam claros, sejam seguidos por todos, e que se encontrem também amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes.

O Código deve ser explícito em relação aos limites aceitáveis em relação a todo e qualquer tipo de relacionamento interno e externo entre empregados, fornecedores e sociedade, sendo divulgado de modo a estar acessível a qualquer tempo. Por ser a linha mestre da condução da empresa, precisa abranger o maior número de situações possíveis e não pode conter informações vagas que prejudiquem sua efetividade.

É no Código de Conduta que devem ser especificadas as punições aplicáveis a quem descumprir as diretrizes da empresa, principalmente em matéria de assédio no ambiente de trabalho, aí incluída até mesmo a alta administração.

Por isso, dentro das organizações há de ficar bem claro qual o padrão e condições aceitáveis na cultura daquela empresa, pois o que é certo em uma não é em outra.

O código de ética e conduta, por seu turno, deve ser o conjunto de regras indicadas pela empresa como norte a ser seguido por todos os empregados, devendo prever também o passo a passo dos treinamentos e do processo de investigação interna.

Um código de conduta bem elaborado, abrangente e específico eleva o nível de confiança interno e externo na empresa, agregando valor tanto à sua reputação, imagem quanto ao ambiente de trabalho.

O código de ética deve ser capaz de fomentar a transparência, disciplinar como as relações pessoais devem se desenvolver, como serão administrados conflitos de interesses, proteção do patrimônio material e imaterial da empresa, bem como a consolidação de boas práticas de governança, sendo ainda mais específico e expreso no que toca os limites de aceitação em relação ao comportamento entre os agentes da empresa em relação a assédio moral e sexual.

No documento elaborado pela CGU, intitulado PROGRAMA DE INTEGRIDADE. Diretrizes para Empresas Privadas estabelece:

Para fins de atendimento aos requisitos da Lei nº 12.846/2013, espera-se que o código de ética ou de conduta:

- a) explicita os princípios e os valores adotados pela empresa relacionados a questões de ética e integridade;
- b) mencione as políticas da empresa para prevenir fraudes e ilícitos, em especial as que regulam o relacionamento da empresa com o setor público;
- c) estabeleça vedações expressas:
  - c.1) aos atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, nacional ou estrangeiro, ou a pessoa a ele relacionada;
  - c.2) à prática de fraudes em licitações e contratos com o governo, nacional ou estrangeiro;
  - c.3) ao oferecimento de vantagem indevida a licitante concorrente;
  - c.4) ao embaraço à ação de autoridades fiscalizatórias.
- d) esclareça sobre a existência e a utilização de canais de denúncias e de orientações sobre questões de integridade;
- e) estabeleça a proibição de retaliação a denunciante e os mecanismos para protegê-los;
- f) contenha previsão de medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da empresa.

Neste sentido, as medidas disciplinares e punitivas devem ser bastante detalhadas, assim como o nível de apoio a ser concedido aos ofendidos, de modo que o programa de conformidade da empresa possa amparar todos as vítimas de eventual situação de desconformidade neste sentido.

A conformidade assumida por uma empresa não pode estar restrita a uma única área. Se a empresa decide assumir um papel de *compliant*, este deve ser observado em todas os espectros, aí considerados: anticorrupção; conflitos de interesses; brindes e presentes; doações e patrocínios; viagens; canal de denúncias e hotlines; utilização de informação privilegiada; assédio moral e sexual; preconceito e bullying e competição genuína.

Não basta a empresa orientar seus agentes, aí compreendidos como diretoria, empregados e fornecedores a não praticarem atos de corrupção, mas ser permissiva com atos de degradação moral no ambiente de trabalho, onde as pessoas se desrespeitam, o local é hostil, pessoas são beneficiadas por influências ou a competição não é saudável.

Havendo legislador deixado de ser específico, é no código de conduta que serão estabelecidas as condições de abuso, de coerência e aceitabilidade no ambiente laboral.

Na ocorrência do assédio horizontal, o empregador poderá ter deixado claro no regulamento interno que o trabalhador assediante está sujeito à instauração de procedimento disciplinar, o qual poderá resultar no despedimento, após a condução de todos os trâmites e observadas a gradação entre a proporcionalidade e intensidade da conduta, os reflexos desta e a punição, valendo-nos citar o estabelecido nos artigos 351.º e ss. do Código do Trabalho:

#### Artigo 351.º

##### Noção de justa causa de despedimento

1 - Constitui justa causa de despedimento o comportamento culposo do trabalhador que, pela sua gravidade e consequências, torne imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho.

2 - Constituem, nomeadamente, justa causa de despedimento os seguintes comportamentos do trabalhador:

- b) Violação de direitos e garantias de trabalhadores da empresa;
- c) Provocação repetida de conflitos com trabalhadores da empresa;
- h) Falta culposa de observância de regras de segurança e saúde no trabalho;

i) Prática, no âmbito da empresa, de violências físicas, injúrias ou outras ofensas punidas por lei sobre trabalhador da empresa, elemento dos corpos sociais ou empregador individual não pertencente a estes, seus delegados ou representantes;

3 - Na apreciação da justa causa, deve atender-se, no quadro de gestão da empresa, ao grau de lesão dos interesses do empregador, ao carácter das relações entre as partes ou entre o trabalhador e os seus companheiros e às demais circunstâncias que no caso sejam relevantes.

O despedimento deverá ser seguido da instauração de investigação e comunicações prévias ao trabalhador ofensor, conforme preceituam os artigos 352º e seguintes.

Dáí a importância se especificar no código de conduta, que funcionará como regimento interno empresarial, os deveres e direitos dos empregados e os limites aceitáveis em relação a convivência e relações interpessoais.

### 9.3. CANAL DE DENÚNCIA

Os canais de comunicação e denúncias nas empresas são primordiais e garantidores de controle e monitoramento do Programa de *Compliance* e do combate à prática assediadora, funcionando como um método preventivo e perceptivo. Os canais possibilitam aos colaboradores (em geral) um mecanismo de aviso a organização para iminentes descumprimentos e ofensas ao código de conduta ou demais políticas.

É importante que o canal de comunicação para oferecimento de denúncias ou indicação de suspeitas de irregularidades seja imparcial e conte com incentivo constante de que todos colaborem, demonstrando-se efetivo no direcionamento do material recebido ao setor de apuração.

Para que seja eficaz, importante que se demonstre o mais acessível possível, sendo disponibilizado através de canais telefônicos, e-mail específico ou qualquer outra forma de o empregado apresentar suas informações e denúncia, garantida a confidencialidade no tratamento e a não retaliação, pouco importando contra quem foi realizada a denúncia.

O canal de comunicação ou de denúncia é um dos principais mecanismos que a organização possui para a descoberta de situações que estejam em desconformidade com a sua política e diretrizes culturais.

É nesse sentido que o canal de denúncia deve ser estruturado de maneira a ser conhecido e difundido como ferramenta isenta, eficaz e de confiança. Há de ser uma ferramenta que estimule os empregados a superarem a tradição de se calarem e dar espaço à prestação de informações referentes a práticas de desvios ou irregularidades.

O ambiente deve ser favorável e construído ao longo do tempo de maneira estruturada com profissionais capazes de receber as denúncias e dar o correto direcionamento para cada uma delas, tratando-as com agilidade, discrição, honestidade, maturidade e imparcialidade.

Há de se efetivar um procedimento padrão de atendimento, estabelecendo uma espécie de “*checklist*” para utilização no momento do atendimento ou em formulários que sejam disponibilizados aos agentes de *compliance* da empresa (empregados, fornecedores e

diretoria) de maneira a facilitar a ampla divulgação de informações que possam ser utilizadas em uma futura investigação.

O tom precisa ser amistoso, tranquilo, educado e respeitoso, para que incentive que a história seja contada pelo denunciante.

O objetivo do canal de denúncias, segundo (NEGRÃO, et al., 2017 p. 183) é:

1. Melhorar o clima organizacional e a transparência no ambiente de trabalho;
2. Dar suporte à implantação e difusão do código de ética;
3. Reduzir custos com perdas e fraudes, erros e condutas inadequadas;
4. Reforçar a percepção de risco de realização de ações antiéticas, por meio de ações corretivas e responsabilização.

Em síntese, o canal de comunicações deve ser percebido como o passo inicial para o melhor e esperado resultado de uma postura preventiva adotada pela empresa na identificação dos problemas e reversão de situações, em especial aquelas que envolvam aspectos subjetivos vinculados à gestão de pessoas e averiguação das denúncias de assédio no ambiente de trabalho.

A manutenção de um canal de denúncias fortalecido auxilia a organização na manutenção de um clima organizacional de acordo com suas normas, usos e costumes, monitorando as influências de modificações de interferências causadas por eventuais problemas de relacionamento, o que pode gerar, para um mesmo acontecimento, efeitos diferentes para cada área, causando sentimentos positivos para alguns e negativos para outros.

Tal circunstância influencia na qualidade dos serviços, motivação da equipe e resultados esperados pela empresa.

## 9.4. INVESTIGAÇÃO INTERNA

Também pela determinação legal portuguesa, as empresas precisam ter procedimentos internos que possibilitem futuras investigações com o objetivo de responderem imediatamente às acusações de assédio, assegurando que os fatos e acusações serão, de fato, verificadas.

Conforme vimos capítulo acima, o Inquérito Prévio previsto no artigo 352º do Código do Trabalho português não é obrigatório, mas representa importante passo do processo disciplinar no caminho de aplicação de medidas disciplinares ao empregado, sendo, apesar de dispensável pelo legislador, absolutamente importante e pertinente na análise da ocorrência do assédio e relevante para a tomada de decisões.

Nesse Inquérito Prévio, o empregador poderá promover o afastamento do suposto empregado assediador, mediante a suspensão do contrato de trabalho, além de expedir a nota de culpa, conforme preceituam os artigos 353<sup>o45</sup> e 354<sup>o46</sup> do Código do Trabalho.

Respondida a nota de culpa, o empregador deve realizar as entrevistas de testemunhas necessárias no ambiente de trabalho, assim como promover a análise de eventuais provas documentais como documentos, e-mails, mensagens, de acordo com o artigo 356º do Código do Trabalho.

Não previsão de investigação prévia na legislação brasileira para os casos de dispensa.

No entanto, um procedimento de investigação interna organizado recebe a denúncia pelo canal de comunicação e estabelece uma categorização a fim de dar seguimento ao processo de investigação.

---

<sup>45</sup> Artigo 353.º

Nota de culpa

1 - No caso em que se verifique algum comportamento susceptível de constituir justa causa de despedimento, o empregador comunica, por escrito, ao trabalhador que o tenha praticado a intenção de proceder ao seu despedimento, juntando nota de culpa com a descrição circunstanciada dos factos que lhe são imputados.

<sup>46</sup> Artigo 354.º

Suspensão preventiva de trabalhador

1 - Com a notificação da nota de culpa, o empregador pode suspender preventivamente o trabalhador cuja presença na empresa se mostrar inconveniente, mantendo o pagamento da retribuição.

O primeiro passo é a empresa analisar a denúncia recebida e identificar se existem elementos plausíveis suficientes que justifiquem a abertura de um processo de investigação da informação recebida.

Trabalharemos neste trabalho somente com as hipóteses em que efetivamente a empresa entenda por dar continuidade na investigação.

Desta forma, é mandatório que esteja à frente das investigações um profissional que reúna experiência na atividade, que conheça de forma profunda a empresa e seu programa de conformidade. O investigador deve ter em mente que não atua como policial, não partindo do pressuposto da existência de culpa.

Deverá ainda atuar com seriedade, profissionalismo, respeitando os elementos de confidencialidade e utilizando de medidas, ainda que duras, eficientes para garantir a isenção e busca real pela verdade no período da investigação, seja contra quem ela esteja sendo realizada. Sua responsabilidade é grande e difícil, mas deve ser tratada com respeito, educação e gentileza.

O investigador, preferencialmente, deve estar vinculado à área investigada, desenvolvendo um método de trabalho, cronograma, processos, desafios e estratégias, elegendo outras pessoas que possam assessorá-lo.

As entrevistas, sem dúvida, são um dos pontos principais da investigação, por esclarecem dúvidas e apresentam a probabilidade de fazer a diferença no processo de investigação.

O propósito da investigação é: descobrir a verdade!

Segundo Alexandre da Cunha Serpa<sup>47</sup>:

Uma investigação não pode ser realizada apenas para se descobrir fatos suficientes para “marcar um check list” ou apenas para registrar que o incidente ocorreu.

Prosegue:

---

<sup>47</sup> Serpa, Alexandre da Cunha. 2019. Investigações de Compliance. Antes, durante e depois. São Paulo : Legal Ethics Compliance, 2019, pág. 3

Entrevistas de investigação são extremamente complexas e não cabe a um livro introdutório como este tentar discutir este tema. É um daqueles domínios em que o termo “cada caso é um caso” cabe de forma perfeita. Muitos acham que as entrevistas são a “cereja” do bolo da investigação, a parte “nobre” do processo, mas, na verdade, são a etapa mais mal compreendida e, potencialmente, a mais perigosa do fluxo. O entrevistado é alguém que é seu colega de empresa, é uma pessoa, trate-o sempre de forma respeitosa sempre. Outra coisa muito importante: esqueça aquele monte de técnica sobre “dicas” visuais (olhou para a esquerda é “lembrar”, para a direita é “inventar”, ou vice-versa), esqueça sobre postura, esqueça sobre tom da voz. Tudo isso é sim “indicador” de comportamentos, mas, a menos que você seja devidamente treinado em como interpretar esses indicadores, e que você trabalhe com isso como sua atividade principal, você não saberá utilizar os indicadores de forma correta e focará esforços em áreas inúteis, pois além de extremamente difíceis de se interpretar, essas dicas são muito sutis. Como regra geral as entrevistas deverão servir para (a) te trazer novas informações que lhe são, até então, desconhecidas ou (b) corroborar informações já conhecidas. Assim, não existe motivos para se conversar com pessoas que não trarão (a) ou (b). Quanto menos pessoas precisarem ser entrevistadas melhor, pois há menor chance de vazamento de informações, menor chance de se perder tempo em tópicos não relacionados ao caso principal e menor impacto no dia a dia da empresa. Também como regra geral o acusado, e apenas se for necessário – para ajudar na investigação -- entrevistá-lo, deverá ser o último entrevistado do processo.

O processo de investigação, na busca da verdade, pode levar à avaliação de outros elementos, tais como dispositivos eletrônicos, computadores, e-mails, salas, gavetas de trabalho, observada a privacidade de quem estiver exposto à investigação.

A mencionada extensão de busca de bens deve ser fundamentada em justo motivo e mediante observância de garantias.

A conduta omissiva do empregador de estabelecer a investigação prevista no artigo 127º, item 1, letra “I”, o coloca em posição de descumprimento de suas obrigações consagradas no artigo 394º, letra “9”, pois é direito do empregado a realização da investigação interna.

Finalizado o processo de investigação, o investigador deverá entregar um relatório pormenorizado com o escopo da investigação, um resumo da denúncia, dos materiais avaliados, dos envolvidos, das medidas adotadas, uma descrição dos fatos e suas conclusões factuais com exposição de resultado, seja ele conclusivo ou inconclusivo.

Por uma questão de transparência e fortalecimento do canal de denúncias, o denunciante deve ser comunicado que o processo está em andamento ou finalizado, que as medidas foram tomadas, sem nenhum detalhamento do resultado da investigação.

Note-se que a legislação portuguesa define que finalizada a fase de instrução ou de investigação, o empregador deve decidir de forma fundamentada e com comunicação ao empregado sobre a dispensa, sob pena de caducidade, como dispõe o artigo 357º do Código do Trabalho<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup>Artigo 357º.

Decisão de despedimento por facto imputável ao trabalhador

1 - Recebidos os pareceres referidos no n.º 5 do artigo anterior ou decorrido o prazo para o efeito, o empregador dispõe de 30 dias para proferir a decisão de despedimento, sob pena de caducidade do direito de aplicar a sanção.

2 - Quando não exista comissão de trabalhadores e o trabalhador não seja representante sindical, o prazo referido no número anterior conta-se a partir da data da conclusão da última diligência de instrução.

(...)

5 - A decisão deve ser fundamentada e constar de documento escrito.

6 - A decisão é comunicada, por cópia ou transcrição, ao trabalhador, à comissão de trabalhadores, ou à associação sindical respectiva, caso aquele seja representante sindical ou na situação a que se refere o n.º 6 do artigo anterior.

## 9.5. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

O treinamento e a comunicação são duas importantes ferramentas do programa de *Compliance*, responsáveis pela geração e reprodução de todo conhecimento das regras abarcadas pelo código de conduta implementado na empresa. A comunicação garante a transparência e pleno conhecimento, ao passo que o treinamento garantirá que inexistam dúvidas quanto os padrões adotados pela empresa.

Serão os responsáveis pela difusão da cultura de integridade da empresa e por isso, na comunicação é primordial que se divulgue o porquê de fazer certo, os benefícios e prejuízos, assim como as penalidades em caso de problemas.

A comunicação deve ser constante, estruturada e trabalhada de maneira que seja compreendida pelo público a que é dirigida, buscando interação entre os agentes das empresas, sejam eles empregados ou alta administração.

Por seu turno, os programas de treinamento têm a missão de conscientizar e dividir por áreas, com orientações específicas sobre corrupção, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, multa por descumprimento, penalidades, conduta ética. São os treinamentos, investimentos em matéria de conduta e governança empresarial ética.

Nos treinamentos a empresa deve investir em oferecer aos empregados conhecimentos amplos e abrangentes, visando não apenas a melhora de suas atitudes e comportamentos profissionais, mas também da atitude pessoal em relação aos demais colegas de trabalho, atualizando-os quanto ao regramento constante do código de conduta.

É certo que os treinamentos dificilmente oferecerão um resultado imediato. Trata de uma estratégia de longo prazo, de conscientização e consolidação da cultura do *compliance*.

Importante que nesses treinamentos sejam trabalhadas as *soft skills* de cada profissional, com a visão de que o conjunto irá potencializar a propagação da cultura pretendida.

O treinamento deve ser visto como investimento para a manutenção e elaboração de um programa de integridade. Na empresa todos deverão falar a mesma linguagem, afastando e até mesmo eliminando aqueles que destoem desse padrão pretendido.

Convém observar que no artigo 127º consta como deveres do empregador:

Artigo 127.º

Deveres do empregador

1 - O empregador deve, nomeadamente:

**d) Contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação;**

f) Possibilitar o exercício de cargos em estruturas representativas dos trabalhadores;

g) Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a protecção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;

h) Adoptar, no que se refere a segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram de lei ou instrumento de regulamentação colectiva de trabalho;

**i) Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença;**

Entendemos que por formação profissional, dada a necessidade de se ler a legislação de forma sistêmica, que o empregador passou a ter obrigação de oferecer formação que incluía o conhecimento de padrões éticos, morais e do que pode ser considerado como assédio, no intuito de garantir a segurança e saúde do trabalhador em nível emocional, evitando a ocorrência das práticas de assédio.

Nesses cursos de formação há que ser ministrado conteúdo específicos aos gestores no sentido de como devem ser realizadas as cobranças de metas de resultados, promovendo um fortalecimento dos trabalhadores em matéria de prevenção de doenças emocionais.

As obrigações acima decorrem do artigo 29 do Código do Trabalho Português que trata da contenção do assédio, como já exploramos e do Decreto 9578/2018 da legislação brasileira.

## 10. BENEFÍCIOS NO COMBATE AO ASSÉDIO DE UM REGULAMENTO EFETIVO

No tópico anterior desenvolvemos sobre os pilares do *compliance*. No entanto, sabemos que infelizmente somente a preservação de um ambiente de trabalho saudável e harmonioso não é justificativa suficiente para que empresas implementem de forma robusta e completa o programa de conformidade.

Por isso, destacamos um bom regulamento interno e seu cumprimento podem facilitar no exame da avaliação da culpa do empregador sobre o assédio.

O cumprimento do regulamento será elemento essencial na tomada de decisões inclusive sobre a instauração de procedimento disciplinar para despedimento do assediante, se for o caso e de medidas para conter e reduzir eventual impacto perante o Judiciário.

Inexiste ainda no Direito Civil ou no Direito do Trabalho brasileiro uma positivação quanto a avaliação dos elementos do programa de conformidade como elemento para majorar ou minorar condenações, no sentido de considerar objetiva ou subjetiva a responsabilidade da empresa por determinado ato.

Na jurisprudência brasileira já logramos identificar decisões que observam a adoção pelas empresas dos programas de conformidade.

"(...) No caso, o Tribunal Regional, soberano na análise do conjunto fático-probatório, relatou que o "'*compliance*' é um processo investigativo de conformidades e não propriamente desabonador, tendo os colegas apenas imaginado a ocorrência de algo desabonador (o que se reitera: foi afastado pela explicação do próprio chefe ao comunicar a rescisão dos autores)". Consignou, ainda, que não há, nos autos, nenhuma prova "que indique que a empregadora ultrapassou os limites de seu poder potestativo", bem como que os autores nada provaram a respeito das "alegações de que durante o procedimento '*compliance*' os representantes da empresa agiram de modo hostil e com coação". Ademais, ficou registrado que "não se sustenta a alegação de que, após o ocorrido, os reclamantes tiveram dificuldade de encontrar novo emprego. Primeiro, porque, como exposto, não há prova da prática de ato ilícito pelo empregador. Segundo, [...] a reclamante [...] encontrou novo emprego apenas três meses após a dispensa, enquanto o reclamante [...] está aposentado desde antes da ruptura contratual com a ré, não se podendo presumir que eventual dificuldade em se recolocar no mercado de trabalho decorre das circunstâncias que envolveram o término de emprego com a reclamada". Assim, não evidenciada a conduta culposa da empregadora, deve ser mantido o acórdão regional que indeferiu o pedido de reparação por danos morais. Agravo de instrumento a que se nega provimento" (AIRR-11577-39.2014.5.15.0002, 7ª Turma, Relator Ministro Claudio Mascarenhas Brandao, DEJT 15/09/2017).

Em outro acórdão julgado e publicado pela Primeira Turma do Tribunal Superior do Trabalho, em maio/2019, decidiu-se pela redução do montante a ser pago a título de indenização em 90% em razão do engajamento da empresa em sanar irregularidades relativas à segurança no ambiente de trabalho. Apesar de manter a condenação por danos morais coletivos, pela morte de uma funcionária e por condições de trabalho inseguras, o Tribunal entendeu que a empresa “sanou espontaneamente as irregularidades anteriormente constatadas” e o valor foi reajustado de R\$1 milhão para R\$100 mil.

O acórdão foi expresso:

Na hipótese em voga, verifico que: a) foram rechaçadas algumas acusações apontadas na inicial, a exemplo da inexistência de avaliação de riscos; b) restou demonstrado o empenho da empresa com relação à segurança no ambiente de trabalho; c) foi provada a parcela de culpa da empregada no acidente que lhe causou a morte; d) a empresa ré já havia sanado espontaneamente as irregularidades constatadas, antes mesmo da propositura desta demanda e, por fim, e) não foi documentada qualquer recorrência das condições irregulares. Considerando tais premissas e os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, imperiosa a redução do valor da indenização por danos morais coletivos para R\$ 100.000,00 (cem mil reais), montante que se afigura mais adequado às circunstâncias da espécie.

Recurso de revista conhecido e provido. (TST – Proc. 11154-81.2013.5.15.0142, DEJT : 31/05/2019. Relator: Hugo Carlos Scheuermann).

O comportamento da empresa de assumir seu erro e antes mesmo do ajuizamento da ação tomar providências e agir de maneira ativa e célere lhe garantiu uma redução na condenação de R\$1.000.000,00 (hum milhão de Reais) para R\$ 100.000,00 (cem mil Reais).

Mais do que evidente que a empresa agiu em *compliance*: identificou, agiu e corrigiu.

A consequência foi a redução no âmbito jurisdicional da dura condenação que havia sofrido.

Portanto, é também nesse sentido que o programa de conformidade, na forma de um regulamento interno, deve ser considerado, como meio de comprovar que a conduta da empresa é a de solucionar os eventuais problemas que estão fora do seu controle, demonstrando sua disponibilidade para o constante aprimoramento.

## 11. CONCLUSÃO

No curso deste trabalho buscamos realizar um passeio pelo problema social do assédio no ambiente de trabalho, realizando a análise histórica para ampliação da sua ocorrência, trazendo sua conceituação, definição de sujeitos e forma de ocorrência.

Pudemos apurar que é uma mazela social que traz enorme preocupação aos legisladores e julgadores e que demanda a adoção de medidas emergenciais para seu controle.

É uma situação que traz consequências que transbordam para além dos contratos de trabalho e recaem sobre a vida e saúde daquele que é exposto à sua prática.

É por esse motivo que embasados nas alterações legislativas de 2019 introduzidas no Código Português e no Decreto 9578/2018 na legislação brasileira propomos a utilização dos programas de *compliance* como sub espécie de regulamento da empresa, de maneira a frear a ocorrência do assédio e disseminar as práticas éticas e de conformidade no ambiente de trabalho.

Para isso também realizamos um passeio pelo conceito do *compliance*, trouxemos informações acerca dos seus pilares principais, descrevemos sobre o canal de denúncias ou comunicação e processo de investigação interna.

O auge do trabalho se fundamenta na necessidade de desenvolver o programa de *compliance* como regulamento interno com uma maior preocupação na ocorrência do assédio no ambiente de trabalho.

Como foi devidamente abordado, o empregador tem o dever/obrigação de garantir que esses acontecimentos não serão realizados no ambiente de trabalho, as convenções nº 161 e 190 da OIT de manutenção de um ambiente de trabalho seguro.

É nesse sentido que apresentamos o presente trabalho com a intenção de fomentar o debate no sentido de que as empresas em seus códigos de conduta, seus programas de treinamento e nos seus controles internos e de investigação deem maior atenção ao tema do assédio, investigando, afastando e punindo eventuais agressores e oferecendo todo apoio físico, emocional e psicológico às vítimas.

Mais que isso, entendemos e propomos que a legislação seja novamente modificada de maneira a criminalizar a conduta e o comportamento do assédio mediante a criação de tipo penal específico, de maneira a possibilitar que além das indenizações e rescisão contratual, que atualmente punem apenas o empregador, também se possa promover a punição do ofensor com a comunicação e denúncia às autoridades competentes sobre seu comportamento. O assediador também deve ser submetido a novos treinamentos e tratamento para que não volte a incorrer em sua conduta.

Também é necessário que a legislação laboral se aprimore enfatizando que o empregador deverá ser responsável pelo apoio e tratamento médico-psicológico que a vítima do assédio precisar e sobre a inversão do ônus probatório no âmbito judicial.

Não menos importante, é reforçar que as políticas de treinamento sobre os conceitos de assédios devem tornar-se rotina na empresa em conjunto com os cursos de especialização e formação. O ambiente de trabalho seguro e saudável deve ser a prioridade.

Finalizamos trazendo exemplos de como a eficácia ou ineficácia dos programas de conformidade podem promover o aumento ou a redução de condenações quando lamentavelmente a discussão já avançou os muros da empresa e chegou ao nível da judicialização.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- (FCPA), Foreign Corrupt Practices Act.**  
<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>. [Online] [Citado em: 12 de 12 de 2020.]  
<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>.
- Assédio Moral ou Mobbing no Trabalho (Sumário)*. **REDINHA, Maria Regina Gomes**. Coimbra : Almedina. V Congresso Nacional de Direito do Trabalho, Memórias, Coordenação do Prof. Doutor António Moreira.
- BARRETO, Margarida e HELOANI, Roberto. 2018.** *Assédio Moral. Gestão por humilhação*. Curitiba : Juruá, 2018. 9788536278681.
- BLOCK, Marcella. 2018.** *Compliance e Governança Corporativa*. Rio de Janeiro : Freitas Bastos, 2018. 9788578973119.
- Bribery Act, de 2010.** Bribery Act, de 2010.  
<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.  
[Online] REINO UNIDO, UK. [Citado em: 13 de 12 de 2020.]  
<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.
- C161 - Serviços de Saúde do Trabalho*. **OIT, Organização Internacional do Trabalho** -. 1991. Brasília : s.n., 1991.
- CAPRONI, Henrique.** Centralidade e significados do trabalho. *UFJF*. [Online] [Citado em: 14 de 01 de 2021.] [https://www.ufjf.br/angelo\\_esther/files/2012/10/2013-RH-I-Centralidade-do-trabalho-Henrique-Caproni.pdf](https://www.ufjf.br/angelo_esther/files/2012/10/2013-RH-I-Centralidade-do-trabalho-Henrique-Caproni.pdf).
- CARVALHO, André Castro; Bertocelli, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Thiago Cipra; VENTURINI, Otavio;. 2019.** *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro : Forense, 2019. 9788530983154.
- CGU, CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO –. 2020.** [www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br). [Online] 13 de 12 de 2020. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.
- CHAPELL, Duncan e DI MARTINO, Vittorio. 2006.** *Violence at work*. [ed.] Organização Internacional do Trabalho. Genebra : International Labour Office, 2006.
- COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi;. São Paulo.** *Manual de compliance: preservando a boa corporação e a integridade das organizações*. São Paulo : Atlas, São Paulo. 9788522459773.
- CORTELLA, Mario Sérgio e FILHO BARROS DE, Clóvis. 2014.** *Ética e Vergonha na cara!* São Paulo : Papirus Editora, 2014. 9788561773571.
- COSTA, Ana Isabel Lambelho. 2008.** *O Regulamento interno de empresa. Repositório P. Porto*. 2008, pp. 193-228.
- Cunha, Matheus; El Kalay, Márcio;. 2019.** *Manual de Compliance. Compliance Mastermind - Vol 1*. São Paulo : Lec Editora e Organização de Eventos Ltda, 2019. 9786580798001.

**Econômica, Conselho Administrativo de Defesa. 2020.** <http://www.cade.gov.br/>. [Online] 13 de 12 de 2020. [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versaooficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versaooficial.pdf).

**FERNANDES, António Monteiro . 2020.** *Direito do Trabalho*. Coimbra : Almedina, 2020.

**FERNANDES, Tiago Pimenta. 2016.** *Mobbing à luz do Direito do Trabalho*. Saarbrücken : Novas Edições Acadêmicas, 2016. 9783330726161.

**GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. 2020.** *Assédio moral: violência psicológica no ambiente de trabalho*. Salvador : JusPODIVM, 2020. 9788544231173.

**GIOVANINI, Wagner. 2014.** *Compliance: A excelência na prática*. São Paulo : s.n., 2014. 9788591747306.

**GOMES, JÚLIO MANUEL VIEIRA.** Algumas observações sobre o mobbing nas relações de trabalho subordinado. *Estudos Jurídicos em Homenagem ao Professor Doutor António Motta Veiga*. Coimbra : Almedina, pp. 165-184.

**HIRIGOYEN, Marie-France. 2014.** *Abuso de Fraquezas e outras manipulações*. Rio de Janeiro : Editora Bertrand, 2014. 9788528616774.

—. **2000.** *Assédio Moral - A Violência Perversa no Cotidiano*. Rio de Janeiro : Editora Bertrand, 2000. 9788528607406.

**Legal Ethics Compliance. 2020.** [www.lecnews.com](http://www.lecnews.com). *LEC*. [Online] 12 de 12 de 2020. [www.lecnews.com](http://www.lecnews.com).

**LEITE, Jorge. 1998.** *Direito do Trabalho*. Coimbra : Serviços de Acção Social da Universidade de Coimbra, 1998. Vol. I.

**Leme , Daniela. 2019.** Pilar 4 - Controles Internos no programa de compliance mitigando os riscos de integridade. [A. do livro] Marcio El Kalay e Matheus Cunha. *Manual de Compliance. Compliance Mastermind Vol 1*. São Paulo : Legal Etics Compliance, 2019.

**LEYMANN, Heinz.** The Mobbing Encyclopaedia. *Leymann.SE*. [Online] [Citado em: 21 de 01 de 2021.] <http://www.leymann.se/English/frame.html>.

**MARTINAZZO, Waleska M. Piovan. 2014.** *A atividade normativa da OIT relativa ao meio ambiente do trabalho e sua repercussões no direito interno*. Rio de Janeiro : Multifoco, 2014. 9788582736951.

**MARTINS, Sergio Pinto. 2017.** *Assédio Moral no emprego*. São Paulo : Saraiva Jur, 2017.

**MATHIES, Anaruez. 2018.** *Assédio Moral e Compliance na relação de emprego*. Curitiba : Juruá, 2018. 9788536275758.

**MOLINA NAVARRETE, Cristobal.** *Mobbing Opinion*. [Online] [http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_610.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_610.shtml).

**NASCIMENTO, Sonia A. C. Mascaro. 2004.** *Assédio moral no ambiente do trabalho*. São Paulo : LTr, 2004.

**NEGRÃO, Célia Lima e PONTELO, Juliana de Fátima. 2017.** *Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas*. Brasília : Editora SENAC, 2017. 9788562564628.

*O Assédio Moral no Trabalho*. **PAREIRA, Isabel Ribeiro. 2013.** Coimbra : Almedina, 2013. pp. V Congresso Nacional de Direito do Trabalho,.

**OLIVA, Milena Donato e SILVA, Rodrigo da Silva. 2018.** Origem e Evolução Histórica do Compliance no Direito Brasileiro. [A. do livro] Ricardo Villas Bôas CUEVA e Ana FRAZÃO. *Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte : Fórum, 2018.

**ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. 2013.** *Pacto Global. Guia de Avaliação de riscos de corrupção*. 2013.

**PACHECO, Mago Graciano de Rocha. 2007.** *O Assédio Moral no Trabalho – O Elo Mais Fraco*. Coimbra : Almedina, 2007.

**PAMPLONA FILHO, Rodolfo, WYZYKOWSKI, Adriana e BARROS, Renato DA COSTA LINO DE GOES. 2016.** *Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais*. São Paulo : LTr, 2016. 978-85-361-8856-0.

**RAMALHO, Maria do Rosário Palma . 2019.** *Tratado de Direito do Trabalho - Parte II - Situações Laborais Individuais*. Coimbra : Almedina, 2019.

**RAMALHO, Maria do Rosário Palma. 2020.** *Tratado do Direito do Trabalho*. Lisboa : Almedina, 2020. Vol. Parte II. 9789724068145.

**SERPA, Alexandre da Cunha. 2019.** *Investigações de Compliance. Antes, durante e depois*. São Paulo : Legal Ethics Compliance, 2019.

**SOUSA, Pedro Ferreira de. 2017.** *o Procedimento Disciplinar Laboral*. Coimbra : Almedina, 2017.

**XAVIER, Bernardo da Gama Lobo . 2020.** *Manual de Direito do Trabalho*. Lisboa : Verbo, 2020.