



## **ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL E ORGANIZACIONAL: ALCANCE E LIMITES DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE**

### **INTERPERSONAL AND ORGANIZATIONAL HARASSMENT: SCOPE AND LIMITS OF COMPLIANCE PROGRAMS**

Erick Alan de Lima\*  
José Edmilson de Souza-Lima\*\*

#### **Resumo**

O presente trabalho analisa o assédio moral interpessoal e organizacional, vislumbrando suas modalidades e as suas consequências na vida do trabalhador, para a sociedade e para a empresa. Identifica-se, por meio de uma pesquisa bibliográfica e do método dedutivo, como é a ocorrência das condutas antiéticas de assédio no ambiente laboral e como os modos de gestão perpetuam, por exemplo, o assédio moral organizacional. Ao ressaltar os danos que o assédio moral proporciona a todos os sujeitos envolvidos, inclusive a empresa, indaga-se sobre os limites e potencialidades do *compliance* para a redução dos casos de assédio moral, sendo que ele normatizará os aspectos éticos da empresa e buscará a sua concreção.

**Palavras-chave:** Indenizações; Gestão; Produtividade; Ética Empresarial.

#### **Abstract**

This paper analyzes interpersonal and organizational harassment, looking at its modalities and its consequences in the life of the worker, for society and for the company. Through a bibliographical research and the deductive method, it is identified the occurrence of unethical behavior of harassment in the work environment and how the modes of management perpetuate, for example, organizational moral harassment. By highlighting the harm that bullying brings to all involved parties, including the company, it investigates the limits and potential of compliance to reduce cases of moral harassment, which will normalize the ethical aspects of the company and seek the its concretion.

**Keywords:** Indemnification; Management; Productivity; Business ethics.

---

\* Mestrando em Direito Empresarial e Cidadania (Atividade empresarial e Constituição: inclusão e sustentabilidade) - UNICURITIBA. Pesquisador do TRAEPP - Grupo de Estudos em Trabalho, Economia e Políticas Públicas (PPGD/UFPR). Pesquisador do Grupo de Estudos em Atividade empresarial e Constituição: inclusão e sustentabilidade (UNICURITIBA). Servidor Público Federal-UTFPR. E-mail: erickalan23@gmail.com

\*\* Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Paraná. Pesquisador e docente do Mestrado em Direito do Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA) e do Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento (PPGMADE) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: zecaed@hotmail.com



## INTRODUÇÃO

As relações laborais são de grande relevância, preenchendo grande parte da rotina cotidiana das pessoas, sendo assim, caso haja desequilíbrio ético no meio ambiente de trabalho, com condutas que constroem o trabalhador, os danos podem atingir tanto o trabalhador como, também, a sociedade e a própria empresa.

Para viabilizar o entendimento dessas condutas e a sua possível prevenção, buscar-se-á compreender, primeiramente, por meio de uma pesquisa bibliográfica e utilizando-se do método dedutivo, o assédio moral interpessoal e suas modalidades, identificando as condutas e suas reverberações no ambiente de trabalho, delimitando os modos como as ocorrências assediadas entre empregados costumadamente ocorrem.

A escolha dos modos de gestão empresariais influi diretamente na vida dos empregados, sendo que, no momento em que esses modos de gestão almejam apenas a busca incessante pelo aumento da lucratividade e da produtividade, não observando valores éticos, o assédio moral organizacional passa a integrar as relações laborais, estabelecendo-se como uma conduta padrão a ser utilizada pelos trabalhadores, no ano de 2013 o Ministério Público do Trabalho recebeu três mil denúncias de assédio moral organizacional, sendo que 30% delas são de empregados de instituições bancárias, a FETEC-PR, no ano de 2018, divulgou os resultados de pesquisa que indicam que o assédio moral organizacional ainda persiste em grande quantidade nos bancos, principalmente na instituição de metas (FETEC-PR, 2018). A pesquisa do assédio moral organizacional analisará os seus efeitos adversos e como ele é repassado como um modo legítimo de gestão aos empregados, isto ocorre em razão dela ser “[...] uma das condutas mais difíceis de serem percebidas, dada a multiplicidade e sutileza com que se apresenta.” (COUTINHO, 2013, p.904)

O objetivo do estudo do assédio moral interpessoal e organizacional é de amparar a análise das formas de prevenção a serem implementadas por via de programas de *compliance*, possibilitando que se reconheçam requisitos que devem constar no *compliance* trabalhista da empresa para melhorar as relações laborais e a própria produção da empresa, agregando as regras éticas aplicadas ao *compliance* que se iniciou com o intuito de impedir e prevenir a disseminação de atos de corrupção e danos contra a administração pública à aplicação no *compliance* trabalhista, em posse dessa análise, será indagar-se-á a real efetividade desse programa, verificando suas potencialidades e limites no objetivo de redução do assédio moral interpessoal e organizacional.



## 1. ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL: MODALIDADES E CONSEQUÊNCIAS

Apresentando variações decorrentes do local e das culturas em que o assédio moral ocorre, esta conduta reprovável é reproduzida desde o início da ocorrência das relações laborais e possui caráter universal, tendo em vista ser possível identificá-la espalhada por todo o globo (BARRETO, 2009, p. 53).

Imperioso mencionar o quão fascinante e desafiante é a pesquisa que se direciona à análise do Assédio Moral, esta conduta humana ultrapassa apenas a análise legal, podendo ser influenciada por outros ramos da ciência, como a Filosofia, Psicologia, Economia, por exemplo (PRATA, 2007, p.3).

Considera-se o assédio moral nas relações de trabalho como um dos mais complexos transtornos das interações humanas a serem enfrentados e resolvidos pela sociedade, sabe-se que esse fenômeno advém de inúmeros aspectos que estão incorporados na atual sociedade, como, por exemplo, a globalização, o modo de organização do trabalho, a competição extremada e a opressão aos trabalhadores, que vivem em constante clima de terror psicológico e, ao estarem inseridos nesse ambiente hostil, passam a ser propensos ao desenvolvimento de doenças psíquicas crônicas (FERREIRA, 2004, p.37).

Em que pese os seus danos, o assédio moral ainda mantém-se presente nas relações laborais, apresentando-se de variadas maneiras e incorporando-se ao cotidiano das empresas, tem-se que o assédio moral é “[...] um conjunto de condutas abusivas e intencionais, reiteradas e prolongadas no tempo, que visam a exclusão de um empregado específico, ou de um grupo determinado destes, do meio ambiente de trabalho por meio do ataque à sua dignidade” (PAMPLONA FILHO; BARROS; WYZYKOWSKI, 2014, p. 120), podendo prejudicar em razão “[...] de seu caráter multiofensivo, outros direitos fundamentais, a saber: o direito à integridade física e moral, o direito à intimidade, o direito ao tratamento não discriminatório, dentre outros.” (PAMPLONA FILHO; BARROS; WYZYKOWSKI, 2014, p. 120).

Marcelo Rodrigues Prata, ao realizar um amplo estudo conceitual do assédio moral, utilizando-se da abordagem transdisciplinar para definir esta conduta, traz à tona o seguinte conceito de assédio moral:

O assédio moral no trabalho se caracteriza por qualquer tipo de atitude hostil, individual ou coletiva, dirigida contra o trabalhador por seu superior hierárquico (ou cliente do qual dependa economicamente), por colega do mesmo nível, subalterno ou por terceiro relacionado com a empregadora, que provoque uma degradação da atmosfera de trabalho, capaz de ofender a sua dignidade ou de causar-lhe danos físicos ou psicológicos, bem como induzi-lo à prática de atitudes contrárias à própria ética, que possam excluí-lo ou prejudicá-lo no progresso em sua carreira. (PRATA, 2007, p.19)



Essas definições de assédio moral buscam abarcar os diferentes modos que, na prática, o assédio moral pode ocorrer e afetar a vida dos indivíduos nas relações laborais. Em síntese, para a configuração de assédio moral nas relações de trabalho, necessita-se dos seguintes elementos: “a) conduta abusiva; b) natureza psicológica que atente contra a dignidade psíquica do indivíduo; c) reiteração de conduta; d) intenção de excluir ou humilhar a vítima.” (ALVARENGA, 2016, p.123), conclui-se que “[...] ato isolado, embora possa se constituir em conduta ilícita e capaz de gerar a violação aos direitos fundamentais e da personalidade do empregado, não caracteriza assédio moral.” (ALVARENGA, 2016, p.123).

Malgrado haja múltiplas formas do assédio moral ocorrer, faz-se primordial, a título de exemplificação, mencionar os principais e mais comuns modos de conduta que incidem em assédio moral:

- (i) desaprovação velada e sutil a qualquer comportamento da vítima; (ii) críticas repetidas e continuadas em relação à sua capacidade profissional; (iii) comunicações incorretas ou incompletas quanto à forma de realização do serviço, metas ou reuniões, de forma que a vítima sempre faça o seu serviço de forma incompleta, incorreta ou intempestiva, e ainda, se atrase para reuniões importantes; (iv) apropriação de ideias da vítima para serem apresentadas como de autoria do assediador; (v) isolamento da vítima de almoços, confraternizações ou atividades junto aos demais colegas; (vi) descrédito da vítima no ambiente de trabalho mediante rumores ou boatos sobre a sua vida pessoal ou profissional; (vii) exposição da vítima ao ridículo perante colegas ou clientes, de forma repetida e continuada; (viii) alegação pelo agressor, quando e se confrontados, de que a vítima está paranoica, com mania de perseguição ou não tem maturidade suficiente para desempenhar as suas funções; e (ix) identificação da vítima como ‘criadora de caso’ ou indisciplinada. (NASCIMENTO, 2015, p. 30)

Essas práticas indevidas podem ocorrer entre empregados que possuem o mesmo ou semelhante nível hierárquico, ou seja, é plenamente possível que o assédio moral configure-se por obra de um grupo ou de um empregado individual que pratiquem condutas discriminatórias ou constranja de qualquer forma colega de trabalho que não esteja hierarquicamente subordinado aos ofensores, podendo, até mesmo, possuir a mesma função que os ofensores, este modo de assédio é definido como sendo assédio moral horizontal (CARVALHO, 2018, p.383), e “São diversos os fatores determinantes desta forma de assédio, como as disputas por posições dentro da empresa, inveja, inimizade, transtornos mentais ou emocionais ou preconceito.” (SANTOS, 2017, p. 194), essas condutas podem intensificar-se quando o empregador estimula e tolera condutas eticamente questionáveis, como discriminações quanto à produtividade, que poderão acirrar a competição entre os empregados, proporcionando um ambiente propício à disseminação do assédio moral horizontal no ambiente de trabalho. (BELMONTE, 2009, p.79).



Do mesmo modo, tendo em vista que a maioria das relações laborais estão vinculadas a alguma forma de controle hierárquico, identifica-se a modalidade mais corriqueira de assédio, o assédio moral vertical que é “praticado entre sujeitos de diferentes níveis hierárquicos, envolvidos em uma relação de subordinação.” (CATALDI, 2015, p.116).

Quando a ofensa reiterada é realizada por um superior hierárquico em desfavor de um subordinado, constata-se o assédio moral vertical descendente (BELMONTE, 2014, p. 136), Ana Carolina Godoy Terciotti conceitua e exemplifica essa modalidade de assédio da seguinte maneira: “O assédio moral vertical descendente é o mais frequente. É o caso do empregador ou algum chefe superior hierárquico que faz pressão para a vítima cumprir metas muito rígidas ou metas impossíveis para a vítima.” (TERCIOTTI, 2013, p. 35).

Tal conduta configura-se como um abuso do poder diretivo que o empregador possui na formação da relação laboral, com isso, deve-se rememorar que “Na relação de emprego, é evidente a desigualdade material entre as partes, cabendo ao empregador a direção e a fiscalização do negócio e do contrato de trabalho do empregado.” (XEREZ, 2015, p.23), sendo assim, “Ao praticar o assédio moral, o empregador abusa do poder patronal que lhe é legalmente conferido, agredindo a personalidade e dignidade do trabalhador, mediante atitudes autoritárias, desumanas e vexatórias, prevalecendo-se de sua superioridade econômica.” (XEREZ, 2015, p.23), ou seja, claramente o agressor utiliza-se de sua situação mais favorável, jurídica e econômica, para praticar os atos violadores.

Conquanto a posição jurídica e econômica superior do empregador ou dos superiores hierárquicos nas empresas, isto não impossibilita, absolutamente, que seja possível a ocorrência de assédio moral denominado como vertical ascendente, em que há a prática de atos assediadores pelos subordinados em face de seus superiores hierárquicos (VILLATORE; DINIZ, 2012, p. 196).

Há, também, a modalidade de assédio moral horizontal, que pode ser observada entre funcionários que ocupam o mesmo grau hierárquico no local de trabalho, essa conduta assediante “Materializa-se quando um colega agride moralmente o outro, e o superior hierárquico não intervém enquanto não for prejudicada a produtividade da empresa.” (OLIVEIRA, 2013, p.52), o assédio moral horizontal também representa um grande risco às condições de trabalho, proporcionando um ambiente hostil e competitivo entre pessoas que, teoricamente, deveriam comungar de sentimentos, no mínimo, de cordialidade entre si para a devida consecução das finalidades almejadas pela empresa. Esta modalidade de assédio decorre das seguintes razões elencadas por Aluska Suyanne Marques da Silva:

O medo de perder o emprego, o prestígio profissional, o cargo de confiança ou de ser impedido de fazer uma carreira de sucesso constitui um dos principais motivos que induzem o trabalhador a perseguir um colega. Os



mais suscetíveis de se tornarem vítimas do assédio moral são aqueles indivíduos mais intensos, com responsabilidade acima da média, escrupulosos, brilhantes, dedicados e criativos, ou seja, aqueles que fazem o agressor se sentir ameaçado. Empregados que apresentam algumas diferenças com relação aos padrões estabelecidos também são alvo dessa prática abusiva (homossexual; mulher em um grupo de homens; diferença racial, religiosa ou social, etc.). [...]A coação moral praticada por colegas de trabalho interrompe a paz no ambiente laboral e atinge diretamente a dignidade e a honra do empregado, resultando, assim, em danos à integridade física, psíquica e moral das vítimas. (SILVA, 2011, p. 106)

Quanto aos reflexos efetivos do assédio moral na saúde e na seara do Direito Previdenciário, o assédio moral pode também caracterizar-se como assédio moral acidentário, cuja peculiaridade encontra-se na situação fática do empregado, a maneira e as consequências geradas pela conduta do assediador, ou seja, esse modo de assédio diferencia-se, principalmente, do assédio moral comum pois este “[...] por si só, compromete o bem-estar do trabalhador, porém não gera afastamento do trabalho e emissão da CAT. Tende a ser provisório e superável mesmo sem tratamento terapêutico.” (BARROS JUNIOR; DIAS, 2018, p.93), em comparação “[...] o assédio moral acidentário, causa dano físico ou psíquico, patológico, compromete a saúde do trabalhador, gera incapacidade laborativa, comporta emissão da CAT, tende a perdurar no tempo exigindo tratamento psiquiátrico e psicológico, principalmente farmacológico” (BARROS JUNIOR; DIAS, 2018, p.93) complementa a autora que neste modo de assédio exige-se “[...] a realização de laudo pericial para a identificação da extensão dos danos.” (BARROS JUNIOR; DIAS, 2018, p.93).

Frisa-se que essas condutas de assédio, quando praticadas, vitimizam em sua maioria as mulheres trabalhadoras, tornando dificultosa a efetivação dos direitos das mulheres no mercado de trabalho, privando-as de uma boa e harmoniosa convivência em seu ambiente laboral.

Como foi possível identificar, o assédio discrimina e estabelece diferenças entre os empregados em detrimento das liberdades individuais de uma pessoa ou grupo, sendo que essas atitudes são destinadas, principalmente, segundo pesquisas realizadas por Hirogoyen, às mulheres e atingem-nas de modos diferentes e diversos dos quais são empregados aos homens (ÁVILA, 2015,p.76).

Infelizmente, tem-se que inicialmente “[...] a CLT ignorou o assédio moral ou sexual, talvez porque ambas as modalidades ilícitas de pressão, e de constrangimento, só viessem a ser conhecidas a partir do momento em que mais numerosa tornou-se a presença da mulher nos locais de trabalho.” (PINTO, 2018, p. 13), sendo assim, as investigações sobre o assédio moral tornam-se relevantes à defesa dos direitos da mulher.

Com o objetivo de trazer à tona outras formas de violações no ambiente laboral, faz-se necessária a abordagem sobre o assédio moral organizacional, como ele ocorre nas empresas e de que modo ele influencia as relações laborais.



## 2. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL COMO MODELO DE GESTÃO

Apreendeu-se que o assédio moral é uma conduta que se manifesta de diferentes formas, podendo ser elencado nas modalidades supramencionadas, entretanto, além dessas modalidades, entendidas como modalidades de assédio moral interpessoal, há, também a modalidade de assédio moral organizacional.

As pesquisas sobre o assédio moral organizacional ainda são recentes, não possuindo uma definição conceitual cristalizada, todavia, é essencial trazer a definição dessa conduta elaborada por Adriana Reis de Araújo em um dos pioneiros trabalhos nacionais sobre o assédio moral organizacional:

A prática do assédio moral organizacional deve estar relacionada com a atividade laboral ou atividade a ela correlata, como na hipótese do exercício do direito de greve, de atividade sindical, de atividade de cipeiro, entre outros. As atividades coletivas e de representação dos trabalhadores seguem em paralelo à atividade profissional na empresa, influenciando a sua organização e a forma de gestão do pessoal. Um dos pilares do capitalismo está assentado no controle do trabalho vivo a fim de obter o máximo crescimento em valores reais, portanto, é claro que a empresa tem interesse em moldar o trabalhador também nesse campo de atuação, nem que para isso possa vir a incorrer em condutas abusivas. Seu exercício não se restringe ao ambiente físico da empresa pois muitos são os relatos de trabalhadores em que a perseguição se estendeu para fora dos portões e do horário do trabalho. Como exemplo, há a situação emblemática do sindicalista francês espionado pela empresa quando se ausentava do local de trabalho para o desempenho das atividades sindicais. (ARAÚJO, 2012, p.76)

O assédio moral organizacional prejudica e exclui indivíduos ou grupos fundamentando-se em condutas discriminatórias, todavia isto decorre de um conjunto de práticas sistematicamente estabelecido, que está interligado e em consonância com os métodos de gestão e estratégia da empresa (SOBOLL; GOSDAL, 2009, p.37). Estas práticas, “[...] por meio de pressões, humilhações e constrangimentos” (SOBOLL; GOSDAL, 2009, p.37) almejam concretizar os resultados esperados pela empresa ou instituição, ou seja, a organização utiliza-se de condutas antiéticas, internalizadas nas práticas da empresa, para proporcionar um maior controle do trabalhador e do trabalho, diminuir o custo do trabalho, aumentar a produtividade e o lucro (SOBOLL; GOSDAL, 2009, p.37).

Para Aldacy Rachid Coutinho “O assédio moral organizacional é identificado como a opção pelo emprego da violência como política de gestão.” (COUTINHO, 2013, p. 904), sendo que “A partir do momento em que acarretam um incremento da produtividade e eficiência, são recebidas como legítimas formas de administração



dos interesses empresariais no mercado competitivo e não como práticas de violência.” (COUTINHO, 2013, p. 904).

Em razão disso, essa modalidade de assédio moral atinge, do mesmo modo, os gestores da empresa, entretanto, diferentemente dos casos de assédio moral interpessoal, neste caso, os gestores não possuem poder para modificar essas atitudes (POHLMANN, 2014, p. 59), pois estas práticas antiéticas não ocorrem em razão da escolha do indivíduo assediador em realizar o assédio ou não, elas decorrem de uma escolha da instituição ou empresa, visando, especialmente, o aumento do lucro e da competitividade da organização, que, ao mostrar-se eficiente, é entendida como um modo de administração lícito e efetivo, diminuindo a resistência dos indivíduos vítimas do assédio moral organizacional.

Wilson Ramos Filho indica que esse modo de gestão, pautado nas práticas abusivas, funda-se na maneira como o poder diretivo do empregador foi e está cada vez mais se ampliando na atual fase do modo de produção dominante, o capitalismo (RAMOS FILHO, 2009). O assédio moral organizacional utiliza-se do incremento dos níveis de ansiedade dos empregados, intensificando o ritmo de trabalho, as metas a serem alcançadas e, também, os meios de controle da própria forma de prestação do trabalho em si (RAMOS FILHO, 2009), entende Wilson Ramos Filho, que este “[...] modo de gestão, caracterizado por micro-traumatismos ao longo de determinado período, configura a reiteração inerente ao conceito dessas práticas empresariais antijurídicas, aqui cognominadas como assédio moral empresarial.” (RAMOS FILHO, 2009, p. 21).

Todavia, esta prática, sob a ótica do empregador, pode ser estimulada em razão da supramencionada atual fase do modo de produção dominante, ou seja, o empregador, ao estar inserido em um contexto de busca incessante pelo lucro, recorre a práticas antiéticas com o intuito de alcançar o seu objetivo e permanecer competitivo, ignorando os riscos de suas condutas (LOYOLA; CAMPOS, 2012, p. 14).

Riscos que transformar-se-ão em problemas, tendo em vista que os empregados suportarão este modo de gestão assediante apenas por um período, podendo gerar prejuízos indiretos ao empregador, por via de indenizações e reclamações trabalhistas ou por afastamentos ocasionados pela debilitação da saúde do empregado, que necessitará ausentar-se da sua jornada laboral para buscar tratamento aos efeitos negativos infligidos em seu psicológico e corpo físico (LOYOLA; CAMPOS, 2012, p. 14).

Sendo assim, há de se destacar o risco inerente à aplicação do assédio moral organizacional como técnica de gestão de empresas, podendo ocasionar o efeito inverso ao desejado pelo empregador, o qual poderá sofrer tanto sanções judiciais como quedas de produtividade decorrentes dos danos causados aos empregados. (LOYOLA; CAMPOS, 2012).

No assédio moral organizacional a incumbência de responsabilizar-se pela defesa, cuidado e pela manutenção da imagem da empresa, é repassada para o



próprio trabalhador, inclusive o empregado obriga-se a encobrir procedimentos ilícitos utilizados pela empresa, com o objetivo de mantê-la imaculada perante a sociedade ou acionistas. (VILLATORE; DINIZ, 2012, p. 198).

Esta conduta de gestão ocasiona, implicitamente, um incremento das responsabilidades destinadas ao trabalhador, incitando-o à busca desenfreada pelo cumprimento de metas e o alcance de resultados benéficos à empresa, entretanto, este modo de gestão destina, também, ao trabalhador a responsabilidade pelas falhas, fazendo com que ele torne-se corresponsável pelas escolhas e resultados da empresa. Ressalta-se que nesta modalidade de assédio, em razão da peculiaridade de suas características, não se faz necessária a comprovação, diferentemente do assédio interpessoal, do dano físico ou psíquico da vítima. (VILLATORE; DINIZ, 2012, p. 198-199).

Interessante visualizar a perspectiva e os efeitos psicológicos do modo de gestão que utiliza-se do assédio moral organizacional: “[...] o medo como forma de gestão é utilizado como motor do sistema para paralisar e quebrar o moral do coletivo; porém, para adquirir efetividade, o medo deve ser combinado com formas de recompensa e reconhecimento pelo trabalho prestado”(BORGES apud DEJOURS, 2015, p.175), ou seja, a perspectiva psicológica comprova o entendimento do aumento de repasse de responsabilidade dos resultados da empresa para o trabalho, porém, importante ressaltar que as condutas esperadas do trabalhador devem ser estimuladas “[...] mesmo que por meio de um discurso distorcido de falsas recompensas.” (BORGES apud DEJOURS, 2015, p.175).

Estas medidas são efetivas em razão de que “Por meio de uma estratégia de distorção comunicacional, os empregados contribuem para a distorção sem se sentirem responsáveis por ela partindo dos níveis superiores em direção aos subordinados e permeando todo o sistema.” (BORGES apud DEJOURS, 2015, p.175), evidenciando a carga psicológica aplicada aos trabalhadores e decorrentes desse modo de gestão perverso.

É possível o reconhecimento dessas implicações psicológicas causadas pelo assédio moral organizacional graças à forma de abordagem e análise psicossocial que visualiza que “[...]o assédio moral tem origem na forma de organização do trabalho e da sociedade, associado a fatores individuais e relacionais.” (SOBOLL, 2017, p.13), ampliando o campo de estudo dessas condutas e de seus possíveis efeitos na esfera da sociedade e do indivíduo.

Nisto também é possível identificar o próprio sequestro de subjetividade do trabalhador, que encontra-se submetido a uma racionalização do trabalho que foi “[...] criada, sistematizada e executada por meio da forma jurídica do poder empregatício – que ora seduz, ora pune o trabalhador e que impede ou dificulta sobremaneira a realização de um trabalho dotado de valor social.” (KEMMELMEIER; FONSECA, 2016, p.80).

Comparando-se o assédio moral organizacional e o assédio moral interpessoal, é possível vislumbrar peculiaridades que diferenciam esses dois



gêneros de modalidade de assédio moral, para a configuração do assédio moral organizacional entende-se que essa conduta parte do próprio empregador, independentemente da intenção em prejudicar ou precarizar o ambiente de trabalho, pois o assédio moral organizacional representa uma escolha organizacional da empresa, que entende essas condutas danosas como uma prática necessária ao alcance de seus objetivos, que atinge a grande maioria dos seus trabalhadores (SOBOLL; GOSDAL, 2009, p.38).

As possíveis humilhações individuais ocorrem com objetivo de servir como exemplo aos demais, não sendo um padrão essas atitudes, pois, como supramencionado, essa prática atinge a quase totalidade de empregados, já que é uma escolha de gestão da empresa (SOBOLL; GOSDAL, 2009, p.39).

Sendo assim, com o intuito de diferenciar esta modalidade de assédio do assédio moral interpessoal, é necessário destacar que:

O assédio moral interpessoal contempla situações personalizadas de perseguição e de armadilhas no ambiente de trabalho, na qual o alvo é sempre a mesma pessoa ou algumas pessoas 'escolhidas' do grupo. Em geral, nestes casos é passível a identificação de um agressor e de um alvo direto, pois a perseguição característica deste tipo de assédio é marcada pela destruição e prejuízo ou a exclusão sempre dos mesmos, seja de uma única pessoa ou de algumas pessoas em particular. Embora como alvo certo, o assédio interpessoal geralmente tem um efeito secundário (ainda que não necessariamente planejado) de fazer todo o grupo aumentar a adesão aos padrões e a obediência às regras comandadas, por medo de ser também prejudicado, agredido, humilhado ou constrangido (SOBOLL, 2017, p.15).

A implementação de práticas organizacionais assediadoras demonstram a distorção de valores éticos que passaram a ser subjugados a padrões de busca incessante pela maior produtividade e maior lucro, independentemente dos danos causados aos empregados, impossibilitando qualquer valorização social desses trabalhadores precarizados.

A missão de impedir ou restringir a prática do assédio moral organizacional recai sobre o empregador, já que este direciona, organiza e determina a estrutura interna de sua empresa, estabelecendo tarefas e a forma como elas serão cumpridas, com isso, as empresas passam a utilizar de seu poder regulamentar, para a criação de códigos de ética internos que representam uma maior preocupação da empresa em coibir condutas prejudiciais aos seus empregados (GOSDAL, 2017, p.24).

Em decorrência dessa atribuição destinada ao empregador, destina-se a ele a incumbência da utilização de práticas empresariais que possam repelir condutas danosas em seu ambiente de trabalho.

Diante disso, tem-se que práticas empresariais como a instituição de programas de *compliance* podem contribuir para a redução de ocorrências de



assédio moral organizacional e assédio moral interpessoal, dando respaldo ao empregado em socorrer-se em programas internos da empresa para entravar possíveis condutas danosas estabelecidas por novos modos de gestão ou por colegas de trabalho, desse modo, faz-se relevante o estudo dos programas de *compliance*, suas modificações na ética empresarial, seus limites de atuação e benefícios para os empregados que são alvejados pelas práticas assediadas no seu ambiente de trabalho.

### 3. FERRAMENTAS E PERSPECTIVAS DO COMPLIANCE TRABALHISTA

Nas relações estabelecidas nas empresas, mostra-se corriqueira a presença do assédio moral interpessoal e organizacional, ocasionando danos aos empregados e à sociedade, que, por exemplo, nos casos de assédio moral acidentário, suportará o pagamento dos auxílios destinados aos empregados afastados por conta das lesões causadas pelo assédio moral.

Além desses danos, a própria empresa pode mensurar os riscos gerados por essas condutas no seu ambiente, já que há a possibilidade do efeito inverso ao esperado da implementação de modos de gestão que apoiam-se nas condutas abusivas para incrementar o lucro e a produtividade da empresa, visto que, dependendo do nível do assédio moral, os trabalhadores podem afastar-se do trabalho em razão de doenças ou até mesmo trocar de emprego, quando não vislumbrar possibilidade de melhora em seu ambiente de trabalho. Tais ocorrências prejudicam o normal andamento da produção empresarial, desencadeando novos desafios a serem contornados pelo empregador, algumas indenizações podem causar, por exemplo, efeitos financeiros não previstos anteriormente, como condenações superiores a um milhão de reais (TRT13, 2010).

Também há a ocorrência do chamado passivo trabalhista, que é gerado através de condenações e repressões realizadas pelas instituições estatais que zelam pela boa condução das relações laborais no país, as quais intensificam o combate e a fiscalização das condutas de assédio moral.

Em que pese haja, muitas vezes, grande dificuldade na produção probatória acerca dos atos de assédio moral e as condenações na justiça do trabalho não apresentem o montante esperado pela vítima, julga-se que o empregador, independentemente desses cálculos de risco, deve proporcionar ao seu empregado um ambiente de trabalho livre de riscos de agressões psicológicas, utilizando-se de seu poder diretivo de modo a respaldá-los, para que estes desempenhem saudavelmente as suas atribuições (GOSDAL, 2017, p.24).

Vislumbra-se, desse modo, as infinitudes de implicações relacionais e financeiras geradas pelo assédio moral organizacional e interpessoal nas empresas, sendo necessário observá-las atentamente. Para esses casos, a prevenção dos efeitos adversos pode ser realizada por meio do *compliance*.



### Quanto à definição de *Compliance*:

Não se pode confundir o Compliance com o mero cumprimento de regras formais e informais, sendo o seu alcance bem mais amplo, ou seja, “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30). Será instrumento responsável pelo controle dos riscos legais ou regulatórios e de reputação, devendo tal função ser exercida por um Compliance Officer, o qual deve ser independente e ter acesso direto ao Conselho de Administração. O Compliance envolve questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios. (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 88)

Abstrai-se do conceito supracitado a possibilidade, também, de o *compliance* ser apenas mais um produto a ser exposto aos consumidores da empresa, como um código de ética que torna a empresa sustentável e comprometida com os ideais socioambientais, podendo desviar-se da conceituação idealizada.

*Compliance* tem a sua maior análise e conceituação no campo do Direito Penal, sendo utilizado como uma ferramenta para a prevenção e combate à fraude e à corrupção no ambiente corporativo e da administração pública, buscando, também, atenuantes no momento de aplicação de uma possível penalidade à empresa (COUTINHO, 2017, p.100).

Com esse enfoque no combate à corrupção, “[...] o Brasil instituiu a Lei da Empresa Limpa por meio da Lei n. 12.846/2013, [...] dispõe sobre os crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores, a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta lei.” (COUTINHO, 2017, p.101), esta lei, conhecida como Lei Anticorrupção Empresarial, também normatiza a criação do Conselho de atividades financeiras - COAF (COUTINHO, 2017, p.101), órgão vinculado ao Ministério da Fazenda e responsável pela proteção dos setores econômicos, cabendo a ele a análise e investigação de atividades ilícitas de lavagem de dinheiro e até mesmo financiamento de terrorismo.

A elaboração da legislação brasileira foi inspirada na legislação norte-americana, como a FCPA - *Foreign Corrupt Practices Act* e em outras legislações internacionais, inaugurando a possibilidade do entendimento, a partir da interpretação do ordenamento jurídico pátrio, da possibilidade de responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas que pratiquem atos danosos contra a administração pública, incluindo também a responsabilização nos casos de danos contra a administração pública estrangeira (BRANDÃO, 2017, p.822).



Outra legislação internacional que influenciou a norma anticorrupção empresarial nacional foi a legislação britânica, principalmente a chamada *Bribery Act*, que possibilita, além da responsabilização objetiva das pessoas jurídicas, administrativamente e civilmente, por seus atos lesivos que tenham sido realizados em benefício próprio, também possibilita que haja a responsabilização individual (BRANDÃO, 2017, p.822) “[...] em caráter autônomo, dos diretores e administradores ou de qualquer pessoa que de alguma forma, ainda que como mero partícipe, tenha concorrido para a prática do ato ilícito (art. 3º)” (BRANDÃO, 2017, p.822).

Com as supramencionadas modificações que foram geradas pela legislação de anticorrupção empresarial no âmbito nacional, elasticendo as formas e o alcance da responsabilização por atos danosos realizados no âmbito empresarial, inclusive possibilitando a responsabilização individual de diretores e administradores, iniciou-se um processo em que se tornou:

“[...] imperativa a implementação de práticas de conformidade ou *compliance* no ambiente empresarial que, notadamente diante da tentativa de introduzir a possibilidade da adoção da ‘teoria do domínio do fato’ (deveria conhecer o fato), sobretudo após o julgamento pelo Supremo Tribunal Federal dos Autos 470 (julgamento do mensalão) bem da previsão legal de responsabilidade objetiva em relação aos empregados a eles subordinados perante terceiros prevista constitucionalmente ou, por conta da culpa *in vigilando* nas demais hipóteses, instiga as empresas a adotar códigos de conduta para *compliance*. (COUTINHO, 2017, p.101)

O anseio por valores éticos gerados pela necessidade de controle de atos de corrupção também irradia para a seara trabalhista, conquanto o *compliance* trabalhista possa ser encarado como um modo de diminuir os custos relacionados às condenações e multas geradas pelas violações à legislação trabalhista, quando aplicado para a diminuição, por exemplo, dos casos de assédio moral interpessoal e organizacional, prevalece, neste caso, o benefício ao empregado, que estará amparado internamente no seu ambiente de trabalho.

A instituição de programas de *compliance* trabalhista são plenamente possíveis e buscam efetivar a aplicação das normas trabalhistas, podendo afastar condutas e modos de gestão que propiciem o assédio moral no ambiente de trabalho, entretanto:

A implementação de um *compliance* trabalhista requer atenção da empresa, na medida em que se faz necessário reconhecer a existência de condutas antiéticas no ambiente laboral. Para que o programa seja eficaz, portanto, cabe à empresa, aliada com o departamento de gestão de pessoas, a identificação de condutas, inclusive práticas de assédio, que se conflitam aos princípios da instituição para, então, elaborar um código de conduta. A esse respeito, oportuno reiterar que os programas de *compliance* devem



integrar-se à toda gestão da empresa, envolvendo desde diretores até fornecedores de serviços e produtos. A eficiência da medida está intimamente ligada à sua aderência institucional e o crescimento da consciência de responsabilidade social da empresa. As normas que formarão o código de conduta da empresa, por óbvio, devem estar em consonância com o ordenamento jurídico vigente, na medida em que não se mostra razoável uma conduta legalmente ilícita ser considerada correta pelas normas internas da empresa. (SILVA; BARACAT; SELLOS-KNOERR, 2018, p. 21)

A construção e aplicação dos programas de *compliance* requisita uma abordagem sistêmica da empresa, em que os setores, principalmente os ligados à gestão de pessoas, identifiquem as condutas praticadas no interior da empresa e verifiquem a compatibilidade com os parâmetros éticos da empresa.

Para que o *compliance* torne-se realmente efetivo e reduza, sobretudo, as possíveis práticas de assédio moral, é necessário o constante treinamento ético dos trabalhadores e da equipe de gestores, que irão absorver e entender as normas e diretrizes internas de ética, exteriorizando-as em suas atividades e, por consequência, respeitando seus colegas de trabalho (NASCIMENTO, 2016, p. 88).

Frisa-se, também, que haja a possibilidade de comunicação interna de condutas de assédio, condição sem a qual o programa de *compliance* trabalhista incorrerá na possibilidade de fracasso, tendo em vista não existir possibilidade de que o empregado vítima utilize-se dos meios internos da empresa para solucionar e interromper a conduta assediadora, um dos desafios deste canal de comunicação interno é o de assegurar o caráter anônimo do denunciante, conferindo segurança aos que utilizem-se desta ferramenta implementada pelo *compliance* (MAZZUCATO, 2017, p.187).

Ao normatizar e estabelecer um programa de *compliance* trabalhista interno, a gestão da empresa demonstra aos seus empregados as condutas que serão empregadas no ambiente de trabalho, comprometendo-se em buscar a efetivação da ética ali exposta, devendo tomar medidas, como, por exemplo, a abertura de possibilidades de denúncias anônimas e a divulgação por meio de cursos que exponham os valores éticos estabelecidos no programa de *compliance* da empresa.

#### 4. CONCLUSÕES

O assédio moral mantém-se como um desafio a ser vencido nas relações laborais, ao analisar e identificar as modalidades de assédio moral interpessoal e organizacional, é possível vislumbrar como essas condutas ocorrem e quais as suas consequências na vida do trabalhador, na sociedade e, também, nos lucros e produtividade da empresa.

Sabendo desses danos ocasionados pelo assédio moral, o *compliance* trabalhista apresenta-se como uma opção de prevenção dessas condutas, podendo,



ao estabelecer e normatizar sobre o padrão ético a ser aplicado no interior da empresa, mostrar que a empresa refuta as práticas do assédio moral organizacional, juntamente com a propagação do ideal de repúdio às práticas de assédio moral interpessoal, dando apoio interno ao trabalhador que poderá buscar a solução de seu problema de modo eficaz junto aos gestores da empresa.

Entretanto, o *compliance* trabalhista apresenta algumas poucas ferramentas para a efetivação das suas diretrizes éticas, sendo a mais importante entre elas o canal de denúncia anônima, o qual traz ao empregado o meio de conexão seguro com o empregador.

Esta atual pesquisa traz o respaldo teórico para possíveis aprofundamentos e pesquisas empíricas, as quais analisarão a real efetividade de programas de *compliance* trabalhistas aplicados pelas empresas e os efeitos na diminuição ou não do assédio moral no âmbito laboral.

### Referências

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli.. Discriminação racial e assédio moral no trabalho. In: Luiz Eduardo Gunther; Rúbia Zanotelli de Alvarenga (Coord.); Juliana Cristina Busnardo; Andréa Duarte Silva (Org.). (Org.). **Discriminação no trabalho**. 1ed. São Paulo: Editora LTr, 2016, v. 1, p. 119-126.

ARAÚJO. Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. São Paulo. LTr, 2012.

ÁVILA, Rosemeri Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2015.

BARRETO, Marco Aurélio A.. **Assédio moral no trabalho - Responsabilidade do empregador: perguntas e respostas**. 2. ed. São Paulo: LTr Editora Ltda., 2009.

BARROS JUNIOR, José Otávio de Almeida; DIAS, M. D. A. . Assédio Moral Acidentário e o Papel do Poder Judiciário Trabalhista na Prevenção da Saúde do Trabalhador. **Revista LTr. Legislação do Trabalho**, v. 82, 2018.

BELMONTE, Alexandre Agra. O Assédio à Mulher Nas Relações de Trabalho. In: Georgenor de Souza Franco Filho. (Org.). **Trabalho da Mulher**. 1ªed. São Paulo: LTr, 2009, v. , p. 74-104.

\_\_\_\_\_. **Tutela da composição dos danos morais nas relações de trabalho: identificação das ofensas morais e critérios objetivos para quantificação**. 1 ed. São Paulo: LTr, 2014.

BORGES. Lara Parreira de Faria. **Espiando por trás da persiana: um olhar sobre a discriminação traduzida em assédio moral organizacional contra as mulheres**. 1 ed. São Paulo: LTr, 2015.



BRANDÃO, F. G.. Programas de Compliance, Poder Diretivo do Empregador e os Limites Constitucionais à Regulação da Relação de Emprego na Perspectiva do Estado Democrático de Direito. **Revista LTr. Legislação do Trabalho**, v. 07, p. 820-827, 2017.

CARVALHO, Augusto César Leite. **Direito do Trabalho: Curso e Discurso**. 2. Ed. São Paulo: LTr, 2018.

CATALDI, Maria José Giannella. **Stress no meio ambiente de trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2015.

COUTINHO, Aldacy Rachid. Meio Ambiente do Trabalho – a questão do poder empregatício e a violência silenciosa do perverso narcísico. **Revista LTr**, v. 77, n. 8, ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Risco, compliance e o direito do trabalho. In: TEODORO, Maria Cecília Máximo; VIANA, Márcio Túlio; ALMEIDA, Cleber Lúcio; NOGUEIRA, Sabrina Colares.. (Org.). **Direito material e processual do trabalho - V Congresso Latino-americano de direito material e processual do trabalho**. 1ed.São Paulo: LTr, 2017, p. 100-104.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russel, 2004.

FETEC-PR. **Assédio moral organizacional: novas estatísticas para um velho problema**. 2018. Disponível em: <<http://www.fetecpr.org.br/assedio-moral-organizacional-novas-estatisticas-para-um-velho-problema/>>. Acesso em: 26 de jul. 2018.

GOSDAL, Thereza Cristina. O entendimento do assédio moral e organizacional da justiça do trabalho. In: Lis Soboll. (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. 1ed.São Paulo: Ltr, 2017, v. , p. 23-32.

KEMMELMEIER, C.S.; FONSECA, Maíra Silva Marques da. O Sequestro da Subjetividade e a Construção do Sujeito de Direito no Mundo do Trabalho. In: ALMEIDA, Guilherme de Assis; SANTO, Enoque Ribeiro dos; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; VILLATORE, Marco Antônio César. (Org.). **A Teoria do Reconhecimento sob a Ótica do Direito do Trabalho**. 1ed.São Paulo: LTr, 2016, v. 1, p. 73-82.

LOYOLA, Fernanda Beatriz Kula; CAMPOS, Erika Paula de. O assédio moral organizacional. **Revista Percorso-Unicuritiba**. V.1. n.12, 2012. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/536>>. Acesso em: 26 de jul. 2018.

MAZUCATTO, Isadora Gomes. Assédio moral no ambiente de trabalho: o compliance como instrumento de mitigação das ocorrências. **Revista Raízes Jurídicas**, 2017. Disponível em: <



[ojs.up.com.br/index.php/raizesjuridicas/article/view/511](http://ojs.up.com.br/index.php/raizesjuridicas/article/view/511)>. Acesso em: 26 de jul. 2018.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Assédio Moral e Dano Moral no Trabalho**. 3. Ed. São Paulo: LTr, 2015.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo Vieira de. **Assédio Moral no trabalho: caracterização e consequências**. São Paulo: LTr, 2013.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; BARROS, R. C. L. G.; WYZYKOWSKI, A.;. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2014.

PINTO, Almir Pazzianotto. Prefácio. In: BARRETO, Marco Aurélio A.; BARRETO, Camila Pitanga . **Assédio Sexual e os Limites Impostos pela Tipificação Penal e Outras Abordagens de Apelo Sexual no Ambiente de Trabalho**. 1. ed. São Paulo: LTr - São Paulo, 2018.

POHLMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio Moral Organizacional: identificação e tutela preventiva**. 1 ed. São Paulo: LTr, 2014.

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do Assédio Moral no Trabalho - Uma Abordagem Transdisciplinar**. 1. Ed. São Paulo: LTr, 2007.

RAMOS FILHO. Wilson. Bem-estar das empresas e mal-estar laboral: o assédio moral empresarial como modo de gestão de recursos humanos. **Revista Direito UNIFACS – Debate Virtual**, 2009. Disponível em: <  
<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/702>>. Acesso em: 26 de jul. 2018.

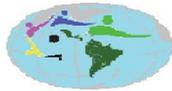
RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, P. D. F.. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de Informação Legislativa**, v. 205, p. 87-105, 2015.

SANTOS, Ronaldo Lima dos. Danos morais nas relações de trabalho. In: Flaviana Rampazzo Soares. (Org.). **Danos extrapatrimoniais nas relações de trabalho**. 1ed. São Paulo: LTr, 2017, p. 189-198.

SILVA, A. S. M.. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. **Orbis Revista Científica**, v. 02, p. 99-120, 2011. Disponível em: <  
<http://www.cesrei.com.br/ojs/index.php/orbis/article/view/52>>. Acesso em: 26 de jul. 2018.

SILVA, Marina Zagonel Xavier da Silva; BARACAT, Eduardo Milléo; SELLOS-KNOERR, Viviane Coêlho. Compliance e assédio moral nas relações de emprego: análise do programa da companhia paranense de energia-COPEL. In: Erick Alan de Lima (Org.) **Diálogos (im)pertinentes: desafios para a concreção constitucional**. 1ºed. Curitiba: Instituto Memória, v. 1, p. 11-30.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: Lis Soboll. (Org.).



**Intervenções em assédio moral e organizacional.** 1ed. São Paulo: Ltr, 2017, v. , p. 13-22.

SOBOLL, Lis Andrea P.; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** São Paulo: LTr, 2009.

TERCIOTI, Ana Carolina Godoy. **Assédio moral no trabalho: danos causados ao trabalhador e medidas preventivas.** 1 ed. São Paulo: LTr, 2013.

TRT13. **Empresa é condenada a pagar R\$ 1,2 milhão por assédio moral.** 2010. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/2010/09/empresa-a-condenada-a-pagar-r-1-2-milhapso-por-assa-c-dio-moral>> Acesso em: 26 de jul. 2018.

VILLATORE, Marco Antônio César; DINIZ, P. D. F. . O assédio moral, analisado sob uma perspectiva moderna, determinante medidas preventivas inovadoras. **Revista Jurídica Unicuritiba**, v. 2, p. 164-184, 2012. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/520/404>>. Acesso em: 26 de jul. 2018.

XEREZ, Lena Marcílio. **Tutela jurídica do empregado em face de assédio moral.** São Paulo: LTr, 2015.

*Recebido em 26/10/2018  
Aprovado em 12/12/2018*