

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

EVANDRO DE OLIVEIRA TINTI

FORMAS DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS DECORRENTES
DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL EM MICROEMPRESAS

ARARAQUARA-SP

2023

EVANDRO DE OLIVEIRA TINTI

**FORMAS DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS DECORRENTES
DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL EM MICROEMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito e Gestão de Conflitos, curso de Mestrado Profissional, da Universidade de Araraquara – UNIARA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Direito e Gestão de Conflitos.

Linha de pesquisa: Desjudicialização e Modelos de Solução de Conflitos

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira

ARARAQUARA

2023

EVANDRO DE OLIVEIRA TINTI

**FORMAS DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS DECORRENTES
DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL EM MICROEMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito e Gestão de Conflitos, curso de Mestrado Profissional, da Universidade de Araraquara – UNIARA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Direito e Gestão de Conflitos.

Linha de pesquisa: Desjudicialização e Modelos de Solução de Conflitos

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira

Data da defesa: / / .

Membros componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientador: Prof(a). Dr(a) orientador

Universidade de Araraquara.

Membro Titular: Prof. Dr. Carlos Augusto Marcondes de Oliveira Monteiro

Escola Paulista de Direito.

Membro Titular: Profa. Dra. Jamile Gonçalves Calissi
Universidade de Araraquara.

Local: Universidade de Araraquara

Dedico este trabalho aos meus pais, Delamar e Santa, que são meu porto seguro, minha base e, com certeza, responsáveis por qualquer qualidade que eu possa ter.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do Programa de Mestrado em Direito e Gestão de Conflitos da Uniara, por todos os ensinamentos nesta fase de minha vida, principalmente ao professor e meu orientador Edmundo, que muito me ensinou, especialmente sobre a pesquisa científica em ciências humanas e sociais, e auxiliou neste trabalho com sua orientação.

Inclusive, dedico esse trabalho também a todos os professores que tive em minha vida, pois cada um que passou em minha vida deixou um pouquinho de si, e destas pequenas peças pude me formar como pessoa e jurista, seguir na vida acadêmica e ter a pretensão de também ser professor de outras pessoas, especialmente ao professor Carlos Augusto Marcondes de Oliveira Monteiro que, além do conhecimento jurídico, é para mim exemplo de profissional proativo e de excelência.

À minha esposa Leila, pelo apoio de sempre em meus objetivos, pelo companheirismo na nossa rotina diária de muitas batalhas, mas muitas alegrias.

Aos demais familiares e amigos, pois cada pessoa que passa em nossa vida, algumas mais, outras menos, deixa sempre uma marca, um aprendizado e experiências que formam nossas características, mas que são a razão de ser de qualquer objetivo de vida, pois tudo que fazemos é pela sociedade.

RESUMO

Os conflitos trabalhistas oriundos de assédio moral e sexual atingem tanto os trabalhadores vítimas desta violência, como o próprio empregador, com condenações pecuniárias ou mesmo pela queda de produtividade e alta rotatividade de empregados, assim como também a sociedade em geral, pois o adoecimento dos trabalhadores leva a despesas com afastamentos previdenciários e tratamento na saúde pública, entre outros. Estes conflitos são relevantes também às microempresas, que ora podem praticar assédio intencionalmente, mas em muitas situações meramente permitir sua ocorrência, por desconhecimento de seus conceitos e requisitos de sua configuração e de como preveni-lo. O presente trabalho tem como objetivo geral investigar a possibilidade de prevenção destes conflitos nas microempresas por meio do *compliance* trabalhista e de outras ferramentas e como estas medidas seriam aplicáveis no cotidiano. Com isso, são objetivos específicos: estudar a realidade de microempresas e suas características que podem ocasionar conflitos em seu âmbito; em seguida, estudar o *compliance* na perspectiva da microempresa, passando por seus conceitos, etapas de implantação e ferramentas, para sua adequação à realidade das microempresas; do mesmo modo, pretende compreender o assédio moral e sexual nas relações de trabalho, a partir do estudo da doutrina, legislação e estudos científicos, suas possíveis causas e também suas consequências danosas aos trabalhadores, ao empregador e à sociedade; bem como identificar, por fim, quais as ferramentas úteis às microempresas para prevenção de conflitos decorrentes de assédio moral e sexual. O presente trabalho será realizado a partir de pesquisa bibliográfica, com análise de doutrina e legislação, analisados de forma qualitativa, e dados estatísticos, com análise quantitativa, para fins de delimitar a teoria acerca do problema e, conseqüentemente, averiguar meios de prevenir sua ocorrência no âmbito de microempresas. A partir desta análise, o presente trabalho identificou cinco características em microempresas que são: dificuldade de comunicação, gestão não profissional, metas e cobranças arbitrárias, falta de critério para promoções funcionais, prêmios ou punições, além de ausência de treinamentos e apoio profissional externo. Diante de tais características, foi possível se alcançar como resultado algumas formas de prevenção de conflitos oriundos de assédio moral e sexual nas microempresas, sendo o principal o *compliance* trabalhista que deve abranger tais pontos, entre outros que forem identificados durante a implantação do programa de integridade, além de outras ferramentas voltadas a cada uma destas características individualmente, concluindo-se com as orientações práticas para sua aplicação em microempresas.

Palavras-chave: Solução de conflitos. Assédio moral. Assédio sexual. *Compliance* trabalhista. Microempresas.

ABSTRACT

Labor conflicts arising from moral and sexual harassment affect both workers who are victims of this violence, as well as the employer itself, with pecuniary condemnations or even the drop in productivity and high employee turnover, as well as society in general, as the illness of workers leads to expenses with social security leaves and treatment in public health, among others. These conflicts are especially relevant to micro-enterprises, which may intentionally practice harassment, but in many situations merely allow it to occur, due to lack of knowledge of its concepts and requirements for its configuration and how to prevent it. The present work has the general objective of investigating the possibility of preventing these conflicts in micro-enterprises through labor compliance and other tools and how these measures would be applicable in everyday life. With that, the specific objectives are: to study the reality of micro-enterprises and their features that can cause conflicts in their scope; then, study compliance from the perspective of the microenterprise, going through its concepts, implementation stages and tools, to adapt to the reality of microenterprises; in the same way, it intends to understand the moral and sexual harassment in the work relations, from the study of the doctrine, legislation and scientific studies, its possible causes and also its harmful consequences to the workers, to the employer and to the society; as well as identifying, finally, which tools are useful to micro-enterprises to prevent conflicts arising from moral and sexual harassment. The present work will be carried out from a bibliographical research, with analysis of doctrine and legislation, analyzed in a qualitative way, and statistical data, with analysis quantitative, in order to delimit the theory about the problem and, consequently, find ways to prevent its occurrence in the context of micro-enterprises. Based on this analysis, the present work identified five features in micro-enterprises, which are: communication difficulties, unprofessional management, arbitrary goals and demands, lack of criteria for functional promotions, awards or punishments, in addition to the absence of training and external professional support. Faced with such features, it was possible to achieve as a result some forms of conflict prevention arising from moral and sexual harassment in micro-enterprises, the main one being labor compliance that must cover such points, among others that are identified during the implementation of the integrity program, in addition to other tools aimed at each of these features individually, concluding with practical guidelines for their application in micro-enterprises.

Keywords: Conflict resolution. Bullying. Sexual harassment. Labor compliance. Microenterprises.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios de apuração do porte das empresas pelo número de empregados, utilizado pelo SEBRAE.

Tabela 2 – nº de pedidos de Assédio moral, assédio sexual e dano moral em ações trabalhistas distribuídas no TRT-15, por ano.

Tabela 3 – Percentual de pedidos de Assédio moral, assédio sexual e dano moral em relação ao total de ações trabalhistas distribuídas no TRT-15, por ano.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objeto, justificativa, pergunta da pesquisa e objetivos	11
1.2 Metodologia	12
2 MICROEMPRESAS, PREVENÇÃO DE CONFLITOS E <i>COMPLIANCE</i> TRABALHISTA	14
2.1 Conceito de microempresa para o recorte epistemológico deste trabalho	14
2.2 A realidade das microempresas no Brasil	16
2.3 Prevenção de conflitos em microempresas	17
2.4 <i>Compliance</i> trabalhista e microempresas	19
2.4.1 Conceito e pilares do <i>compliance</i>	21
2.4.2 Ferramentas do programa de <i>compliance</i>	24
2.4.3 Ferramentas de <i>compliance</i> aplicáveis a microempresas	31
3 ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	36
3.1 Assédio moral	36
3.1.1 Definições e requisitos	36
3.1.2 Legislação sobre assédio moral	42
3.2 Assédio Sexual	47
3.2.1 Definições e requisitos	47
3.2.2 Legislação sobre assédio sexual	49
3.3 Diferenças e semelhanças entre assédio moral e assédio sexual	50
3.4 Estatísticas sobre assédio moral e sexual	51
3.5 Possíveis causas de assédio moral e sexual nas microempresas	54
3.6 Consequências do assédio moral e assédio sexual	56
3.6.1 Consequências para o empregado	56
3.6.2 Consequências para o empregador	58
3.6.3 Consequências para o Estado e a sociedade	61
3.7 Assédio moral e sexual em microempresas	62
4 FORMAS DE PREVENÇÃO DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL EM MICROEMPRESAS	64
4.1 Implementação de um programa de <i>compliance</i> para prevenção de assédio moral e sexual em microempresas	65
4.1.1 Análise de riscos	65

4.1.2 Código de ética e conduta e plano de ação	69
4.1.3 Canal de denúncia e investigação	71
4.1.4 Treinamento e comunicação	73
4.2 Outras formas de prevenção de assédio moral e sexual em microempresas	75
4.2.1 Comunicação e liberdade de expressão	76
4.2.2 Profissionalização no fluxo de trabalho	78
4.2.3 Evitar metas inalcançáveis e cobranças excessivas	79
4.2.4 Promoções, prêmios e punições com critérios claros	81
4.2.5 Treinamentos e apoio profissional	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

A título de introdução, a presente seção divide-se em duas partes, primeiramente para delimitar o objeto da pesquisa, a partir do qual se elabora a pergunta da pesquisa e os objetivos para alcançar respostas e, em seguida, na seção seguinte, aborda-se exclusivamente a metodologia utilizada na pesquisa, com referência às técnicas de pesquisa, materiais utilizados, abordagens e estrutura do trabalho.

1.1 Objeto, justificativa, pergunta da pesquisa e objetivos

Os conflitos relativos a assédio moral e sexual são um grande problema nas relações de trabalho no Brasil, havendo atualmente muitos processos que tratam do tema, muito embora possa haver diversos casos sem a judicialização, por diversos motivos, como falta de provas ou medo de represálias.

As condutas de assédio, seja este moral ou sexual, são maléficas não só aos empregados que a sofrem, mas para toda a sociedade e até mesmo para a empresa que as cometem ou as toleram, uma vez que o risco de indenizações em processos trabalhistas é grande e pode afetar substancialmente sua saúde financeira.

Mesmo as microempresas são prejudicadas quando realizam condutas que sequer sabem ser consideradas como assédio, ou então quando não detém o devido controle sobre as atividades de seus empregados ou prestadores de serviço, o que se volta contra ela em processos judiciais.

As microempresas apresentam algumas características que podem originar, ou ao menos permitir, práticas de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, como dificuldade de comunicação, gestão não profissional, que leva a metas e cobranças arbitrárias, bem como falta de critério para promoções funcionais, prêmios ou até mesmo punições, além de ausência de apoio profissional externo.

Além do problema principal, que é a proteção da dignidade e dos direitos da personalidade do trabalhador, tal tema também gera efeitos econômicos e sociais muito relevantes, de forma que, por qualquer ângulo que seja analisado, mostra-se necessária a sua discussão e, na medida do possível, a utilização de formas de prevenção de conflitos decorrentes.

Por isso, o presente estudo se mostra relevante, na medida em que a prevenção de conflitos decorrentes de assédio moral e sexual não são amplamente debatidos no dia a dia dos

juristas, que, via de regra, acabam voltando suas atenções à solução processual de conflitos, que muitas vezes poderiam ser prevenidos se houvesse uma atenção maior pela empresa e pelos profissionais de direito que a assessoram.

Na realidade das microempresas verifica-se precariedade na prevenção de conflitos, pois o foco do microempresário acaba sendo, via de regra, voltado à atividade econômica e não às situações que podem gerar consequências judiciais como indenizações e até investigação criminal.

Com isso, o presente trabalho pretende ser relevante também para a prática jurídica de profissionais que atuem junto às microempresas, e até mesmo para microempresários que se interessem pelo tema, contribuindo para a implementação de medidas para prevenção de assédio moral e sexual.

Ademais, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: seria possível e quais as formas de prevenção de conflitos decorrentes de assédio moral e assédio sexual no âmbito de microempresas?

Nesta linha, o presente trabalho tem por objetivo geral averiguar a possibilidade de prevenção de conflitos decorrentes de assédio moral e sexual nas relações de trabalho por meio do *compliance* trabalhista e de outras ferramentas, além de como seriam aplicáveis no âmbito das microempresas.

Para tanto, tem como objetivos específicos, primeiramente, estudar a realidade de microempresas e suas características que tem potencial de gerar os conflitos que ocorrem em seu âmbito. Em seguida, estudar o *compliance* na perspectiva da microempresa, passando por seus conceitos, etapas de implantação e ferramentas, para sua adequação à realidade das microempresas. Em seguida, compreender o assédio moral e sexual nas relações de trabalho, a partir do estudo da doutrina, legislação e estatísticas processuais, suas possíveis causas e também suas consequências danosas aos trabalhadores, ao empregador e à sociedade, bem como identificar, por fim, como produto final, quais as ferramentas para prevenção de conflitos decorrentes de assédio moral e sexual específicas para microempresas e como aplicá-las na prática.

1.2 Metodologia

Na busca de tais objetivos, o presente trabalho será realizado através de pesquisa teórica, com o levantamento de bibliografia e legislação, cuja análise é qualitativa, para a compreensão do tema assédio moral e sexual nas relações de trabalho e suas formas de prevenção no âmbito

das microempresas, além da pesquisa de estatísticas processuais, que são analisadas na perspectiva qualitativa e quantitativa, para se aferir a judicialização dos conflitos decorrentes destas formas de assédio no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região.

Em um primeiro momento pretende-se delimitar o conceito de microempresa para os fins deste trabalho, bem como estudar a realidade destas empresas no Brasil atualmente, inclusive suas características que possam gerar riscos de conflitos laborais decorrentes de assédio moral e sexual.

Na sequência, abordar-se-á questões conceituais de assédio moral e assédio sexual, tratando de requisitos para a configuração de ambos, a legislação aplicável, diferenças e semelhanças entre estas formas de assédio, estatísticas processuais, e possíveis causas e consequências destas práticas de assédio.

A partir da observação das características das microempresas potenciais causadoras de conflitos relativos ao assédio moral e sexual nas relações de trabalho, obtida pela bibliografia e dados estatísticos levantados, buscar-se-á uma proposição geral de prevenção destes conflitos, visando a elaboração de sugestões práticas de como aplicar tais medidas de prevenção de conflitos no âmbito de microempresas sendo, portanto, uma pesquisa prescritiva.

Deste modo, a quarta e última seção destina-se a sintetizar as formas de prevenção de conflitos oriundos de assédio moral e sexual a partir do que fora estudado ao longo do trabalho, como o *compliance* trabalhista e ferramentas de comunicação, gestão e treinamentos, bem como a forma prática aplicá-las nas microempresas.

2 MICROEMPRESAS E PREVENÇÃO DE CONFLITOS

Ao estudar a realidade da microempresa verificamos, por conta de algumas características que apresentam, o potencial gerador de conflitos, que levam a conflitos judiciais e outras consequências negativas para estas empresas, de modo que é relevante o estudo da prevenção de conflitos, como a aplicação de um programa de *compliance* ou outras ferramentas, no âmbito das microempresas.

2.1 Conceito de microempresa para o recorte epistemológico deste trabalho

Antes da análise específica do *compliance* nas microempresas, mostra-se necessário tratar do conceito de microempresa para um recorte epistemológico deste trabalho.

Existem diversas classificações empresariais pelo seu porte, por diversos órgãos públicos e privados, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Receita Federal do Brasil que se utiliza da previsão legal da Lei Complementar n. 123/2006, que estabelece faixas de valores de renda bruta anual para classificação das empresas em microempresa individual, microempresa e empresa de pequeno porte.

A Lei Complementar n. 123/2006 prevê normas que visam o tratamento diferenciado e favorecido quanto a tributos, obrigações trabalhistas e previdenciárias, entre outras previstas em seu artigo 1º.

Em seguida, no artigo 3º, esta mesma Lei trata da definição de microempresa e empresa de pequeno porte, considerando microempresa aquela que “aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)”, e considerando empresa de pequeno porte aquela que “aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).”

A doutrina destaca que, por sua vez, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) “não adota nenhum preceito de classificação de MPEs, utilizando na realização de suas pesquisas critérios de pessoal ocupado, de receita e de atuação em mais de uma Unidade da Federação (UF) para definir os estratos certo, amostrado e gerencial” (GUIMARÃES; CARVALHO; PAIXÃO, 2018, p. 22).

Todavia, no presente trabalho decidiu-se por utilizar do critério fixado pelo SEBRAE para delimitação do porte de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, a partir do número

de empregados, que é um critério objetivo e que considera as peculiaridades de algumas grandes espécies de atividade econômica.

A tabela a seguir (tabela 1) demonstra os detalhes deste critério de apuração do porte das empresas, utilizado pelo SEBRAE:

Tabela 1

Porte	Extrativa mineral; Indústria de Transformação e Construção	Agropecuária; Serviços Industriais de Utilidade Pública; Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
EPP	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2020, p. 10)

Em síntese, conforme tabela 1, microempresa é aquela que, no comércio, agropecuária, Serviços Industriais de Utilidade Pública, e serviços tem até nove empregados, ou, no caso da extração mineral, indústrias de transformação e construção, até dezenove empregados.

Este critério que considera o número de empregados parece ser o que melhor auxilia o presente estudo, pois quando tratarmos de conflitos decorrentes de assédio moral e assédio sexual no trabalho pretendemos discutir formas de prevenção a partir de reestruturação e de novas práticas para um melhor ambiente de trabalho.

Portanto, para delimitação epistemológica do presente trabalho, utiliza-se de tal critério para que se possa traçar as estratégias de prevenção de assédio conforme as particularidades da hierarquia de uma microempresa, com poucos empregados, mas que ainda assim tem potencial para ocorrência de assédio moral e sexual por conta de suas características.

Os conflitos que ocorrem em microempresas, assim como todas as dificuldades de gestão, sejam elas técnicas, econômicas, financeiras, ou de fluxo de trabalho, atingem também médias e grandes empresas, mas o recorte epistemológico do presente trabalho é realizado na perspectiva de contribuir com a prevenção de conflitos na microempresa tendo em vista sua realidade, geralmente pouco especializada e com gestão informal, muitas vezes familiar, com poucos funcionários, mas que, na somatória, alcança grande parte dos trabalhadores formais do país.

2.2 A realidade das microempresas no Brasil

Segundo levantamento do SEBRAE (2020, p. 27-28), as microempresas representavam em 2018 cerca de 93,00% de todas as empresas do país, no total de 7.141.534, enquanto as demais eram assim distribuídas: pequenas empresas 435.054 (6,00%); médias empresas 45.153 (0,60%); e grandes empresas 26.817 (0,40%).

Em relação aos empregados formais, também com dados de 2018, verificamos que as microempresas, na somatória, tinham 8.395.428 de empregados, o que equivale a 25,58% do total de empregados formais contratados no Brasil, enquanto as demais empresas apresentavam as seguintes quantidades e porcentagens de empregados: pequenas empresas 9.390.891 (28,61%); médias empresas 4.582.951 (13,96%); e grandes empresas 10.453.747 (31,85%) (SEBRAE, 2020, p. 137).

A doutrina demonstra também que muitas micro e pequenas empresas são familiares, explicando que:

Por consequência da alta taxa de desemprego no país, o empreendedorismo torna-se uma opção comum como uma fonte de renda. Neste contexto, é possível perceber a predominância da participação familiar no estilo de empresas fundadas. Uma pesquisa realizada em 2016, mostra que 52% das Micro e Pequenas empresas no Brasil são do tipo familiares, ou seja, possuem sócio ou empregado parente do proprietário. (PAULO; SILVA; SILVA, 2021, p. 380).

Estes dados demonstram que as microempresas, em seu conjunto, estão enraizadas pelo país e são parte importante da economia, pois geram grande parte dos empregos e garantem uma multiplicidade de iniciativas, combatendo monopólios e acumulação de riquezas nas mãos de poucas pessoas. Além disso, como oferecem um quarto das vagas de emprego do país, também fica demonstrada sua relevância na manutenção de índices de emprego.

Não obstante essa importância para a economia do país, as microempresas, por diversos fatores, nem sempre conseguem se manter abertas por muito tempo, havendo um grande percentual delas que encerram suas atividades formalmente.

Mesmo no período anterior à pandemia de Covid-19 as microempresas sempre demonstraram dificuldades de se manterem ativas em seu início. Um levantamento realizado pelo SEBRAE em 2016 mostrou que cerca de metade das microempresas abertas entre 2008 a 2012 encerraram suas atividades formalmente dentro de dois anos, enquanto que empresas de pequeno porte, média e grandes empresas se mantiveram em funcionamento quase em sua totalidade, aproximadamente 97% (SEBRAE, 2016).

Ou seja, a realidade da microempresa apresenta algumas particularidades em relação às empresas de outros portes, como o número reduzido de funcionários, gestão informal, muitas vezes familiar, o que potencializa o seu risco de fechamento nos primeiros anos de atividade, de modo que isso deve ser compreendido também quando tratamos de conflitos trabalhistas, tendo em vista sua importância destas empresas para a economia e para os índices de emprego.

2.3 Prevenção de conflitos em microempresas

Como visto, existem algumas características no âmbito das microempresas que muitas vezes são empecilhos ao seu desenvolvimento, ao mesmo tempo em que podem ser fatores de geração de conflitos diversos, como financeiros, tributários, com clientes, prestadores de serviço terceirizados e fornecedores, ou até mesmo dificuldades de cumprimento da legislação trabalhista, o que pode se dar inclusive em relação a assédio moral e assédio sexual, que podem ser muitas vezes evitados com uma gestão mais técnica e profissional.

Desta forma, passamos a identificar cada uma destas características das microempresas com potencial para ocasionar conflitos em seu âmbito para, posteriormente, neste trabalho, discutirmos as medidas preventivas relacionadas a cada uma.

Em primeiro lugar analisaremos a comunicação e suas peculiaridades nas microempresas. A comunicação nestas empresas pode ser facilitada, por um lado, por ser realizada entre menos pessoas, mas, por outro lado, pode ser um problema se não houver uma comunicação democrática e respeitosa, especialmente por parte do microempresário empregador.

Muitas vezes, portanto, a comunicação impositiva e centralizadora leva a conflitos, na medida em que torna os empregados menos seguros e tementes, por não saberem como será o tratamento, o que pode levar também a situações de assédio moral e sexual.

Carvalho (2014, p. 33) obteve as seguintes respostas quando analisou a percepção de empregados entrevistados sobre as causas de conflitos no ambiente de trabalho:

A entrevistada “b” por sua vez acha que a má comunicação contribuiu para o surgimento do conflito. O entrevistado “c” acredita que a falta de interesse, descontentamento, falta de comunicação, insatisfação com o trabalho, falta de respeito entre os colegas algumas vezes e, não saber distinguir entre liderança e autoritarismo levam a conflitos.

Uma segunda característica das microempresas diz respeito à falta de profissionalização da gestão. É difícil para estas empresas criarem um fluxo de trabalho, o que leva à divisão de

trabalho inadequada, arbitrária, de forma que cada empregado acaba por trabalhar individualmente e sem saber a qual ordem respeitar, pois muitas vezes as ordens são contraditórias ou em algumas vezes sequer há regras preestabelecidas para aquela situação.

Essa falta de lógica na organização pode gerar a gestão por improvisos, onde o microempresário passa a criar as normas arbitrariamente na medida em que aparecem as demandas, o que pode gerar conflitos a partir do sentimento de injustiça que tais decisões possam transparecer, já que são criadas sem muito tempo de amadurecimento ou diálogo (RIGONI, 2011).

Igualmente, em terceiro lugar, podemos destacar a fixação de metas exageradas e cobranças por produtividade exacerbadas ou agressivas, que também podem gerar conflitos entre empregados, por ciúmes profissional, sentimento de ser preterido mesmo trabalhando e produzindo o mesmo que outros colegas, e desvalorização, quando não se visualiza a lógica do que se deve buscar alcançar.

Isso também pode levar a um certo individualismo e a falta de sentimento de equipe pode distanciar os empregados do empregador e também entre si, o que acaba potencializando o risco de conflitos e assédio.

Neste sentido, a doutrina de Carvalho (2014, p. 33) apresenta também as seguintes respostas de empregados entrevistados sobre o excesso de trabalho e cobranças injustas ou excessivas por produtividade:

O entrevistado “a” mencionou que na maioria das vezes o conflito é motivado pelo estresse relacionado ao grande volume de trabalho e o número reduzido de pessoas para executá-lo, aliado a infraestrutura de maquinários e ou equipamentos insuficientes que acabam levando as pessoas aos seus limites. [...] O entrevistado “e” menciona que as situações de conflitos algumas vezes ocorrem de forma tendenciosa como o ciúmes de um colega que quer ter benefício de alguma coisa em detrimento do profissionalismo. O entrevistado “f” por sua vez menciona que o estresse motivado pela pressão na realização de um trabalho e a cobrança por resultados é fator gerador de conflitos.

Outro problema com potencial para geração de conflitos oriundos de assédio é a falta de critérios na realização de promoções de empregados, pagamento de prêmios e bonificações ou, inclusive, punições desproporcionais ou desiguais por condutas semelhantes, tendo em vista que pode gerar concorrência desleal entre empregados que, por isso, podem deixar de lado o objetivo principal da empresa que é a produtividade.

E, por fim, verificamos que a ausência de treinamentos por empregados e pelo próprio microempresário acabam retroalimentando essa atuação de improviso, o que traz prejuízos

quanto à técnica gerencial, comercial ou produtiva, mas também quanto ao relacionamento interpessoal, até em questões relacionadas a assédio moral e sexual.

Como já mencionamos, muitas vezes a gestão da microempresa acaba sendo feita intuitivamente, a partir das demandas que surgem, sem preparação prévia dos empregados e do próprio microempresário, que geralmente é um dos trabalhadores da empresa, na figura ambígua de trabalhador e proprietário, o que ressalta a importância de treinamentos constantes com profissionais externos para todos os integrantes da empresa.

Da mesma forma é incomum em microempresas o apoio profissional em relação ao apoio psicológico dos empregados, seja coletivamente por meio de palestras e consultorias sobre psicologia organizacional e do trabalho, seja individualmente, por consultas.

Em suma, a prevenção de conflitos em microempresas deve primeiramente identificar estas características e se antecipar em possíveis descumprimentos da legislação trabalhista, que importa para o presente trabalho, especialmente quanto à prevenção das formas de assédio laboral.

E assim, na última seção deste trabalho nos aprofundaremos nestes temas, detalhadamente, para discutir sobre a prevenção de conflitos diante de cada característica e de cada dificuldade aqui estudadas.

2.4 *Compliance* trabalhista e microempresas

Além destas dificuldades das microempresas, que devem ser aprimoradas para prevenção de conflitos, é também importante a compreensão do *compliance* trabalhista nestas empresas, que deve identificar suas características e possíveis riscos de conflitos nas relações de trabalho, para criar ferramentas de prevenção a partir deles.

Mas não somente isso, já que o *compliance* busca ser mais amplo do que a mera prevenção de conflitos ou processos judiciais, buscando especialmente criar uma cultura de ética e integridade no âmbito empresarial a serem observadas por todos que se relacionam com a empresa, interna ou externamente (MARCONI, 2021).

Atualmente existem diversas exigências legais que dificilmente são acompanhadas por microempresas, por sua grande extensão e complexidade. Além dos direitos trabalhistas básicos, previstos na Constituição Federal, Leis, Decretos, Normas Regulamentadoras etc., existem leis específicas que trazem regras a serem seguidas por empresas, muitas com previsões de multas administrativas consideráveis.

Existe a Lei n. 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias e prevê sanções criminais, civis-trabalhistas e administrativas em caso de discriminação de empregados na contratação, durante o contrato de trabalho ou no momento da dispensa. (BRASIL, 1995)

Prevê expressamente o artigo 1º da mencionada Lei:

É proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros, ressalvadas, nesse caso, as hipóteses de proteção à criança e ao adolescente previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (BRASIL, 1995)

Há também o Decreto n. 8.373/2014, que instituiu o Esocial, com regras e exigências sobre escrituração digital de informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, que simplificam o envio de informações, mas por outro lado fortalece a fiscalização do trabalho perante as empresas que eventualmente descumprirem suas obrigações (BRASIL, 2014).

Sobre o tema a doutrina explica que:

As multas do programa do eSocial vieram para reforçar mais ainda a necessidade de todas as empresas, para subsistirem, possuírem um programa de *compliance* trabalhista.

Diante do exposto, a empresa que atualmente não se adequar a legislação trabalhista será punida não apenas com altas condenações no Judiciário como multas decorrentes do não cumprimento das normas-regras, inclusive pelo eSocial, já que este veio para ampliar a fiscalização. (CARLOTO, 2020, p. 28).

E podemos citar também a Lei n. 13.709/2018, mais conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados, que trouxe regras sobre as restritas hipóteses de colheita e uso de dados, o que se aplica inegavelmente nas relações de trabalho, com previsão de multas em diversas situações tipificadas, de até 2% do faturamento da empresa e que pode chegar até R\$ 50.000.000,00, além de indenização civil por danos causados ao titular dos dados.

No âmbito trabalhista, destaca-se que a empresa deve estar preparada para coletar apenas dados estritamente essenciais à contratação e manutenção do contrato de trabalho, bem como não pode utilizar-se dos dados coletados dos empregados para fins de discriminação, ou qualquer violação, devendo, para tanto, oferecer treinamentos aos empregados para garantir que não haverá mau uso ou vazamento de dados (MARCONI, 2021).

Desta forma, antes de adentrar ao estudo específico do *compliance* trabalhista em microempresas é necessário o estudo do *compliance*, seus conceitos, pilares e ferramentas com aplicação prática no âmbito trabalhista.

2.4.1 Conceito e pilares do *compliance*

A preocupação com corrupção e práticas corporativas ilegais é antiga, acompanhando a evolução empresarial dentro da própria sociedade contemporânea.

Soares *et al* (2021) explicam que a preocupação com a ética empresarial e o *compliance* surge formalmente nos Estados Unidos, onde foram criadas, a partir do início do século XX, normas em diversos âmbitos, visando fornecer segurança aos cidadãos e aos negócios, ou seja, todos os participantes da cadeia de consumo.

Do mesmo modo, a doutrina ensina que:

A origem dos Programas de *Compliance*, apesar de historicamente estar relacionada aos anos de 1889 e 1890, quando o Canadá e os EUA respectivamente editaram seus estatutos antitruste (os primeiros de que se tem conhecimento no mundo), pode ser mais bem tangibilizada no ano de 1913, quando o Banco Central norte-americano, objetivando um sistema financeiro mais coeso, exarou normativas aos agentes financeiros que, se não seguidas ou fracamente aplicadas, poderiam resultar em sua responsabilização. (NOVICKICS, *in* LAMACHIA; PETRARCA, 2018, p. 38).

Apenas nas últimas décadas se ampliou a nível global efetivas regulamentações anticorrupção, como explica a doutrina:

A Lei americana contra a corrupção de funcionários e governos estrangeiros, o FCPA – Foreign Corrupt Practice Act, promulgada em 1977, demorou por volta de 30 anos para ganhar efetividade, mas é sem dúvida o grande paradigma das demais regulações anticorrupção no mundo, em sua grande maioria promulgados após 2010. (SOUZA, *in* LAMACHIA; PETRARCA, 2018, p. 74).

A finalidade do *compliance* é o aperfeiçoamento da cultura e da ética empresarial, voltada prioritariamente à criação de um ambiente empresarial com menor risco de conflitos, não por medo de punições, mas pela incorporação de uma cultura de respeito aos direitos alheios, a iniciar pelas condutas da própria administração empresarial.

Nesse sentido, esclarece a doutrina que:

Ora, controlar não é transformar. Sanções podem parecer momentaneamente efetivas, no entanto, não se prestam a evitar novas ocorrências, não mudam o indivíduo nem a cultura corporativa.

Assim, o *Compliance* deve ser visto e percebido como uma forma de conscientizar os colaboradores e parceiros, por meio de reflexões, sentimentos reais e aprendizado. Ética, moral e comportamento adequado devem fazer mais parte do escopo da transformação de cultura, do que de práticas

implementadas que visam a mero controle e/ou cumprimento de formalidades legais. A efetividade dependerá também da adesão e da perpetuação do comportamento da alta direção, que deverá emanar o exemplo aos seus subordinados e nas suas relações com os parceiros externos. (HENCSEY *et al.*, in FRANCO, 2020, p. 102).

Para compreender a origem etimológica do termo “*compliance*” trazemos um conceito doutrinário:

O termo *compliance* se origina do verbo em inglês *to comply*, isto é, agir de acordo com uma regra, uma instrução ou um comando. Nessa ordem, estar em “*compliance*” significa estar em sintonia com as normas legais e morais que compõem determinado ordenamento jurídico. (LEITE, 2022, p. 138).

E especificamente sobre o *compliance* trabalhista, assim explica o mesmo autor:

Assim, o *Compliance* Trabalhista tem por objetivo a instituição de programas e políticas empresariais destinados a identificar e avaliar as reais condições em que se encontra a empresa no que concerne ao cumprimento efetivo da legislação e estabelecer valores, princípios e regras de integridade que estejam em harmonia com a boa interpretação e aplicação das normas constitucionais e infraconstitucionais relativas ao direito material e processual do trabalho, como as que dizem respeito a: meio ambiente do trabalho (saúde, higiene e segurança no trabalho), enfatizando aspectos da precaução e prevenção de riscos de doenças e acidentes do trabalho; contratação e dispensa de empregados; relação interpessoal no ambiente laboral; subcontratação e terceirização dos serviços; auditorias; análise do passivo trabalhista decorrente das ações judiciais etc. (LEITE, 2022, p. 139-140).

Também conceitua o *compliance* trabalhista outra autora, que explica:

O *compliance* trabalhista consiste na conformidade com as normas, tanto internas como externas, com o principal objetivo de trazer credibilidade, ética e transparência à empresa e de evitar passivos em ações individuais e coletivas, multas e sanções para a empresa, pela prática de atos ilícitos por seus representantes, funcionários e outros colaboradores. (CARLOTO, 2021, p. 13).

Norteando os programas de *compliance*, é possível afirmar também que este se baseia em alguns pilares. Para a doutrina, os pilares de um programa de *compliance* são os seguintes:

prevenção – é a coluna estratégica que tem a meta de buscar o alinhamento de todos os funcionários com as diretrizes que vêm da alta direção. Seu grande objetivo será o de transformar a visão estratégica em ações éticas e íntegras no dia a dia da empresa. Para encarar esse desafio, terá que, além de desenhar com precisão toda a documentação, como o código de conduta e suas políticas, ser bastante efetivo na aplicação de um plano de comunicação e treinamento, como já comentado no subtítulo anterior;

detecção – esse pilar, na prática, é necessário, pois não há como garantir a eliminação de todos os riscos de *compliance*. Um mecanismo de detecção para encontrar os comportamentos que são incompatíveis com a prioridade pela ética, definida pela alta direção, é, portanto, fundamental para a efetividade do programa. As ferramentas mais utilizadas para essa tarefa são o canal de denúncias, as investigações que serão colocadas em ação por conta das manifestações oriundas do canal, auditorias e os controles do departamento de *compliance*;

resposta – A melhoria contínua é o principal objetivo dessa coluna. Essa mensagem necessita ser clara para todos dentro da empresa. O *compliance* não deve ser criado com o objetivo de punir, mas para melhorar os processos que ainda insistem em não respeitar os princípios éticos da empresa. As medidas disciplinares que eventualmente venham a ser aplicadas, na realidade, são consequências para o cometimento de atos desalinhados com a visão da empresa e até, em alguns casos, contra as leis brasileiras. [...] (SOARES, 2021, p. 68, grifo no original).

Este mesmo autor também menciona uma publicação de um órgão estadunidense que lista os elementos que reputa necessários em um programa de *compliance*:

Não menos importante, em 1991, a U.S. Sentencing Commission (em português, a Comissão de Sentença dos EUA) publicou o *effective compliance and ethics program* (em português, programa de *compliance* e ética efetivo), que elenca alguns elementos essenciais que devem compor um bom programa de integridade. São eles: cultura ética e engajamento da liderança; gestão de riscos; políticas e procedimentos; comunicação e educação constante; canais de denúncias; monitoramento e auditoria; gestão de terceiros, dentre outros parâmetros. (SOARES, 2021, p. 14-15).

Para outro autor, o programa de *compliance* precisa ter a seguinte estrutura:

[...] quanto à estrutura mínima que um bom programa de cumprimento demanda, trazemos a necessidade de: (a) código de ética, (b) ouvidoria ou sistema de denúncias e investigações, (c) sistema de sanções e (d) a disseminação de cultura, treinamentos e incentivos. (ALENCAR, 2017, p. 51).

Ou seja, o programa de *compliance* necessita de alguns pilares para sua implementação, assim como é necessário um aprimoramento contínuo, identificando riscos, prevenindo conflitos ou solucionando os que surgirem, de forma a se aperfeiçoar e melhorar as relações pessoais no âmbito empresarial.

No âmbito laboral, aliás, além do respeito aos direitos fundamentais dos trabalhadores, que é, ou deveria ser, a prioridade de toda a sociedade, o *compliance* tem a finalidade também de criar uma cultura de ética entre as pessoas que frequentam o ambiente de trabalho, trazendo regras claras e eventuais sanções, para que haja previsibilidade de condutas e prevenção de conflitos.

2.4.2 Ferramentas do programa de *compliance*

A partir dos conceitos e pilares anteriormente estudados, a doutrina descreve algumas ferramentas, que devem ser observadas, em etapas, na implantação e acompanhamento do programa de *compliance*.

Segundo Soares (2021, p. 63), existem quatro etapas da mudança proveniente de um programa de *compliance*:

[...] pode-se elencar, resumidamente, quatro macroetapas da mudança, sendo a primeira a de descobrir em que posição a empresa se encontra e quais os seus gaps; a segunda, descrever quais são as novas condutas para mitigar ou mesmo eliminar as lacunas encontradas; a terceira, como fazer com que essa nova forma de atuação seja do conhecimento e entendimento da maioria expressiva do grupo (idealmente 100%) e, por fim, que todos entendam as consequências individuais e para a empresa da implantação do programa de *compliance*. (SOARES, 2021, p. 63).

Por sua vez, Souza (*in* Lamachia, 2018) defende que os principais itens de um programa de *compliance* são o comprometimento da alta administração, gestão de riscos, políticas e procedimentos, comunicação e treinamento, e monitoramento contínuo.

Outra doutrina que trata do tema elenca as seguintes ferramentas da implantação de um programa de *compliance* trabalhista efetivo:

O *compliance* trabalhista tem escopo de prevenção de incidentes no ambiente de trabalho, por meio da busca da efetiva aplicação de um Programa de Integridade trabalhista, tendo como **principais ferramentas: os programas de treinamento e palestras, consultivo, regulamentos empresariais trabalhistas, os códigos de ética e de conduta, política de advertências, os canais de denúncia, registros do cumprimento da lei, os relatórios e as avaliações de desempenho.** (CARLOTO, 2021, p. 32, grifo no original).

Em síntese, as ferramentas identificadas por esta pesquisa, divididas por etapas, são: uma primeira etapa de identificação de riscos, lacunas e problemas; uma segunda etapa para criação ou aprimoramento do código de ética empresarial, inclusive com previsão de política de advertências; outra etapa para criação ou aprimoramento de uma ouvidoria ou canal de denúncias, com a respectiva forma de apuração e sanções, caso necessário; e, por fim, uma etapa de treinamento e comunicação, que serão melhor estudadas a seguir.

Primeiramente mostra-se necessária uma avaliação inicial de riscos para identificar práticas empresariais e regras atualmente seguidas e que podem gerar conflitos ou até mesmo infrações à legislação no âmbito daquela empresa.

A doutrina explica que,

O risco é inerente a toda atividade empresarial e atinge diretamente os resultados da empresa, portanto, é fundamental a sua identificação, classificação, matriciamento e monitoramento. Logo a adequada avaliação e gestão dos riscos aos quais a Organização está sujeita são essenciais para o sucesso de um Programa de *Compliance*, devendo, outrossim, sempre ser tratada de forma integrada pela Alta Administração, áreas de *Compliance*, controles internos, levando também em consideração todos os seus impactos para a sua perenidade. (SOUZA, *in* LAMACHIA, 2018, p. 211).

Nesta etapa de análise de riscos, é possível utilizar-se de entrevista com empregados, estudo da organização dos processos internos atualmente utilizados, relacionamentos internos e externos, tudo para buscar compreender se existem riscos de conflitos interpessoais ou infrações à legislação e o que pode ser feito para reduzi-los ou eliminá-los, para prevenir prejuízos à empresa.

Segundo Soares,

Na prática, a análise deve passar pelos aspectos relativos às leis aplicáveis no mercado da empresa, riscos dos processos, relacionamentos externos e internos e particularidades relativas a fatores humanos (pessoas e posições que ocupam).

Os principais pontos dessa macroetapa (ver figura 6) passam pelo detalhamento dos riscos de cada um desses aspectos nos diversos departamentos e funções chaves da empresa; qual a probabilidade; severidade e definição de medidas de mitigação. Ao término dessa fase, a maioria das organizações enfrenta um momento difícil que é o de reconhecer seus problemas e ameaças organizacionais, muitas delas mantidas escondidas por muito tempo, e a dúvida se há recursos (pessoas, financeiros e desejo da liderança), para promover a transformação necessária de mudança. (SOARES, 2021, p. 64).

Mais além, para Hencsey *et al* (in FRANCO, 2020) este diagnóstico inicial não tem a finalidade apenas de identificar riscos e desrespeito à legislação, mas também de compreender a realidade daquela empresa, inclusive a sua cultura atual, seus princípios éticos e o grau de sua maturidade em relação a organização e suas relações pessoais para, a partir desta análise, poder propor mecanismos que permitam alcançar a cultura e ética pretendidas com aquele programa de *compliance* que será implementado.

Também é necessário saber que a análise de riscos é contínua, já que, mesmo após a implementação do programa de *compliance*, será necessária a constante fiscalização dos

resultados do programa de *compliance*, o que pode também ocorrer por meio de denúncias nos canais específicos, para um constante aprimoramento do programa.

Após esse diagnóstico, a próxima etapa é a criação de um código de ética e conduta, com a delimitação de novas regras para definir o rumo das práticas desejáveis com a implantação do programa de *compliance*.

O código de ética e de conduta, segundo a doutrina,

É um importante instrumento da instituição capaz de consolidar, sedimentar e tornar públicos os valores e as condutas eleitas pela empresa, refletindo o seu posicionamento firme e inequívoco de integridade de em suas ações e prevendo penalidades aos seus destinatários para os casos de eventuais desvios. (SOUZA, 2018, p. 224).

Outra doutrina complementa sua definição desta maneira:

Os Código (sic) de ética e conduta podem ser definidos como um documento com diversas diretrizes que orientam as pessoas quanto às suas atitudes desejáveis, moralmente aceitas ou ainda, toleradas pela sociedade, direcionando os participantes à condutas politicamente corretas. Observamos essa normatização nas convenções de condomínio, associações de bairro, estatutos das igrejas, entre outros.

[...]

As diretrizes previstas nos códigos de ética podem estar vinculadas às normas legais – como a discriminação, ato punível pelo Código Penal – como também vincular os processos de trabalho da instituição, seus fatos determinantes e demais situações que ensejem o comportamento uniforme entre todos os integrantes de uma empresa, sua elaboração para dar publicidade aos preceitos éticos das organizações, bem como o propósito dos negócios (conhecidos como missão e visão) tem se mostrado um importante instrumento de conscientização e aculturação organizacional. (VIEIRA, in LAMACHIA, p. 204).

Deve estar bem claro aos profissionais e empresários que a elaboração de um código de ética e de conduta não deve seguir modelos predefinidos, ainda que seja oriundo de uma empresa semelhante, pois este documento deve ser personalizado de acordo com a realidade daquela empresa, com os riscos identificados na análise realizada inicialmente, além de considerar que em cada grupo de pessoas tem diferentes formas de comunicação, variando-se as gerações, a localidade daquela empresa, e também o público externo com quem haverá relacionamento (VIEIRA, in LAMACHIA, 2018).

Se a empresa trabalha com dados de clientes e fornecedores, por exemplo, deve ter regras claras sobre proteção de dados, para evitar incidentes de segurança que possam permitir a disseminação destes dados indevidamente, não somente por meio de ataques externos, mas também por negligência de seus empregados ou até mesmo atuação dolosa, devendo por isso,

consequentemente, haver sanções disciplinares por desatendimento a estas regras (CARLOTO, 2020).

Ao mesmo tempo, a partir da identificação de riscos e da criação do código de ética e conduta, é necessária também a criação de um plano de ação, relacionado a este documento, mas com a finalidade de delinear as condutas concretas que deverão ser tomadas para melhorias na empresa e prevenção de conflitos cujo risco fora verificado.

Alguns doutrinadores indicam a necessidade de se incluir no código de ética também uma política de advertências, explicando que:

Assim, a política de advertências é ferramenta do *compliance* trabalhista e faz parte do poder empregatício, e mesmo da função social da empresa, ao demandar graus e proporcionalidade antes da dispensa, para falta mais leves, por que o empregador consegue provar, por meio desta, que está adequado à norma legal prevista no artigo 482 da CLT; ao regulamento interno e aos princípios constitucionais da função social da empresa ao tentar corrigir o comportamento do trabalhador; ao direito à vida, quando penaliza o empregado com uma advertência ou mesmo uma suspensão para evitar um acidente de trabalho por não utilização de um equipamento de proteção individual [...]. (CARLOTO, 2020, p. 88).

E complementa:

Ainda, devemos evitar sanções ou penas que ofendam a dignidade do trabalhador e os valores sociais do trabalho, fundamentos da Constituição Federal de 1988 ou que atentem contra direito individual fundamental, como rebaixamento ou transferência punitiva, redução salarial, multa, sendo que esta última afronta os princípios da intangibilidade e irredutibilidade salarial. (CARLOTO, 2020, p. 102).

Ou seja, tal ferramenta, devidamente prevista no código de ética, de conhecimento de todos, pode ser útil para demonstrar as regras pré-estabelecidas de penalidades naquela empresa, já que a legislação não é clara sobre o que se enquadra como advertência, suspensão ou dispensa por justa causa, o que não se sobrepõe à lei e à interpretação dos tribunais, mas demonstra a boa-fé e a coerência da empresa na aplicação de penalidades respeitando a isonomia entre os seus empregados.

Assim a doutrina explica sobre a implantação de uma política de prevenção de assédio no âmbito empresarial:

Se estão dispostos a colocar em funcionamento uma política de prevenção, os administradores das empresas devem fazer escolhas claras. Devem deixar claro nos regulamentos internos que o assédio moral não será admitido e que receberá punição. Posteriormente, devem responsabilizar as hierarquias, a fim de que a política seja seguida pela pirâmide. Mais adiante terão de doutrinarem

os empregados para que a prevenção do assédio, sob todas as formas, não seja do domínio exclusivo de alguns especialistas ou não se resume a umas poucas vozes bem-intencionadas, mas que seja da responsabilidade de cada um. Tudo isso deve constar explicitamente de um regulamento interno. (HIRIGOYEN, 2006, p. 319).

Para exemplificar, analisaremos trechos do código de ética e conduta da empresa Romi, que conforme consta em seu site institucional, foi criada em 1930 em Santa Bárbara do Oeste/SP, como uma pequena oficina de automóveis e atualmente fornece produtos e serviços a diversos países, em setores da indústria como aeronáutica, defesa, fabricantes e fornecedoras da cadeia automobilística, bens de consumo em geral, máquinas e implementos agrícolas e máquinas e equipamentos industriais.

No código de ética e conduta desta empresa há previsão expressa de que não serão toleradas condutas discriminatórias e de assédio, bem como punições por violação destas regras:

- 3.1.1. São práticas não toleradas, por parte de qualquer Colaborador da Romi:
- a) Qualquer conduta que possa ser caracterizada como discriminatória em função de raça, nacionalidade, cor, gênero, orientação sexual, idioma, necessidades especiais, crença religiosa ou convicção política, origem social ou qualquer outra condição;
 - b) Qualquer conduta que possa ser caracterizada como assédio moral ou sexual, ofensa, hostilidade, exposição ao ridículo, intimidação ou humilhação;
- [...]
- 5.1. Compete aos Colaboradores a aplicação e cumprimento das normas constantes deste Código de Ética e Conduta Empresarial, devendo zelar pela sua observância.
- 5.2. Violações a este Código e às demais políticas e normas da Romi sujeitam os infratores a consequências, que incluem advertência verbal ou escrita, suspensão, demissão sem justa causa ou com justa causa, notificação e até rescisão contratual para pessoas jurídicas. (ROMI S/A, 2022).

Do mesmo modo, importante destacar a necessidade de um canal de denúncias como mais uma etapa de implantação do programa de *compliance*, que é também previsto no código de ética e conduta.

Deve haver um monitoramento contínuo da aplicação destas etapas, para aprimoramento do programa de *compliance*, até porque novos problemas e riscos podem surgir ao longo do tempo. Fazem parte desse monitoramento contínuo os canais de denúncia, garantindo-se a confidencialidade e ausência de retaliação, que serão apuradas em um processo de investigação e, se for o caso, gerar as punições, conforme preestabelecido no código de ética e de conduta (SOUZA, in LAMACHIA, 2018).

Bertoccelli (2018) explica que os canais de denúncia são importantes para apontar violações ao código de conduta da empresa ou à legislação, e devem ser completas e de preferência não anônimas, embora garantindo-se o sigilo das denúncias para evitar inibições e perseguições.

No âmbito trabalhista os canais de denúncias são importantes pela temática delicada com que lidam, de modo que a doutrina explica que:

A principal finalidade que se destaca no preventivo por meio dos canais de denúncia, no *compliance* trabalhista, é o combate ao assédio moral, ao assédio sexual, à discriminação e as agressões e brigas entre colegas. Estatísticas comprovam o alto índice de denúncias de assédio moral quando existem os canais de denúncia.

Esses canais nasceram inicialmente com finalidade de combate à corrupção e fraude, mas logo cresceram as denúncias de assédio moral, sexual, discriminação e outras formas de agressão dentro das empresas. (CARLOTO, 2020, p. 60).

O código de ética e conduta da empresa Romi S/A, anteriormente mencionada, prevê que:

O Canal de Denúncia da Romi possibilita a comunicação transparente e anônima, bem como assegura o tratamento imparcial e sigiloso. As denúncias realizadas no canal serão analisadas pela Auditoria Interna e pelo Comitê Executivo de Ética, que darão o tratamento adequado a cada caso, garantindo o sigilo e a preservação da identidade do denunciante, não se admitindo retaliação de qualquer natureza. (ROMI S/A, 2022).

Assim, os canais de denúncia se mostram relevantes para o aprimoramento do programa de *compliance*, pois é a partir deles que se obtém informações para solução de conflitos e também para novas análises de riscos, que trarão frutos não só naquele conflito específico, mas principalmente na melhoria do código de ética e conduta, nos treinamentos e na comunicação.

E, por fim, a partir da criação do código de ética e conduta e da ouvidoria ou canal de denúncia, passa a ser necessária uma fase de implementação da nova cultura empresarial pretendida neste código, bem como a disseminação das regras e orientações ali previstas, o que deve se dar gradativamente por meio de comunicação e treinamentos.

O código de ética e conduta deve ser criado, afinal, observando-se a realidade, porém voltando-se ao futuro, destinado à mudança da cultura empresarial a partir de sua comunicação a todos os empregados e até mesmo pessoas externas relevantes ao negócio. Este documento deve ser claro e objetivo, para que seja compreendido pelos empregados em treinamentos e comunicação periódica, e consiga delimitar os preceitos éticos da empresa, bem como as novas

condutas e processos exigidos para evitar os riscos identificados inicialmente (SOUZA, *in* LAMACHIA, 2018).

Ademais, ressalta a doutrina que “A preparação cuidadosa de um plano de comunicação e de treinamento será fundamental para vencer a natural resistência que ocorre, na maioria das vezes por parte dos empregados, para a adoção de novas condutas e procedimentos.” (SOARES, 2021, p. 65).

Ou seja, a publicidade que é dada ao código de ética e de conduta é o que dá vida ao seu conteúdo, já que este não é mais um documento a ser arquivado, mas sim normas que devem alcançar a todos os empregados e serem assimiladas de modo a fazer parte do seu cotidiano, com naturalidade.

Sobre a importância da clareza do código de ética e conduta para uma efetiva comunicação, assim explica a doutrina:

O mesmo se aplica para estratégia de comunicação que será adotada para disseminação a todos colaboradores do documento existente, pois nessa esfera há de se observar esta linguagem apropriada, a cultura do público-alvo para absorver determinadas informações, a unicidade de comportamento e como esses indivíduos podem ser engajados ao conhecimento e mais ainda, ao cumprimento dos preceitos apresentados nos Códigos de Conduta. (VIEIRA, *in* LAMACHIA, p. 205).

E este treinamento e comunicação, para assimilação das regras norteadoras do código de ética e de conduta, deve se voltar a todos, desde os empregados até o próprio administrador, pois este também deve naturalizar os princípios éticos da empresa em suas atividades cotidianas, em reuniões, diálogos com empregados e clientes, de forma a ser exemplo e ter credibilidade a exigir esta conduta dos demais (SOUZA, *in* LAMACHIA, 2018).

Nesse sentido, a doutrina menciona que quando os próprios gestores não estão alinhados às normas internas e não passam pelos treinamentos necessários, acabam gerando conflitos que podem levar, conseqüentemente, a indenizações e outros passivos para a empresa, inclusive em relação a conflitos trabalhistas (CARLOTO, 2020).

O empresário ou administrador deve ter cuidado, por exemplo, com normas de ergonomia no teletrabalho, tema que ganhou destaque após a pandemia de Covid-19, além de comunicação fora do horário de expediente, por e-mail ou aplicativos de comunicação instantânea, podendo gerar direito a horas extras ou sobreaviso, o que é um risco que talvez sequer estava previsto pela empresa (CARLOTO, 2020).

Como o programa de *compliance* deve ser visto como um todo, com monitoramento contínuo, após o cumprimento do treinamento preestabelecido é necessário retornar à etapa

inicial para recomençar a análise de riscos na perspectiva dos resultados desta implantação do programa, e a partir desta identificação, se for o caso, realizar ajustes e passar novamente por todas as etapas para aprimoramento contínuo do programa.

2.4.3 Ferramentas de *compliance* aplicáveis a microempresas

A definição de regras no âmbito das microempresas é importante porque, geralmente, a microempresa não tem regras preestabelecidas, ficando o poder decisório conforme a conveniência do empresário, o que pode gerar insegurança nos empregados a partir de uma gestão de imprevistos e arbitrariedades.

Do mesmo modo, o *compliance* parece distante da realidade das microempresas, que atualmente tem como principal objetivo a sobrevivência, já que as estatísticas demonstram, como visto, que cerca de metade delas são extintas dentro dos dois primeiros anos de atividade.

Segundo dados obtidos pelo SEBRAE em entrevista com micro e pequenas empresas, o percentual de microempresas que possuem um programa de integridade corresponde a cerca de 14%, contra 18% do grupo de empresa de pequeno porte (SEBRAE, 2018).

O levantamento mostra também que existe um potencial de aumento do número de microempresas com programas de integridade, uma vez que entre as microempresas pesquisadas cerca de 31% possuem código de ética formal, relacionando valores, condutas e comportamentos esperados, cerca de 44% das microempresas afirmaram realizar treinamentos sobre valores, condutas e comportamentos esperados, além de 67% que afirmaram que possuem controles internos formais, para que as instruções da direção sejam cumpridas satisfatoriamente pelos empregados (SEBRAE, 2018).

Ou seja, em muitas microempresas que ainda não implantaram programa de *compliance* em seu âmbito existe ao menos a preocupação com questões relacionadas a prevenção de conflitos, sendo certo que, mesmo sem a implantação de um programa de integridade, mostra-se possível a utilização de outras práticas de prevenção de conflitos.

O *compliance* para microempresas se mostra importante em diversos aspectos e, no âmbito laboral, igualmente é relevante para evitar conflitos que possam desrespeitar direitos dos trabalhadores, conseqüentemente criando um passivo para a empresa.

Sobre o tema Soares explica que:

Claramente, em comparação com grandes corporações, PMEs enfrentam uma série de desafios no estabelecimento e na manutenção de um programa de ética e conformidade: os recursos disponíveis e a disponibilidade de tempo são

parcos e a gestão da empresa, muitas vezes, tem o seu olhar voltado à parte comercial e financeira da empresa. (SOARES, 2021, p. 105).

Sobre os benefícios de um programa de *compliance* à microempresa o mesmo autor defende que:

Ademais, programas estruturados de *compliance* não apenas criam um ganho reputacional, mas também trazem diversas vantagens financeiras: ampliam a possibilidade de abertura de novos negócios; aumentam a confiança do mercado; atuam de forma preventiva, mapeando e prevenindo riscos e fraudes; otimizam processos e controles internos, além de serem um diferencial importante de mercado; afinal, conhecer os riscos inerentes ao seu negócio e prevenir litígios é bem menos custoso do que se aventurar na imprevisibilidade da via judicial ou ficar à mercê dos processos administrativos. (SOARES, 2021, p. 105).

É difícil falar de algumas ferramentas que exigem custos e mão de obra para além da realidade da microempresa, tais como contratação de empresa externa para auditorias e canal de denúncias, ou treinamentos extensos e caros.

Porém, por outro lado, o *compliance* pode sim ser utilizado por microempresas, naquilo que lhes for compatível, como explica Soares, que indica sete vetores como sugestão para um programa de *compliance* em pequenas e médias empresas, em síntese: definição de papéis e responsabilidades; análise de controles e legislação aplicável; desenvolvimento de um mapeamento de riscos; preparação de materiais como código de conduta e programa de treinamentos; implementar treinamentos e comunicação; planejar monitoramentos e teses de controle; e, por fim, demonstração de resultados para os tomadores de decisão (SOARES, 2021).

Soares (2021) também explica que devem ser realizadas revisões periódicas nestes materiais e avaliação contínua de riscos, bem como certificar-se que todas as consequências do programa de ética e conformidade estão sendo claras, punições em caso de violações e reforço positivo para comportamentos adequados.

Ao mesmo tempo, é necessário mencionar a Portaria n. 2.279/2015 da Controladoria Geral da União (CGU), que “Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte” (BRASIL, 2015a).

No artigo 1º, parágrafo segundo, da mencionada Portaria, é previsto que:

A implementação, por microempresa ou empresa de pequeno porte, dos parâmetros de que trata o § 3º e o caput do art. 42 do Decreto nº 8.420, de 2015, poderá ser efetivada por meio de medidas de integridade mais simples,

com menor rigor formal, que demonstrem o comprometimento com a ética e a integridade na condução de suas atividades. (BRASIL, 2015a).

Ou seja, esta portaria visa simplificar as exigências às micro e pequenas empresas quanto às medidas de integridade previstas no Decreto n. 11.129/2022 (BRASIL, 2022a) que, por sua vez, revogou o Decreto n. 8.420/2015 (BRASIL, 2015b), passando a dispor sobre a responsabilidade administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, trazendo também regras para implantação e manutenção de um programa de integridade, para prevenir irregularidades e ilícitos.

Esta norma, embora não seja de natureza trabalhista, é uma importante referência no *compliance* voltado aos conflitos laborais, com previsões e recomendações sobre medidas a serem implementadas em um programa de integridade que se adequam também à prevenção de conflitos trabalhistas.

No anexo único da referida Portaria, menciona-se sobre a aplicação das medidas de integridade às micro e pequenas empresas, com esclarecimentos e exemplos sobre cada uma delas.

Em primeiro lugar, sobre inciso I, que trata do comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, esclarece o anexo único que:

A alta direção de uma MPE é representada por seus administradores, sejam eles seus sócios, proprietários, donos, chefes ou gerentes.
O comprometimento da alta direção será verificado mediante a atuação e a postura da direção da empresa em relação aos seus funcionários.
A direção deve disseminar a cultura de integridade, atuar na execução das medidas estabelecidas e tornar público o seu compromisso com o tema. (BRASIL, 2015a).

E como exemplos de empenho da administração menciona:

Disponibilizar cursos, palestras, debates e exposições sobre a ética e integridade, bem como fomentar a participação de funcionários em tais atividades;
Difundir a cultura de integridade por meio de e-mails, redes sociais, cartazes, entre outros, informando os funcionários sobre a importância e necessidade das medidas de integridade;
Implementar as condutas definidas no código de ética e incentivar que seus funcionários façam o mesmo;
Difundir posturas éticas e íntegras de funcionários;
Promover e incentivar debates sobre comportamentos éticos e íntegros, inclusive por meio de estudos de casos. (BRASIL, 2015a).

Outra medida indicada pela Portaria n. 2.279/2015 da CGU para micro e pequenas empresas diz respeito aos documentos, como o código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores que, conforme o disposto no anexo único da Portaria citada: “deve contribuir para a construção da cultura de trabalho e negócios dentro da empresa e deve ser fonte de consulta para empregados e para a direção na tomada de decisão que envolva questões relativas à integridade da empresa” (BRASIL, 2015a).

E para exemplificar, indica como conteúdo deste código de ética e conduta:

Elaborar código de ética com valores, comportamentos e princípios de condutas aplicáveis a todos os funcionários e à direção, incluindo regras de relacionamento com o setor público; Divulgar o código de ética, por meio da afixação de cartazes, placas, sinais, mensagens sobre os padrões de conduta e os procedimentos que devem ser observados; Atualizar o código de ética; e Atualizar os procedimentos que devem ser adotados de acordo com os novos negócios celebrados. (BRASIL, 2015a).

Tal norma também faz menção aos treinamentos relacionados ao programa de integridade, destacando que:

O treinamento é um dos pontos mais importantes para o funcionamento efetivo das medidas de integridade. A direção e os funcionários devem participar de treinamentos sobre assuntos relacionados às medidas de integridade, principalmente sobre o conteúdo do código de ética, os valores que orientam a cultura ética e os principais riscos relativos às atividades da MPE. (BRASIL, 2015a).

E, por fim, recomenda a previsão de medidas disciplinares para casos de violação do programa de integridade, explicando que:

Estabelecer medidas disciplinares significa prever as penalidades e os procedimentos para a punição de funcionários que violarem as regras da MPE, independente da posição ou cargo ocupado. As penalidades devem ser definidas de forma proporcional à irregularidade cometida, de forma a garantir que as medidas de integridade sejam respeitadas e que violações não sejam toleradas. São exemplos de penalidades que podem ser adotadas: advertência, suspensão e demissão. (BRASIL, 2015a).

Por isso, a partir de todas estas medidas e ferramentas estudadas, observa-se que as principais ferramentas que podem ser utilizadas por microempresas para implantação de um programa de *compliance* trabalhista são as seguintes: análise de riscos, que deve observar as características da microempresa analisadas em 2.3, entre outros riscos específicos de conflitos em seu âmbito; criação de um código de condutas, que independente de seu formato, deve se preocupar com a previsibilidade das regras no âmbito daquela empresa, considerando sua

realidade, inclusive com canais de denúncia; e, por fim, a comunicação aos empregados por meio de treinamentos, onde se buscará a criação de uma nova cultura e a assimilação das regras inseridas no código de conduta, para que futuramente se possa reiniciar o ciclo com uma análise do que foi melhorado e do que ainda é risco, em um movimento contínuo de melhorias, cuja forma de aplicação será tratada na última seção deste trabalho.

3 ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Na presente seção será aprofundado o estudo sobre os conflitos oriundos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, para se debruçar no problema principal, que se refere à possibilidade de se prevenir ou reduzir esta espécie de conflito em microempresas e, conseqüentemente, como fazê-lo.

Ambos são problemas semelhantes, mas certamente é necessário o estudo de suas particularidades, mostrando-se necessária a abordagem dos mesmos individualmente, antes de se colocar o problema central da prevenção e solução dos conflitos trabalhistas destas duas formas de assédio, visualizando-se a possibilidade de medidas e ferramentas que possam ser úteis à prevenção de ambos.

3.1 Assédio moral

Para compreensão da problemática do assédio moral é necessário o estudo de seus conceitos, segundo a doutrina sobre o tema, além de compreender a sua caracterização a partir de requisitos fixados pela doutrina e pela jurisprudência, assim como se mostra relevante o estudo da legislação que atualmente trata do tema, especificamente ou não.

3.1.1 Definições e requisitos

São diversos os conceitos de assédio moral, pela existência de inúmeras formas de se praticá-lo, de modo que o estudo deste tema deve passar por conceitos tratados na doutrina brasileira e francesa, para que se possa identificar os requisitos para sua configuração.

Segundo Oliveira (2011, p. 235):

Considera-se, portanto, assédio moral o comportamento do empregador, seus prepostos ou colegas de trabalho, que exponha o empregado a reiteradas situações constrangedoras, humilhantes ou abusivas, fora dos limites normais do poder diretivo, causando degradação do ambiente laboral, aviltamento à dignidade da pessoa humana ou adoecimento de natureza ocupacional.

Outro conceito doutrinário ensina que:

[...] uma conduta reiterada, de violência psicológica, desestabilizando e prejudicando o equilíbrio psíquico e emocional do empregado (como atitudes de perseguição, indiferença ou discriminação, normalmente de forma velada),

deteriorando o meio ambiente de trabalho, podendo resultar em doenças graves como a depressão. (GARCIA, 2021, p. 126).

Oriundo da doutrina francesa podemos mencionar o conceito formulado pela autora Hirigoyen (2006, p. 17):

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Em complemento, Hirigoyen (2006), explica diversos fatores que chama de “inconfessáveis”, que compõem o assédio moral, como a não aceitação de diferenças, o medo, a inveja ou o ciúme, às vezes em relação a alguém melhor qualificado, ou que supostamente tem alguma posição vantajosa, na interpretação do ofensor, e a rivalidade, que muitas vezes é criada ou estimulada pela própria empresa.

Ao mesmo tempo é importante refletir também sobre o que não é assédio moral, pois mesmo uma violência psicológica pontual, ou então más condições de trabalho, como insalubridade, excesso de horas extras, entre outros, não se enquadram no conceito de assédio moral. Tais irregularidades podem ocasionar diversas consequências, sejam multas administrativas, interdição do estabelecimento, ou até mesmo judicialmente condenação ao pagamento de adicional de insalubridade, indenizações por acidentes ou doenças ocupacionais, ou indenização por dano moral no sentido amplo (OLIVEIRA, 2011).

Em suma, podemos conceituar o assédio moral como a conduta violenta e reiterada, mediante constrangimento, isolamento, xingamentos, humilhação ou qualquer forma de perseguição, de forma pública ou reservada, com potencial para desestabilizar emocionalmente a vítima para enfraquecê-la, inferiorizá-la ou excluí-la do ambiente de trabalho, independentemente de ser esta a vontade do assediador.

Em relação aos requisitos para configuração do assédio moral, podemos obter de seu próprio conceito um norte, como explica Mathies (2017, p. 40):

O assédio moral pode ser definido como uma conduta abusiva, de natureza psicológica, praticada, em regra, de forma reiterada e prolongada, pelo próprio empregador ou seu preposto, ou ainda pelos colegas de trabalho, visando isolar o empregado no ambiente de trabalho, atingindo diretamente sua dignidade e os direitos de personalidade.

E assim, sintetizando os elementos caracterizadores do assédio moral, assim explica a doutrina: “Assim, são elementos que caracterizam o assédio moral: sujeito ativo (perverso),

sujeito passivo (vítima); a conduta; a reiteração e sistematização; consciência do agente (sujeito ativo)” (CARVALHO, 2009, p. 69).

Outra doutrina também sintetiza os requisitos para caracterizar o assédio moral da seguinte forma:

Para que haja caracterização do assédio, devem estar presentes quatro elementos. Primeiro, deve haver um ato abusivo; segundo, a prática desse ato deve ser retirada, visto que o assédio só é caracterizado com práticas abusivas reiteradas; terceiro, que esse ato produza violência; por fim, que haja intenção de destruir a vítima. (MARCONI, 2021, p. 99).

Desta forma, não é unânime na doutrina sobre um número exato de requisitos para a configuração de uma situação de assédio moral, porém, podemos identificar alguns requisitos mais relevantes nos conceitos acima analisados: (1) conduta perversa e violenta praticada por um sujeito ativo; (2) a reiteração e sistematização desta conduta; (3) consciência do agente.

Primeiramente, a conduta violenta que caracteriza o assédio moral deve ser grave, e não meramente conflitos ou desentendimentos que não se tornem reiterados e que não tenham potencial de ofender a vítima no sentido psicológico.

Nesse sentido, a doutrina explica que:

Para se admitir uma conduta com agressão moral esta deve ser capaz de degradar o ambiente de trabalho de forma a provocar prejuízos à saúde psíquica da vítima.

A conduta perversa deve ser capaz de danificar o meio ambiente de trabalho, contaminando a qualidade de vida no trabalho e a satisfação do empregado.

Deve ser uma conduta contrária à ética, aos bons costumes e à boa-fé que deve imperar em quaisquer relações sociais e jurídicas. (CARVALHO, 2009, p. 78).

O segundo requisito, a reiteração e sistematização de condutas é o mais relevante para configurar o assédio moral, uma vez que em algumas situações, quando se analisa uma conduta individualmente, pode se até concluir pela inexistência de ofensa, mas ao se aprofundar no estudo do conjunto de condutas reiteradas, percebe-se o sentido e a proporção que aquela violência psicológica tomou.

Nesse sentido, Hirigoyen (2006, p. 30) destaca a relevância do requisito da reiteração de condutas para a configuração do assédio moral: “O assédio moral se caracteriza antes de tudo pela repetição. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores”.

E continua: “Uma agressão pontual pode ser apenas uma expressão de reatividade e impulsividade. Neste caso, segundo os juristas, não existe ‘premeditação’. O assédio, ao contrário, sobretudo se é um ato de um indivíduo perverso narcisista, é uma agressão ‘perpétua’” (HIRIGOYEN, 2006, p. 31).

Oliveira também explica que condutas isoladas não podem ser enquadradas como assédio moral, por ser necessária a reiteração de condutas:

Também não caracterizam assédio moral as agressões isoladas, as más condições de trabalho ou a prestação dos serviços em condições estressantes. São ocorrências que, sem dúvida, afetam o bem-estar ou a saúde do trabalhador, podem causar danos diversos e ensejar indenização, mas não a título de assédio moral.

[...]

Para caracterizar o assédio moral exige-se a comprovação de uma conduta abusiva que se prolonga no tempo, com o propósito de isolar ou afastar a vítima do convívio, o que não ocorre com um ato isolado de violência psíquica. Não se admite a figura do assédio moral eventual [...]. (OLIVEIRA, 2011, p. 237-238).

Por isso, ainda que não haja um número específico de atos violentos para se enquadrar como assédio moral, fato é que a sistematização destas condutas, ainda que individualmente não muito graves, para obtenção de uma finalidade destruidora, é o ponto central do requisito da reiteração.

E o último requisito mencionado por parte da doutrina para se configurar o assédio moral é a consciência do assediador da violência de suas condutas, que para alguns doutrinadores significa intenção de destruir a autoestima e o bem-estar psicológico da vítima (dolo), enquanto para outros apenas a conduta ilícita, dolosa ou culposa.

Defendemos que não é necessário demonstrar que o assediador tenha consciência, no sentido de intenção, do resultado danoso, bastando que as condutas praticadas por ele demonstrem a assunção de riscos de o dano ocorrer, por negligência, imprudência ou imperícia, ou seja, por conduta culposa, como defende parte da doutrina:

Para que se configure o assédio moral, a conduta declaradamente deve ser consciente. Significa dizer que seus efeitos prejudiciais sobre a integridade psíquica e física da vítima e do meio ambiente de trabalho devem ser intencionais ou, ao menos, previsíveis.

[...]

Mesmo na hipótese em que o perverso pratica a agressão moral sem a consciência de seus efeitos ou sem a intenção de atingir a vítima em seu aspecto pessoal (integridade e intimidade), deve-se considerar a previsibilidade dos resultados prejudiciais.

[...]

Portanto, para se considerar uma conduta antijurídica pouco importa se o agente agiu não intencionalmente. Em verdade, basta que a conduta (ação ou omissão) seja contrária ao dever preexistente. (CARVALHO, 2009, p. 81-83).

No sentido oposto, alguns doutrinadores entendem que apenas a conduta dolosa é passível de ser considerada como assédio, em ambas as formas, como explica Dallegrave Neto (2017, p. 336): “Tanto o assédio sexual como o moral são admitidos apenas na forma dolosa, vez que o assediante, adrede, molesta a vítima com o objetivo de se satisfazer sexualmente ou destruí-la emocionalmente, respectivamente”.

Discordamos desta corrente doutrinária na medida em que entendemos desnecessária a demonstração da intenção do agente, bastando apenas a prática das condutas ilícitas com potencial de causar danos à vítima, podendo ocorrer, aliás, situações onde as condutas reiteradas ocasionaram destruição emocional e exclusão do empregado, mesmo sem ser essa a intenção inicial do agressor, que mesmo assim descumpriu o seu dever básico de não causar dano a outrem ao praticar condutas violentas e reiteradas contra a vítima.

Como consequência, podemos concluir também que não é necessária a prova da ocorrência de dano à saúde e à vida pessoal do empregado, pois neste caso o dano é aferido *in re ipsa*, a partir da conduta praticada pelo assediador, comparada com os parâmetros do ser humano médio. Nesta linha, afirma Oliveira:

Importa mencionar que não é necessário o dano explícito ou adoecimento caracterizado para configurar o assédio moral. O que se pune é o comportamento, a conduta abusiva, como ocorre no Direito Penal nos crimes denominados de mera conduta. O bem jurídico tutelado é o direito ao meio ambiente do trabalho saudável, ou seja, deve ser garantido ao trabalhador que a prestação de serviços ocorra com o devido respeito a sua dignidade e seu bem-estar físico, mental e social. Assim, para caracterizar o assédio moral basta demonstrar o desvio ou abuso de comportamento do assediador, independentemente de ter gerado ou não consequências à saúde do trabalhador. (OLIVEIRA, 2011, p. 235).

Quanto à posição hierárquica dos participantes do conflito, é possível afirmar que o assédio moral pode ocorrer de diversos modos, mas geralmente se dá de forma verticalizada na hierarquia, dos superiores hierárquicos contra subordinados, embora isso não seja uma regra, pois o assédio moral também pode ocorrer no âmbito horizontal, ou seja, entre colegas sem hierarquia entre si, e também mais raramente pode até se dar de forma ascendente na hierarquia (DELGADO, 2019; OLIVEIRA, 2011).

Ou seja, podemos dizer que o assédio moral se dá de forma horizontal, quando é praticado por trabalhadores de mesma hierarquia, vertical descendente, praticado por um superior hierárquico, e também de forma vertical ascendente, quando praticado por um subordinado contra um superior hierárquico, embora seja mais raro.

Sobre estas formas de assédio moral e suas consequências, Hirigoyen (2006, p. 112) explica que: “A experiência mostra que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem consequências muito mais grave sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema”.

Há também o assédio moral institucional, que é uma violência psicológica reiterada e com objetivo de humilhar, constranger ou castigar, voltada a um grupo de empregados da empresa ou de um setor, diferenciando-se neste último ponto do assédio moral individual por abranger um número maior de empregados e especialmente por ser uma violência que está presente na própria estrutura organizacional da empresa, e não um conflito isolado entre um empregado e outro.

A doutrina assim conceitua o assédio moral institucional:

Impende registrar a existência de uma nova espécie de abuso patronal, qual seja, o assédio moral organizacional (também denominado assédio moral institucional ou assédio moral empresarial). [...] Como se vê, enquanto o mobbing clássico tem como objetivo a exclusão individual da vítima do mundo do trabalho, discriminando-a e estigmatizando-a perante o grupo, no assédio moral organizacional o que se visa é a sujeição forçada de um grupo de trabalhadores às agressivas políticas de resultado da empresa. O que ambas têm em comum é a ofensa aos direitos fundamentais do cidadão e a caracterização de dano moral decorrente de insistentes métodos espúrios do empregador. (DALLEGRAVE NETO, 2017, 339-340).

E exemplifica:

Um dos exemplos mais comuns de assédio moral organizacional ocorre com a prática abusiva de cobrança de metas aos empregados. Observa-se que a empresa não está impedida de fomentar melhores resultados ou maior produtividade por meio de metas. A ilicitude reside na forma abusiva de cobrar metas de trabalho e resultados aos trabalhadores, a exemplo daquelas feitas sob ameaça de perda do emprego, divulgações de rankings constrangedores ou aplicação de castigos por descumprimento. (DALLEGRAVE NETO, 2017, 341).

Existem diversos casos de assédio moral institucional que chegaram aos tribunais, onde ficaram comprovadas condutas por parte das empresas que puderam configurar esse tipo de prática, valendo mencionar um exemplo a partir de uma ementa de julgamento do Tribunal

Superior do Trabalho, que manteve condenação do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, que fixou a indenização no valor de R\$ 100.000,00:

DANO MORAL. EXCESSOS COMETIDOS PELO EMPREGADOR. EXTRAPOLAÇÃO DO PODER DIRETIVO. CARACTERIZAÇÃO. SÚMULA 126/TST. O Tribunal Regional, após análise das provas dos autos, registrou que restou comprovado que os empregados eram submetidos a questionamentos pelo Reclamado, mediante o preenchimento de formulário, acerca de questões relativas às principais demandas judiciais movidas contra o banco. Destacou que os questionamentos formulados buscavam a coleta de informações que poderiam beneficiar o Reclamado em demandas judiciais trabalhistas. Consignou que " o conteúdo proposto no formulário envolve questões pessoais do trabalhador, e aqui é importante repetir que não é apenas um formulário específico com um número específico, e sim o objetivo proposto, em que funcionários são identificados e tem que falar sobre questões que envolvem a relação pessoal relativa à conduta patronal, produzindo prova pré-constituída para processos judiciais de colegas ou ex-colegas de trabalho, respaldada por declaração de veracidade das informações, em que pese estejam sobre o manto do ' temor reverencial' que impõe ao empregado a necessidade de ' agradar' ao empregador, para manter seu emprego. As informações podem, inclusive, se voltar contra o próprio declarante na busca pelos direitos em possível reclamatória trabalhista". Concluiu que o procedimento adotado pelo Réu configura efetivo abuso do poder diretivo. Logo, somente com o revolvimento de provas seria possível conclusão diversa - no sentido de que o formulário preenchido pelos empregados, além de não ser obrigatório, possuía caráter genérico e visava a melhoria das condições de trabalho -, o que não se admite nesta instância extraordinária, ante o óbice da Súmula 126/TST, inviabilizando a análise da apontada violação de dispositivos da Constituição Federal e de lei. [...]. (BRASIL, 2021a).

Importante ressaltar, por fim, que é ampliada a gravidade do assédio moral institucional, pois é uma conduta que atinge a todos, ou muitos, trabalhadores da empresa e também porque está inserida na própria estrutura da empresa, impossibilitando alternativas aos empregados assediados de denunciar, de reclamar ou solucionar devidamente o problema.

Assim, ainda que esta prática seja mais verificada em grandes empresas, claro que uma empresa menor pode igualmente cometê-la, pois pelo conceito anteriormente estudado esta espécie de assédio ocorre nas condutas de perseguição e agressão moral de um conjunto de trabalhadores, sendo estas condutas provenientes de normas institucionais enraizadas na estrutura da empresa.

3.1.2 Legislação sobre assédio moral

Atualmente, no Brasil, não há legislação específica que abranja amplamente o tema assédio moral, mas recentemente foi sancionada a Lei n. 14.457/2022, que, entre outros

assuntos, em seu capítulo VII, prevê algumas “medidas de prevenção e de combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no âmbito do trabalho” (Brasil, 2022b).

Referida Lei modificou o artigo 163 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), onde se acrescentou a palavra “Assédio” na antiga expressão Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), regulamentada pela Norma Regulamentadora (NR) n. 5 do MTE, que ainda não foi atualizada para abranger esta novidade.

Ainda assim, a Lei n. 14.457/2022, prevê em seu artigo 23 algumas medidas, em um rol que expressamente é exemplificativo, para prevenção de Assédio no ambiente de trabalho e garantir a inserção e manutenção de mulheres no trabalho, sendo importante mencionar seu conteúdo na íntegra:

Art. 23. Para a promoção de um ambiente laboral sadio, seguro e que favoreça a inserção e a manutenção de mulheres no mercado de trabalho, as empresas com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (Cipa) deverão adotar as seguintes medidas, além de outras que entenderem necessárias, com vistas à prevenção e ao combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho:

I - inclusão de regras de conduta a respeito do assédio sexual e de outras formas de violência nas normas internas da empresa, com ampla divulgação do seu conteúdo aos empregados e às empregadas;

II - fixação de procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias, para apuração dos fatos e, quando for o caso, para aplicação de sanções administrativas aos responsáveis diretos e indiretos pelos atos de assédio sexual e de violência, garantido o anonimato da pessoa denunciante, sem prejuízo dos procedimentos jurídicos cabíveis;

III - inclusão de temas referentes à prevenção e ao combate ao assédio sexual e a outras formas de violência nas atividades e nas práticas da Cipa; e

IV - realização, no mínimo a cada 12 (doze) meses, de ações de capacitação, de orientação e de sensibilização dos empregados e das empregadas de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre temas relacionados à violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho, em formatos acessíveis, apropriados e que apresentem máxima efetividade de tais ações.

§ 1º O recebimento de denúncias a que se refere o inciso II do caput deste artigo não substitui o procedimento penal correspondente, caso a conduta denunciada pela vítima se encaixe na tipificação de assédio sexual contida no art. 216-A do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), ou em outros crimes de violência tipificados na legislação brasileira.

§ 2º O prazo para adoção das medidas previstas nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo é de 180 (cento e oitenta) dias após a entrada em vigor desta Lei. (BRASIL, 2022b)

Verifica-se neste dispositivo legal a previsão de medidas voltadas à prevenção e combate ao assédio moral e sexual no trabalho, para empresas que se enquadrem na obrigação de constituir uma CIPA, mas naturalmente tais medidas podem e devem ser utilizadas por micro

e pequenas empresas, que não estejam obrigadas à tal constituição, mas que buscam prevenção destes conflitos em seu ambiente.

Em sentido diverso, outros países que conceituam e mencionam especificamente o assédio moral, como, por exemplo, Portugal, que menciona em seu artigo 29, item I, do Código do Trabalho, o conceito de assédio e a respectiva proibição e punição, com indenização por danos patrimoniais e extrapatrimoniais. (PORTUGAL, 2009).

No ordenamento jurídico brasileiro existem diversas normas que protegem o empregado vítima de assédio moral, especialmente pelos direitos fundamentais à dignidade humana (art. 1º, III, da CF), direito de indenização por dano moral, material ou à imagem e também por violação a direitos da personalidade (art. 5º, V e X, da CF) e o direito à não discriminação (Art. 5º, XLI, da CF)

Complementam tais previsões constitucionais os direitos sociais voltados à proteção do empregado em relação a riscos inerentes ao trabalho (Art. 7º, XXII, da CF) e proteção do meio ambiente, inclusive o do trabalho (Art. 220, VIII e 225, da CF).

Todas estas normas constitucionais também embasam leis ordinárias, especialmente as normas sobre responsabilidade civil, atualmente com previsão pela CLT entre os artigos 223-A ao 223-G, inseridos pela Lei n. 13.467/2017, que tratam de todos os danos extrapatrimoniais de forma abrangente e sem distingui-los.

Além disso, temos o regramento do Código Civil, que em seus artigos 186¹, 187² e 927³ e seguintes, trata das regras de responsabilidade civil, prevendo indenizações por danos morais e materiais, inclusive de forma objetiva na hipótese de ato realizado por empregador ou preposto, como preveem os artigos 932⁴ e 933⁵.

Importante mencionar também a Lei n. 9.029/95, que garante em seu artigo 1º a não discriminação no trabalho “por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar,

¹ 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.

² 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.

³ Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

⁴ 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;

[...]

⁵ 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.

deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros” (BRASIL, 1995), prevendo punições no âmbito criminal, administrativo e civil-trabalhista.

Relacionando o tema assédio moral à discriminação, assim explica Dallegrave Neto:

Além de tais fundamentos jurídicos não se pode negar que toda a prática de assédio (moral ou sexual) implica discriminação negativa e odiosa da vítima, o que é vedado pelo art. 3º, IV, da Constituição Federal, pelos arts. 1º e 2º da convenção n. 111 da OIT, a qual restou incorporado em nossa ordem jurídica por meio do Decreto de Promulgação 62.150/1968 (DALLEGRAVE NETO, 2017, 336).

Importante mencionar também a Convenção 190 da OIT, de 2019, que ainda não foi ratificada pelo Brasil, mas que apresenta relevantes regras norteadoras na prevenção de assédio moral e assédio sexual no trabalho.

No artigo 4º, item 2, desta Convenção, estão previstas as diretrizes que os países-membros signatários para prevenção e combate ao assédio e a violência no ambiente de trabalho, assim dispendo:

2. Cada Membro deverá adotar, de acordo com a legislação e as circunstâncias nacionais e em consulta com as organizações representativas de empregadores e de trabalhadores, uma abordagem inclusiva, integrada e sensível ao gênero para a prevenção e eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. Tal abordagem deverá ter em conta a violência e o assédio envolvendo terceiros, quando aplicável, e incluir:
 - (a) proibir por lei a violência e o assédio;
 - (b) garantir que políticas relevantes abordem a questão da violência e do assédio;
 - (c) adotar uma estratégia abrangente a fim de implementar medidas para prevenir e combater a violência e o assédio;
 - (d) estabelecer ou reforçar os mecanismos de aplicação e acompanhamento;
 - (e) garantir acesso às vias de reparação e apoio às vítimas;
 - (g) prever sanções;
 - (h) desenvolver ferramentas, orientação, educação e formação, e sensibilizar em formatos acessíveis e apropriados; e
 - (i) garantir meios eficazes de inspeção e investigação de casos de violência e assédio, incluindo por meio de inspeções do trabalho ou por outros organismos competentes. (OIT, 2019)

Como vimos, embora tenhamos no Brasil algumas normas aplicáveis aos conflitos por assédio, especialmente as normas de responsabilidade civil, que visam reparar os danos já ocorridos, a finalidade desta Convenção Internacional é também a prevenção destes danos, por meio das medidas acima indicadas, que devem ser desenvolvidas pelos países-membros.

Por isso, a OIT tem empreendido esforços para que todos os países-membros ratifiquem esta Convenção, afirmando que:

Ratificar uma convenção internacional como a Convenção No. 190 envia um importante sinal aos indivíduos e à comunidade internacional sobre o compromisso do Estado em tomar todas as medidas necessárias para prevenir e enfrentar a violência e o assédio no mundo do trabalho. Além disso, a Convenção No. 190, como todas as normas internacionais do trabalho, pode desempenhar um papel importante na elaboração de leis e regulamentos, uma vez que esses instrumentos fornecem orientações confiáveis sobre leis e políticas. (OIT, 2021, p. 91)

Por fim, outra consequência jurídica do assédio moral (o que também se aplica ao assédio sexual) é a possibilidade de rescisão indireta do contrato de trabalho, prevista no artigo 483 da CLT, alíneas “c”, “d” e “e”⁶, que pode ser postulada pelo empregado na Justiça do Trabalho, com todos os direitos inerentes a uma dispensa sem justa causa, sem prejuízo das indenizações e sanções já mencionadas, da mesma forma que o assediador, se também for empregado, pratica falta grave que deve ser punido com a justa causa, como explica Garcia (2021, p. 128):

O assédio moral pode ser fundamento para a despedida indireta, de acordo com o art. 483, alínea *d* (que prevê o não cumprimento das obrigações do contrato pelo empregador) e alínea *e*, da CLT, prevendo a prática, pelo empregador ou seus prepostos, contra o empregado ou pessoas de sua família, de ato lesivo da honra e boa fama.

Se o empregado pratica o assédio moral contra outro colega de trabalho, tem-se a prática de justa causa para resolução do contrato de trabalho, conforme o art. 482, alínea *j*, da CLT, o qual prevê o ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em legítima defesa, própria ou de outrem.

Assim, vemos que a legislação garante a reparação dos danos causados aos empregados por condutas de assédio moral, prevendo indenização pela responsabilidade civil do empregador, além da possibilidade de enquadramento de crimes, em caso de discriminação, e punições administrativas.

⁶ Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

[...]

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;

3.2 Assédio Sexual

Também para a compreensão do assédio sexual é necessária a análise de seus conceitos e requisitos, além de estudar a visão doutrinária sobre o tema, bem como a legislação protetiva do empregado em face desta prática.

3.2.1 Definições e requisitos

O assédio sexual é outra prática ofensiva realizada no âmbito do trabalho e assim como o assédio moral pode trazer diversas consequências danosas aos empregados, embora geralmente ocorra de forma discreta, muitas vezes de difícil comprovação.

A legislação brasileira conceitua o assédio sexual para fins de tipificação penal, no artigo 216-A do Código Penal (CP), que assim dispõe:

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.
 Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos.
 Parágrafo único. (VETADO)
 § 2º. A pena é aumentada em até um terço se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos.

A doutrina acrescenta ainda que em casos mais graves a conduta do assediador pode configurar alguns crimes de maior gravidade:

Se o assediador avançar para condutas que envolvam violência física ou grave ameaça, o seu comportamento será enquadrado em delitos de maior gravidade, no capítulo dos crimes contra a liberdade sexual, como o estupro, o atentado violento ao pudor, a posse sexual mediante fraude ou o atentado ao pudor mediante fraude, conforme previsto nos artigos 213 a 216 do Código Penal (OLIVEIRA, 2011, p. 244)

O Código do Trabalho de Portugal também conceitua o assédio sexual, em seu artigo 29, item II, que prevê: “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.”. (PORTUGAL, 2009).

Ademais, a doutrina assim conceitua assédio sexual:

O assédio sexual normalmente se configura pela repetição de condutas praticadas pelo assediador, nem sempre explícitas, como gestos e falas que

indiquem a manifestação da intenção sexual, sem receptividade por parte do assediado.

Dessa forma, pode-se entender o assédio sexual como uma conduta de natureza sexual, não desejada pela pessoa ofendida, em regra reiterada, violando a sua liberdade sexual. (GARCIA, 2021, p. 130)

Por outro lado, explica Oliveira que nem todas as condutas se configuram como assédio sexual, argumentando que o “simples flerte, o galanteio ou a tentativa civilizada de relacionamento amoroso. [...] O que não se tolera é a insistência abusiva, de mau gosto, inoportuna e que avança para o território da violência psíquica intimidativa”. (OLIVEIRA, 2011, p. 244)

Em complemento, Oliveira (2011, p. 242) divide o assédio sexual em duas espécies, assim explicando:

Primeiramente, pode ocorrer o assédio sexual por chantagem, ou seja, a vítima deve ceder às exigências do seu superior hierárquico para obter algum benefício no contrato de trabalho, ascensão funcional ou mesmo para não perder o emprego. Eventualmente também poderá ocorrer o assédio sexual por chantagem por parte de colega de trabalho ou mesmo de algum subordinado podendo ser citado, como exemplo, aquele que exige os favores sexuais sob ameaças de revelar uma informação confidencial ou comprometedor. Em segundo lugar, também pode acontecer o assédio sexual por intimidação com incitações sexuais importunas ou humilhações reiteradas da vítima, tornando o ambiente de trabalho ofensivo, hostil e prejudicial.

Ou seja, segundo o autor, também o assédio sexual pode se dar de forma horizontal, entre colegas de mesmo nível hierárquico, ou até mesmo de um subordinado contra um superior hierárquico, pois há diversas situações de chantagem ou intimidação que permitem essas situações.

Tratando dos elementos caracterizadores do assédio sexual, assim explica a doutrina:

Os seus elementos são: (a) sujeitos – o assediador, quem pratica a atitude de constrangimento; o assediado, a vítima, que recebe a conduta; (b) conduta de natureza sexual reprovável, ou seja, todo e qualquer ato em que não se visualiza nenhuma possibilidade de negativa por parte da vítima. Normalmente, essa conduta se concretiza em uma ameaça, seja de retaliação, de perseguição ou de eventual violência; (c) que a conduta seja rejeitada pela vítima.

A reiteração da conduta não pode ser vista como elemento essencial na caracterização do assédio sexual, já que podem ocorrer situações concretas em que o constrangimento esteja patente em um só ato, como é o caso da ameaça da dispensa por justa causa pelo superior hierárquico se a funcionária não “aceitar” o convite para a ida até o motel. (JORGE NETO; CAVALCANTE, 2019, p. 974).

Em suma, diferentemente do conceito da tipificação criminal, no âmbito laboral o assédio sexual diz respeito a condutas reprováveis e ofensivas, não necessariamente reiteradas, que intencionalmente visam favorecimento sexual pelo agressor, ainda que este não seja superior hierárquico da vítima, mas que se utilize de alguma posição privilegiada para chantageá-la.

3.2.2 Legislação sobre assédio sexual

Como mencionado, no âmbito criminal existe a previsão do artigo 216-A do CP, que prevê a pena de um a dois anos para a prática de assédio sexual, com agravante de um terço se a vítima for menor de 18 anos.

Porém, o assédio sexual gera também consequências no âmbito civil-trabalhista, no que diz respeito à responsabilidade civil, nos mesmos moldes do que fora estudado anteriormente sobre o assédio moral.

A Lei n. 14.457/2022, mencionada anteriormente no presente trabalho, criou o Programa Emprega Mais Mulheres, visando sua inserção e manutenção no mercado de trabalho, por meio de apoio à parentalidade na primeira infância, flexibilização de regime de trabalho, qualificação profissional, entre outras previstas na Lei, além da proteção em relação ao assédio sexual e a violência laboral (BRASIL, 2022b).

No mais, quanto à responsabilidade civil, além de tudo que já fora estudado quando tratamos de assédio moral, é importante mencionar que para a fixação de indenização em casos de assédio sexual, diferentemente da previsão no âmbito criminal, não se exige que o assediador seja superior hierárquico, assim explicando a doutrina de Garcia (2021, p. 129):

No entanto, também é possível ocorrer o assédio sexual envolvendo colegas de trabalho, ou seja, empregados do mesmo nível hierárquico, ou mesmo aquele praticado por empregado de condição inferior na hierarquia da empresa, embora essa última hipótese seja menos frequente. Tem-se, aqui, a modalidade conhecida como "assédio sexual por intimidação", ocorrido no ambiente de trabalho. Como a esfera criminal não se confunde com a esfera trabalhista, embora as referidas situações de assédio sexual não constituam crime, tendo em vista o tipo penal mais estrito, as consequências trabalhistas podem incidir em ambos os casos.

Como será visto no seguinte subitem, assédio moral e assédio sexual acabam apresentando diversas semelhanças, inclusive quanto à responsabilidade civil, desde que fiquem configurados os seus elementos, também estudados oportunamente.

Especialmente a conduta do agente ofensor deve guardar relação com os requisitos estudados, ou seja, serem ofensivas e reprováveis, com intenção de obter vantagens de cunho sexual, geralmente contra subordinados, mas sendo também possível por outras formas de chantagem no âmbito laboral.

3.3 Diferenças e semelhanças entre assédio moral e assédio sexual

Embora tratados de forma individualizada, o presente estudo verifica que o assédio moral e o assédio sexual apresentam diversas semelhanças, especialmente quanto à suas origens e consequências, o que se mostra relevante para discutir formas de prevenção de conflitos trabalhistas oriundos destas formas de assédio.

E assim, inicialmente, a partir das definições anteriormente estudadas, verificamos como principal diferença a chantagem realizada no assédio sexual com intenção de satisfazer desejo pessoal de ordem sexual, o que não ocorre no assédio moral, onde o que se pratica é a ofensa e humilhação da vítima, conforme explica a doutrina:

O mecanismo de ação no assédio sexual é semelhante ao utilizado no assédio moral; todavia, a intenção é diversa. No assédio moral o objetivo velado é destruir ou, de alguma forma, afastar a vítima do convívio, enquanto, no assédio sexual, a pretensão é no sentido de atrair a vítima e subjugar-la para obter favores sexuais. (OLIVEIRA, 2011, p. 243)

Outra diferença diz respeito às consequências jurídicas destas formas de assédio, uma vez que no assédio sexual, além das indenizações civis, existem também sanções criminais ao assediador, enquanto que não há um tipo penal de assédio moral, muito embora também possa ocorrer crime a depender das condutas praticadas, tais como as práticas discriminatórias previstas na Lei n. 9.029/95, ou crimes contra a liberdade individual, contra a honra, ou até lesão corporal, entre outros (DALLEGRAVE NETO, 2017)

Podemos dizer também que o assédio sexual tem como peculiaridade ser praticado por alguém hierarquicamente superior, enquanto que o assédio moral mais frequentemente ocorre de forma horizontal ou até vertical ascendente. Claro que, mesmo excepcionalmente, pode ocorrer assédio sexual praticado entre colegas de mesmo grau hierárquico ou contra superior, por exemplo em casos de ameaça de revelar segredos ou informações comprometedoras (OLIVEIRA, 2011).

Por fim, o assédio sexual não necessariamente é fruto de reiteração de condutas, diferentemente do assédio moral que exige tal requisito para sua configuração, sob o risco desta

ofensa única e pontual ser considerada apenas dano moral, no conceito geral (JORGE NETO; CAVALCANTE, 2019).

Por sua vez, as semelhanças entre ambos ficam evidentes, em diversos aspectos, como a perversidade do agressor que, a partir de uma conduta intencional, seja ela buscando o resultado ou ao menos consciente dele, causa danos psicológicos à vítima por meio de chantagem, humilhações, ofensas ou outras formas de violência.

Outro ponto em que estas espécies de assédio são semelhantes é que ambos ocorrem de forma velada, geralmente escondida, se aproveitando de uma vítima fragilizada e sem voz, até para dificultar a produção de provas por parte da vítima.

São temas tão correlatos que a doutrina destaca que o assédio sexual pode até originar um futuro assédio moral, por vingança: “O assédio sexual, diante da resistência da vítima, pode transformar-se em assédio moral. O assediador, frustrado por não alcançar seus objetivos, passa a perseguir veladamente a vítima, como forma de vingança pessoal.” (OLIVEIRA, 2011, p. 244).

De qualquer modo, para os fins do presente trabalho, que busca levantar formas de prevenção de conflitos decorrentes de assédio, tanto o assédio moral como o assédio sexual devem ser vistos como problemas semelhantes com origem e consequências comuns, que podem ser prevenidas a partir das mesmas atitudes.

3.4 Estatísticas sobre assédio moral e sexual

Para complementar o estudo do assédio moral e do assédio sexual é preciso também analisar estatísticas processuais, que podem demonstrar a quantidade de conflitos dessa espécie que são judicializados, além de compará-los a quantidade de processos que tratam de outros direitos também discutidos judicialmente.

No caso da presente pesquisa, foi realizado um levantamento no âmbito do TRT-15 comparando números de processos que tratam de assédio moral, assédio sexual, dano moral em sentido amplo.

O TRT-15 é o segundo maior tribunal trabalhista do Brasil, e sua jurisdição abrange 599 cidades do interior e do litoral sul do estado de São Paulo, com aproximadamente 22 milhões de jurisdicionados. (BRASIL, 2022c), e a partir deste tribunal apresentamos os dados estatísticos nas tabelas à seguir:

Tabela 2 – n° de pedidos de Assédio moral, assédio sexual e dano moral em ações trabalhistas distribuídas no TRT-15, por ano:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Assédio moral	26.459	24.164	8.608	10.158	8.993	10.491
Assédio sexual	767	797	337	429	410	474
Ind. p/ dano moral	73.327	64.650	25.568	26.201	21.337	21.029

(Fonte: BRASIL, 2022d)

Tabela 3 – Percentual de pedidos de Assédio moral, assédio sexual e dano moral em relação ao total de ações trabalhistas distribuídas no TRT-15, por ano:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Assédio moral	0,81	0,82	0,53	0,62	0,67	0,80
Assédio sexual	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03
Ind. p/ dano moral	2,25	2,19	1,57	1,59	1,58	1,60

(Fonte: BRASIL, 2022d)

As tabelas apresentadas tratam do número de pedidos de assédio moral e assédio sexual em ações trabalhistas distribuídas no TRT-15, separadas por ano civil (Tabela 2), e do percentual que cada um destes pedidos representa quanto ao total dos pedidos formulados nos processos distribuídos na sua jurisdição (Tabela 3).

Também são apresentados dados relativos a pedidos de indenização por dano moral, de um modo geral, sem considerar as hipóteses de assédio, com a finalidade de comparar e verificar a proporção de assédio para outras formas de danos extrapatrimoniais, tendo em vista a distinção os conceitos de assédio moral e sexual e do dano moral.

Os números absolutos quanto ao assédio moral e assédio sexual, da tabela 2, aparentam uma quantia baixa, inclusive se considerarmos a população abrangida pelo TRT-15, cerca de 22 milhões de pessoas (BRASIL, 2022c). Porém na tabela 3 os dados ficam mais claros, uma vez que na análise percentual verifica-se que, na somatória de pedidos de assédio moral e assédio sexual se obtém uma média entre 0,5% e 1%, de acordo com o ano civil.

E também proporcionalmente à população de trabalhadores empregados a quantidade é considerável. Afinal, são milhares de famílias, milhares de pessoas traumatizadas, com potencial adoecimento. Levando-se isso para além do Poder Judiciário mantendo-se esse

percentual entre 0,5% e 1%, seria possível deduzir que sofre assédio 1 a cada 100 ou 200 empregados, o que nesta perspectiva mostra ser uma quantia considerável.

A redução de processos e pedidos relacionadas ao tema, a partir de 2018, ano posterior à Lei n. 13.467/2017, denominada “reforma trabalhista” foi comemorada sob o argumento de redução de pedidos “aventureiros”, contudo, cientificamente é difícil afirmar se realmente os pedidos feitos antes desta Lei, eram desprovidos de embasamento ou se os obstáculos foram outros.

Precisamos lembrar que o ônus de provar o assédio moral e sexual é, via de regra, do autor da ação, nos termos do artigo 818 da CLT⁷ e, por isso, ambas as formas de assédio são difíceis de serem comprovadas em uma instrução processual, pois geralmente realizado fora do alcance de testemunhas, o que desincentiva as denúncias e a discussão judicial destes temas.

Ainda mais com a previsão da reforma trabalhista de pagamento de honorários advocatícios sucumbenciais mesmo na hipótese da concessão da justiça gratuita, o que pode ter impedido diversos processos em que na realidade haveria o direito à indenização, mas que, por medo do ex-empregado de não conseguir provar o assédio, não chegaram à Justiça do Trabalho. Tal regra, prevista no artigo 791-A, §4º, da CLT⁸ foi declarada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal (STF) no julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 5766, em 20/10/2021 (BRASIL, 2021b), e a partir de então o beneficiário da justiça gratuita não tem obrigação de pagar honorários advocatícios de sucumbência.

Além disso, os conflitos por assédio moral e sexual são dolorosos para quem sofre e, por isso, a discussão judicial desta violência acaba sendo uma forma de reviver os fatos e reabrir feridas emocionais (HIRIGOYEN, 2006), além da sensação de exposição que pode constranger a vítima.

⁷ Art. 818. O ônus da prova incumbe:

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

II - ao reclamado, quanto à existência de fato impeditivo, modificativo ou extintivo do direito do reclamante.

⁸ Art. 791-A. Ao advogado, ainda que atue em causa própria, serão devidos honorários de sucumbência, fixados entre o mínimo de 5% (cinco por cento) e o máximo de 15% (quinze por cento) sobre o valor que resultar da liquidação da sentença, do proveito econômico obtido ou, não sendo possível mensurá-lo, sobre o valor atualizado da causa.

[...]

§ 4º Vencido o beneficiário da justiça gratuita, desde que não tenha obtido em juízo, ainda que em outro processo, créditos capazes de suportar a despesa, as obrigações decorrentes de sua sucumbência ficarão sob condição suspensiva de exigibilidade e somente poderão ser executadas se, nos dois anos subsequentes ao trânsito em julgado da decisão que as certificou, o credor demonstrar que deixou de existir a situação de insuficiência de recursos que justificou a concessão de gratuidade, extinguindo-se, passado esse prazo, tais obrigações do beneficiário.

Por esses e outros motivos também há uma possibilidade de que muitas pessoas deixem de discutir o assunto na Justiça do Trabalho, de forma que provavelmente os números acima demonstrados sejam reduzidos em relação à realidade.

Claro que, por outro lado, é possível levantar também a hipótese de que em alguns dos processos propostos há pedidos que não correspondam aos fatos, o que também é possível de ocorrer, de forma que na impossibilidade de comprovação destas hipóteses, as estatísticas processuais anteriormente estudadas são ao menos um parâmetro para compreensão da extensão do problema no âmbito do TRT-15.

De qualquer forma, o que se extrai destes dados levantados no tribunal mencionado é que tanto o assédio sexual como o assédio moral, este último ainda mais, são temas bastante discutidos judicialmente.

Embora não sejam listados no topo do ranking de assuntos mais tratados pela Justiça do Trabalho, ainda assim acabam representando um percentual relativamente grande, diante da gravidade do tema e das consequências danosas para o trabalhador, a sociedade e até mesmo as empresas que cometem ou ao menos permitem a ocorrência destas duas formas de violência psicológica.

3.5 Possíveis causas de assédio moral e sexual nas microempresas

Sem a pretensão de esgotar a lista de causas de assédio moral e sexual, o que envolveria praticamente todas as áreas do conhecimento, o presente trabalho busca na presente seção levantar algumas das possíveis causas de assédio nas relações de trabalho, pois apenas com a compreensão destas é que se poderá discorrer sobre formas de prevenção desta espécie de conflito laboral.

Analisaremos também as causas de assédio moral e sexual especificamente em microempresas, que geralmente estão relacionadas às características destas empresas anteriormente tratadas em 2.2 e 2.3 desta pesquisa, que dizem respeito às dificuldades no âmbito de sua gestão.

De um modo geral, podemos dizer que os assédios moral e sexual surgem tanto por aspectos psicológicos do agressor, talvez insegurança, medo da própria incompetência, personalidade obsessiva, personalidade narcisista e mais raramente distúrbios psiquiátricos transitórios, quanto pela forma de organização da empresa, por intenso nível de estresse, má organização, regras pouco claras ou perversas, que ao invés de impedirem práticas de assédio acabam autorizando-as (HIRIGOYEN, 2006).

Em relação às microempresas, é possível verificar algumas características, anteriormente estudadas em 2.2. e 2.3, que propiciam o surgimento de conflitos trabalhistas, entre eles a prática de assédio moral e sexual.

A comunicação é dificultada, mesmo havendo poucos empregados, e muitas vezes centralizada, não democrática, o que pode dar margem à situações de assédio que sequer podem ser denunciadas internamente, pois a vítima sente-se sem voz para se manifestar, isso quando não é o próprio empregador quem comete o assédio.

Outro fator que pode se apresentar como gerador de assédio moral e assédio sexual no ambiente de trabalho é a ausência ou ineficiência na gestão de pessoas e do fluxo de trabalho. Muitas vezes um microempresário não consegue delegar devidamente trabalho e também cobrar eficiência dos empregados, o que pode originar conflitos.

Eventuais metas inalcançáveis, fixadas de forma arbitrária e sem respeitar as características dos empregados, às vezes com ordens contraditórias, ou então cobranças excessivas, ou até mesmo distribuição desigual de trabalho, onde os empregados percebem uma injustiça por parte do empregador, tudo isso causa estresse desnecessário e conseqüentemente conflitos que se agravam se não for corrigido o problema original (HIRIGOYEN, 2006).

Do mesmo modo, uma empresa com clima organizacional instável, onde não está claro que se repudia condutas de assédio entre seus empregados, pode ser um ambiente fértil para ocorrência de assédio moral e sexual:

Por exemplo, se uma organização promove um empregado que manipulou e assediou um colega, isto serve de “incentivo” para que outros possam fazer o mesmo. O sistema de recompensas pode encorajar supervisores a “se livrarem” de empregados com alto ou baixo desempenho, de modo que este empregado pode ser visto como rival e ameaça devido ao seu talento/desempenho. Caso o desempenho do supervisor seja baseado nos seus subordinados, empregados com baixo desempenho são obstáculos para uma boa avaliação. (NUNES; TOLFO, 2013, p. 109)

Mesmo que a empresa não seja a causadora direta do assédio, ainda assim contribui para sua ocorrência quando se omite ou quando gere mal as pessoas e o fluxo de trabalho, o que é ainda mais problemático no âmbito das microempresas, cujos administradores muitas vezes encontram dificuldades de lidar com tantos fatores, como produção, vendas, gestão financeira, investimentos, clientes, dentre tantos detalhes que exigem atenção de uma empresa.

Portanto, considerando também a característica de muitas microempresas em relação à ausência de gestão especializada, verificamos que a ausência de uma assessoria profissional externa, com treinamentos, palestras e apoio profissional pode ser determinante para tais riscos

de conflitos decorrentes de assédio moral e assédio sexual no trabalho, como será melhor abordado na última seção.

3.6 Consequências do assédio moral e assédio sexual

Além do estudo das causas de assédio moral e sexual no trabalho, mostra-se necessário entender também as consequências dos conflitos oriundos destas práticas hostis, uma vez que a relevância da prevenção se dá justamente pelas consequências maléficas do assédio à toda sociedade.

Estudamos na seção 3.4 as estatísticas processuais sobre ambas as formas de assédio, que demonstram uma grande judicialização, onde o conflito já ocorreu e, mesmo com indenizações para ressarcir o dano e também punir o ofensor, podemos afirmar que as demais consequências estão concretizadas, sendo por isso necessário estudá-las justamente como um fundamento da importância da prevenção destes conflitos, não apenas a solução judicial representada por uma indenização que nem sempre é alcançada ou devidamente reparatória.

3.6.1 Consequências para o empregado

Em primeiro lugar, podemos afirmar que tanto o assédio moral como o assédio sexual causam prejuízos e danos aos empregados, os principais prejudicados por estas condutas em um ambiente de trabalho hostil. Mesmo aqueles que não sofrem diretamente o assédio convivem em um clima de medo, tensão e acabam sendo afetados, muitas vezes, igualmente à vítima direta do assédio no trabalho.

E as consequências danosas são diversas, primeiramente porque isso é um desrespeito aos seus direitos fundamentais, da sua dignidade, sua personalidade, seu direito à não discriminação e causa-lhe danos passíveis de reparação pela legislação pertinente à responsabilidade civil.

Para além de ofensa aos direitos em si, o empregado tem também consequências à sua saúde, pois

Efetivamente, o chamado "terror psicológico no trabalho" ou *mobbing* pode acarretar danos emocionais e doenças de ordem física e psíquica, como alterações do sono, distúrbios alimentares, diminuição da libido, aumento da pressão arterial, desânimo, insegurança, pânico, depressão e, até mesmo, o suicídio. (GARCIA, 2021, p. 126-127)

Em sua saúde psíquica a vítima poderá apresentar depressão, ansiedade, baixa autoestima, estresse, irritabilidade, desmotivação, medo, perturbação, transtorno de humor, síndrome de “burnout”, esgotamento emocional, deterioração do senso de identidade, perda do significado do trabalho; síndrome do pânico, entre outras possibilidades (NASCIMENTO, 2018).

Quanto à saúde psíquica, também explica Hirigoyen (2006, p. 182) que:

[...] o assédio moral é um processo singular, no qual a pessoa se transforma naquilo de que é acusada. Dizem-lhe: "você é uma nulidade" e ela perde a capacidade e se sente uma nulidade. É vista como paranoica e, depois de algum tempo, levada a se sentir desconfiada, rígida, maníaca. É o resultado do poder das palavras, as quais, por imposição, transformam o outro.

E ao mesmo tempo a vítima poderá apresentar psicossomatização, que é a consequência física de uma doença psíquica, tendo sintomas como distúrbios digestivos, cansaço extremo, insônia, úlcera nervosa, febre emocional, hipertensão arterial, dores musculares, dores de cabeça, aumento de peso, perda de apetite e vômitos, entre outros sintomas físicos que decorrem da violência psíquica (NASCIMENTO, 2018).

Acrescenta Hirigoyen (2006, p. 161) a perspectiva de como surgem estes distúrbios psicossomáticos, explicando que:

Após um certo tempo de evolução dos procedimentos de assédio, os distúrbios psicossomáticos passam quase sempre ao primeiro plano. O corpo registra a agressão antes do cérebro, que se recusa a enxergar que não entendeu. Mais tarde, o corpo acusará o traumatismo, e os sintomas correm o risco de prosseguir sobre a forma de estresse pós-traumático. O desenvolvimento dos distúrbios psicossomáticos é impressionante e grave, e de crescimento muito rápido. Acontece sob a forma de emagrecimentos intensos ou então rápidos aumentos de peso (quinze a vinte quilos em alguns meses), distúrbios digestivos (gastrites, colites, úlceras de estômago), distúrbios endocrinológicos (problemas de tireoide, menstruais), crises de hipertensão arterial incontroláveis, mesmo sob tratamento, indisposições, vertigens, doenças de pele etc.

A partir destes distúrbios causados pelo assédio, pode ser fixado pela vítima também o estresse pós-traumático, onde a pessoa não consegue superar o trauma, mesmo após deixar o emprego e se distanciar do assediador, como se aquilo tivesse ficado gravado em sua memória, que retoma o trauma em pesadelos, lembranças em determinadas situações, medo de passar por certos lugares, entre outras dificuldades nesta superação (HIRIGOYEN, 2006).

Sobre o tema, acrescenta Garcia (2021, p. 132):

Mesmo depois de um possível desligamento do ambiente agressivo, a pessoa muitas vezes carrega traumas emocionais gravíssimos, que a acompanham por vários anos, em alguns casos por toda a vida, incapacitando-a para outras atividades, em especial para o exercício do labor, em razão do medo de sofrer, novamente, experiências semelhantes, acarretando fobias, transtornos e incapacidade e até mesmo para tarefas do dia-a-dia.

A vítima de assédio moral perde autoestima, esperança, força, confiança, capacidade de seguir em frente, e somente um acompanhamento cuidadoso pode ajudar na recuperação.

E tais consequências à saúde da vítima de assédio desencadeiam outros problemas em sua vida, como geração de custos com medicamentos, tratamentos etc., também por privar a vítima adoecida de usufruir de seus momentos de lazer, com sua família, seus amigos e até nos momentos individuais, já que mesmo não estando no trabalho existe o pavor de retornar ao ambiente desequilibrado onde sofre o assédio.

Do mesmo modo, o adoecimento deste trabalhador assediado pode leva-lo a outros conflitos, por não estar em plenas capacidades de comunicação e relacionamento social, lhe prejudicando perante sua família, amigos e até terceiros.

Ou seja, por vários ângulos o empregado acaba sendo prejudicado profundamente pelas práticas de assédio moral e assédio sexual, especialmente pelas consequências em sua saúde física e mental, que conseqüentemente lhe atingem em outros setores de sua vida.

3.6.2 Consequências para o empregador

Uma empresa que tem um ambiente de trabalho hostil, onde ocorre discriminação, assédio moral e sexual e outras ofensas, sofre prejuízos, não apenas de forma direta, com pagamento de indenizações, mas também, indiretamente, por sua baixa credibilidade perante os próprios empregados e a sociedade, sendo por isso muito relevante a preocupação com o bem-estar de seus empregados e do ambiente em que exercem seu trabalho, conforme discorre a doutrina de Hirigoyen (2006, p. 316):

Ao contrário do que tentam fazer acreditar certos empresários cínicos, as firmas que se preocupam com o bem-estar de seu pessoal conseguem melhores resultados do que aquelas que controlam seus empregados por meio de estresse e medo. O *turn-over* delas é mais baixo, seus assalariados se sentem mais motivados e a produtividade aumenta. O bom funcionamento de uma empresa não pode ser visto unicamente pelos resultados econômicos, mas também por seu ambiente de trabalho. Se as empresas apenas consideram o lucro que podem extrair dos empregados, elas não devem se espantar ao encontrar dificuldades e ver desaparecer a lealdade e o talento. Inversamente,

as companhias que tratam seus empregados corretamente recebem enormes dividendos: nível alto de produtividade e baixo *turn-over*.

Ou seja, as consequências de assédio moral e sexual são extremamente danosas às próprias empresas, que estão criando riscos e prejuízos com uma menor produtividade de seus empregados, maior *turn-over*, que é a rotatividade de empregados, maior risco trabalhista (indenizações trabalhistas ou ações de regresso da Previdência Social), especialmente para microempresas, que podem até falir diante de uma condenação considerável, risco de investigação e condenações criminais. Deste modo, serão tais consequências melhor explicadas a seguir.

Em relação à produtividade, é inegável que um ambiente de trabalho digno propicia maior motivação aos trabalhadores, o que gera maior produtividade e menor risco de práticas de assédio moral ou sexual, pois todos trabalham em cooperação, por um mesmo objetivo traçado pela empresa.

Por outro lado, um ambiente de trabalho hostil, com empregados desmotivados e improdutivos, também acaba gerando um descrédito perante terceiros, consumidores e fornecedores, pois geralmente são os empregados que se relacionam com eles e transparecem naturalmente seu estado psicológico e de humor.

E esta perda de motivação, de sentido no trabalho, pelos empregados, leva também ao chamado “Turn-over”, que diz respeito a alta rotatividade de empregados, que não veem sentido em permanecer em um trabalho penoso e desgastante emocionalmente, e por isso buscam novos ares para se salvar daquela situação.

Nesse sentido, sustenta Viegas (2021, p. 11) que:

Para além da existência de um clima desagradável, a prática do assédio moral gera sentimentos negativos como o medo, desmotivação e, conseqüentemente, baixa produtividade. Assim, as organizações deparam-se com problemas como o aumento dos níveis de absentismo e rotatividade, gerando um impacto negativo na produtividade e na vantagem competitiva da empresa.

Sobre o impacto financeiro da rotatividade de empregados em microempresas, destaca a doutrina que:

Num cálculo simples, poderíamos dizer que a admissão de um colaborador, em empresa organizada que busca processos racionais de seleção, tem um custo que varia de um a dois salários do admitido. Some-se a isso o tempo de treinamento inicial no trabalho, no qual o novo colaborador será pouco produtivo. E os custos trabalhistas da demissão têm de ser incluídos: 40% sobre o fundo de garantia, aviso prévio – e outros. Por fim, somem-se os gastos

que o período da demissão acarreta, com a ruptura das funções. (SOUZA; PINHEIRO, 2013, p. 5).

Esta alta rotatividade de empregados acaba sendo notada também pelos clientes e fornecedores, que a cada momento lidam com empregados diferentes, sem poder criar laços mais próximos e saudáveis, o que é algo natural, além de ser perceptível a falta de empenho do empregado que está sofrendo com este cenário.

Outra consequência destes conflitos oriundos de assédio moral e sexual é o risco de a empresa sofrer sanções judiciais, tanto no âmbito criminal, civil ou administrativo, como verificamos nas seções 3.1.2 e 3.2.2.

Claro que os conflitos oriundos de assédio não devem ser preocupação meramente pelo risco de pagar indenizações, pois em primeiro lugar a empresa deve respeitar a dignidade e os direitos fundamentais de seus empregados. Todavia, é uma realidade relevante o risco de condenações na Justiça do Trabalho, pois, principalmente para as microempresas, as indenizações geralmente aparentam ser mais pesadas e, não raramente, acabam sendo fator de encerramento de suas atividades por ausência de caixa disponível para honrar com esta condenação.

Do mesmo modo, não somente o empregador direto pode sofrer consequências com estes conflitos oriundos de assédio moral e sexual, mas também tomadoras de serviço em caso de terceirização, denominadas por lei como “contratante”, que são responsáveis subsidiárias pelos créditos oriundos do contrato de trabalho entre a empresa terceirizada, denominada por lei como “contratada”, e seus funcionários que prestam serviços na contratante.

Inclusive, as indenizações por assédio moral e sexual, entre outras reparações por responsabilidade civil, também são abrangidas pela responsabilidade subsidiária no caso da terceirização, como é o entendimento pacífico no âmbito do TST, demonstrado no item VI da Súmula 331, que dispõe: “VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral”.

Em outra perspectiva, a doutrina também explica que existe a possibilidade de ações de regresso por parte da Previdência Social, caso fique demonstrado que o benefício decorreu de doença causada em decorrência do trabalho:

Outro ponto importante nos efeitos econômicos do assédio moral diz respeito às ações regressivas ajuizadas pela Previdência Social. No acidente de trabalho provocado por negligência do empregador no cumprimento das normas relacionadas à saúde e segurança do trabalhador, o empregador pode ser demandado judicialmente para efetuar o ressarcimento aos cofres públicos

dos gastos com os benefícios previdenciários pagos ao segurado ou beneficiários. (MATHIES, 2018, p. 75).

Por fim, importante também mencionar a possibilidade de responsabilidade criminal daquele que pratica o assédio sexual ou moral, pois, como detalhado anteriormente, o artigo 216-A do CP prevê o crime de assédio sexual, com pena entre um a dois anos de detenção, e além disso existem leis esparsas que podem ser aplicáveis ao assediador e ao empregador de acordo com o ato praticado.

3.6.3 Consequências para o Estado e a sociedade

Para toda a sociedade advém consequências das práticas de assédio moral e sexual no trabalho, e de um modo específico também ao Estado, pelas despesas que estes conflitos podem originar.

Aliás, é possível estender os efeitos destes conflitos à criação de outros conflitos, pois a partir destes distúrbios psicológicos anteriormente mencionados, os empregados assediados e adoecidos acabam lidando pior com outros problemas do cotidiano e administrando mal suas relações pessoais e profissionais, levando adiante esse desequilíbrio ambiental que primeiramente surgiu no trabalho.

Neste sentido, afirma a doutrina:

A respeito das interações sociais com família e amigos, o assediado buscará depositar nesses grupos suas frustrações e raiva, através de violência verbal e/ou física; assim, em meio a tantos comportamentos desajustados da vítima, os laços familiares e as relações de amizade poderão afrouxar, acarretando o isolamento. (LOPES; DUARTE, 2020, p. 34).

Vale lembrar também que o trabalhador, segurado do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), tem o direito de afastamento por incapacidade temporária em caso de adoecimento, que pode decorrer de problemas psicológicos decorrentes das ofensas sofridas no trabalho.

Também o Sistema Único de Saúde (SUS) acaba arcando com custos do tratamento de diversos destes trabalhadores, e neste caso o custo acaba sendo compartilhado à toda a sociedade, que vê uma parte importante da saúde pública ser ocupada por trabalhadores adoecidos por práticas de assédio moral e sexual.

Igualmente ocorre nos planos de saúde quando se verifica aumento da utilização de serviços médicos e hospitalares, o que gera aumento dos custos e desequilíbrio atuarial, que acabará sendo repassado aos outros usuários.

Claro que as doenças dos trabalhadores não podem ser vistas apenas como despesas, pois tanto o benefício previdenciário, como o atendimento médico pelo SUS e pelo plano de saúde é indispensável na recuperação do trabalhador adoecido, mas não podemos esquecer que tais doenças ocupacionais acabam gerando uma despesa à previdência que toda a sociedade acaba compartilhando, e tudo por conta do desequilíbrio do meio ambiente de trabalho.

Sem a prevenção de assédio laboral, portanto, além das consequências danosas aos empregados vítimas desta violência, também se verificam consequências à toda sociedade, de forma indireta, tanto pelo desencadeamento de outros conflitos sociais, como pelo aumento inexorável de custos com previdência e saúde pública e suplementar.

E assim, diante de todas estas consequências é que as microempresas devem se preocupar com a integridade do ambiente de trabalho, para prevenir conflitos oriundos de assédio moral e assédio sexual, de modo que na próxima seção o presente trabalho se aprofundará nas formas de prevenção destes conflitos no âmbito destas microempresas.

3.7 Assédio moral e sexual em microempresas

As microempresas, como anteriormente estudado, apresenta algumas características, tais como dificuldades de comunicação ampla e democrática, gestão especializada quando ao fluxo de trabalho, fixação de metas ou cobranças arbitrárias, muitas vezes de improviso, concessão de promoções ou prêmios, ou mesmo punições, sem critérios, e também a quase inexistência de treinamentos e apoio profissional externo.

Claro que este problema existe em outras empresas de portes maiores, mas o presente trabalho busca abranger as microempresas porque em seu âmbito tais características acabam sendo acentuadas, e muitas vezes fatores que levam ao encerramento de suas atividades ainda em seus primeiros anos de vida.

Nem sempre é o empregador que comete condutas que se configuram como assédio, já que às vezes o assédio pode ser horizontal, ou seja, entre os próprios empregados, independentemente de hierarquia, mas também em casos de assédio por superior hierárquico que não seja o empregador: “Mesmo que estes sejam responsáveis pelo comportamento de seu pessoal, os empregadores, sobretudo nas grandes organizações, não são os únicos causadores do comportamento assediador no quadro de empregados”. (HIRIGOYEN, 2006, p. 112).

Isso não apenas em empresas maiores, pois também em microempresas pode ocorrer o assédio moral ou sexual por parte de superiores hierárquicos que não sejam o sócio, especialmente nas microempresas que precisam de mais empregados e entre eles é preciso criar hierarquias para melhor organização do trabalho.

Nas microempresas isso se agrava, na medida em que a falta de profissionalização das atividades propicia a mencionada gestão de improviso, onde não há regras claras preestabelecidas, muito menos em relação à intolerância contra discriminações e assédio moral ou assédio sexual.

E isso pode levar a situações onde o empregador sequer tem ciência de condutas assediadoras no seio de sua empresa, gerando as consequências anteriormente estudadas, para o empregado, empregador e toda a sociedade.

A prevenção mostra-se como uma necessidade para a microempresa, uma vez que as consequências anteriormente citadas atingem com ainda mais força, especialmente eventuais condenações por indenização.

Sobre a importância da prevenção de conflitos oriundos de assédio, assim defende Hirigoyen:

O primeiro passo da prevenção é educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho. Para isto, a empresa deve inculcar normas de bom comportamento em seu pessoal e definir o que ela aceitou não. Ela não deve impor moral a seu pessoal, mas simplesmente estabelecer limites. Deve sobretudo fazer com que cada qual preveja as possíveis consequências de seus atos sobre os outros. (HIRIGOYEN, 2006, p. 320).

E desta forma, a próxima seção dedica-se a apresentar as formas de prevenção de assédio moral e sexual no âmbito das microempresas, identificadas pela presente pesquisa e embasadas no material analisado ao longo dos estudos, trazendo sugestões e orientações de como implantar tais medidas preventivas destes conflitos.

4 FORMAS DE PREVENÇÃO DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL EM MICROEMPRESAS

As empresas devem ter uma conduta ativa na prevenção de assédio moral e sexual no trabalho, uma vez que as consequências anteriormente estudadas atingem toda a sociedade, de modo que a doutrina assim explica sobre o comportamento da empresa na prevenção destas formas de assédio:

De maneira nenhuma se poderá, com medidas de prevenção, alterar a vontade de fazer mal de um perverso narcisista, mas se poderá ao menos limitá-la nos seus aspectos mais temíveis. Se o grupo funciona de maneira sadia, os assalariados que apresentam tendência a seguir o grupo correrão menos o risco de perder o controle. (HIRIGOYEN, 2006, p. 313).

E a prevenção de conflitos oriundos de assédio moral e assédio sexual interessa também especificamente às microempresas, pois, como visto, empregam cerca de 25% dos trabalhadores formais do Brasil, embora geralmente tenham uma estrutura menos eficiente de gestão e fiscalização de condutas de empregados, o que pode dar margem à estas formas de conflitos.

Como amplamente analisado, a implantação de um programa de *compliance* é uma medida que não abrange prevenção apenas de conflitos trabalhistas, sendo um conjunto de ferramentas e mecanismos voltados a prevenir conflitos internos e condutas tipificadas como ilícitas.

Além disso, ainda que a microempresa não tenha implementado um programa de integridade, é também possível a realização de outras condutas voltadas à prevenção de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, servindo o estudo dos pilares e ferramentas do *compliance* também para outras atividades, ainda que não implantado o programa da forma devida.

A própria microempresa, mesmo sem a contratação de assessoria especializada na implementação de um programa de *compliance*, pode e deve sempre buscar melhorias no ambiente de trabalho, sempre a evitar conflitos, ilegalidades e, conseqüentemente, processos judiciais.

Como ressalta a doutrina, sobre a implantação de um programa de integridade em pequenas e médias empresas:

O importante é saber que não se espera que uma PME tenha, a princípio, um programa de integridade comparável ao de uma grande corporação, ou

multinacional. A expectativa é que haja um sistema simples, mas que conte com políticas adequadas ao porte e risco da empresa, demonstrando a sua evolução em termos de sofisticação e cobertura. (SOARES, 2021, p. 112).

Por isso, a presente seção abordará as formas identificadas de prevenção de conflitos oriundos de assédio moral e sexual na perspectiva da implementação de um programa de *compliance*, que nos parece o mais correto e efetivo, além do uso de outras ferramentas individualmente, também preferencialmente com uma assessoria especializada, que pode analisar a realidade de cada empresa, suas particularidades e riscos potenciais, sendo útil nesta atividade de prevenção.

4.1 Implementação de um programa de *compliance* para prevenção de assédio moral e sexual em microempresas

A implementação de um programa de *compliance* é uma importante forma de prevenção de conflitos decorrentes de assédio moral e assédio sexual nas microempresas, uma vez que a definição de regras claras e preestabelecidas, canais de denúncia e boa comunicação são fundamentais para a prevenção destes conflitos.

É importante destacar, novamente, que é essencial o empenho da administração da empresa, no caso da microempresa do próprio microempresário eventualmente algum gerente ou quem tenha cargo de superior hierárquico.

4.1.1 Análise de riscos

E assim, com esse empenho inicia-se a implantação do programa de *compliance* primeiramente realizando uma análise da realidade daquela empresa, as pessoas que com ela se relacionam e qual o papel cada uma tem e deverá assumir por conta do programa, de modo que cada detalhe deve importar, especialmente os potenciais riscos de condutas que possam violar normas legais.

Como explica a doutrina:

O desenho de um programa de *compliance* obrigatoriamente passa pela identificação dos principais riscos relacionados aos negócios, às leis e regulamentações necessárias, para que a partir de então possa definir, desenvolver os elementos de *compliance* relacionados àquele risco, tais como: políticas, treinamentos, comunicação, monitoramento, incentivos à disciplina e canal de denúncias, como parte do plano de mitigação. Desta forma, a

avaliação de riscos é um dos elementos essenciais do programa de *compliance*. (RODRIGUES *et al*, in FRANCO, 2020, p. 178)

Quando mencionamos a primeira etapa, que é a análise de riscos, verificamos também a importância da atuação de assessoria externa junto à microempresa, uma vez que os empresários e os empregados já estão inseridos naquele ambiente, tendo maior dificuldade para identificar riscos que podem e devem ser alterados.

Reflete Saramago (1998, p. 41), “que é necessário sair da ilha para ver a ilha, que não nos vemos se não saímos de nós”, o que é um fundamento filosófico importante e que deve servir de base na identificação de riscos no âmbito da microempresa, já que o auxílio de profissionais especializados e de fora da estrutura da empresa é essencial para interpretar os indicadores e materiais levantados de forma imparcial, mas claro que também é importante o esforço da administração da empresa para um olhar também imparcial quanto aos problemas e riscos identificados.

Portanto, para a realização desta análise inicial devem ser utilizadas todos os materiais disponíveis, como, por exemplo: documentos que demonstrem como é o fluxo de trabalho e a comunicação atualmente na empresa; documentos que demonstrem o processo de seleção e regras relativas à dispensa e punições; entrevistas com empregados e demais relacionados, com garantia de sigilo; análise de processos anteriores; documentos como cartões de ponto, recibos de salário, contratos de trabalho; análise do software de comunicação e fluxo de mercadorias e ordens de serviço, entre outros.

De início, no que diz respeito aos conflitos oriundos de assédio moral e sexual no trabalho, é necessário o estudo do relacionamento interpessoal de todos que lidam com aquela empresa, o que é essencial para identificar riscos quanto a conflitos no ambiente de trabalho.

A propósito, os riscos de conflitos por assédio devem ser identificados bem cedo, pois não são um conflito comum, pontual, mas vão se construindo em pequenas condutas no cotidiano, nas relações interpessoais, como brincadeiras de mau gosto, exclusão do empregado do grupo, entre outras condutas aparentemente inocentes e que, somadas, podem levar a casos extremos de assédio moral e sexual (HIRIGOYEN, 2006).

Sobre a dificuldade desta análise de riscos no âmbito das relações interpessoais assim considera Mathies:

O fato da relação de emprego envolver indivíduos, com aspirações e necessidades diferentes, dentro do mesmo ambiente organizacional, torna desafiadora a gestão de pessoas, pois nem todos os riscos poderão ser avaliados adequadamente. Apesar disso, é importante que a empresa defina os

seus pontos críticos e faça o gerenciamento destes riscos, implantando medidas que tenham por objetivo eliminar ou reduzir os riscos e os impactos decorrentes do descumprimento das obrigações trabalhistas. (MATHIES, 2018, P. 167)

São diversas pessoas que se relacionam no âmbito de uma empresa, ainda que virtualmente, tais como prestadores de serviço terceirizado, prestadores de serviço autônomos, fornecedores, clientes, e mesmo o relacionamento dentro da própria empresa, entre empregados ou destes com o empregador.

É necessário considerar também os riscos psicossociais do trabalho, conforme explica Mathies (2018, p. 168):

Segundo estudo realizado pela OIT, os riscos psicossociais podem ser relacionados aos seguintes fatores: (i) sobrecarga quantitativa, que ocorre quando há pressão para a realização de grande fluxo de trabalho em curto espaço de tempo; (ii) carga qualitativa insuficiente, ou seja trabalho mecânico que não demanda exercício da criatividade e com pouca possibilidade de interação social; (iii) conflito de funções, que acontece quando as atribuições e a hierarquia na empresa não são bem definidas; (iv) falta de controle sobre a situação, que ocorre quando o empregado não possui qualquer controle sobre as tarefas realizadas; (v) falta de apoio social, isto é, quando o empregado não recebe apoio do superior hierárquico ou dos colegas de trabalho; (vi) estressores físicos que são fatores que podem influenciar tanto física como quimicamente a saúde do trabalhador.

Eventuais precedentes judiciais daquela empresa também podem servir como um norte para identificar riscos de condenações futuras. Porém, mesmo sem precedentes, talvez o empresário até já tenha ciência de algum conflito interpessoal quando deste estudo de riscos, e justamente esta informação deve ser considerada para evitar aprofundamento ou desdobramentos deste conflito em problemas mais sérios, como situações de assédio moral ou sexual, ou até mesmo agressões físicas.

Considerando também que deve haver muito empenho por parte da administração da empresa, até mesmo os sócios e gerentes devem ter sua conduta avaliada, pois seu empenho deve ser também de modificar alguns procedimentos e condutas. Não é rara a situação onde o próprio empregador reconhece que envia mensagens de trabalho fora do horário de expediente, ou que pede favores durante o intervalo intrajornada ou durante as férias, ou ainda certa rigidez no trato dos funcionários, ou seja, condutas simples, que para ele aparentam ser inofensivas, mas que podem gerar demandas judiciais discutindo horas extras, pagamento dobrado das férias e assédio moral.

Outro risco que deve ser avaliado diz respeito à forma em que são fixadas e pagas bonificações ou prêmios, ou mesmo efetivadas promoções funcionais, pois a ausência de critérios objetivos pode gerar conflitos na medida em que pode criar insatisfações ou sentimento de injustiça, por exemplo, com uma promoção de alguém com menos tempo de empresa ou então recebimento de bonificação maior por alguém que, aparentemente, teve a mesma produtividade.

E apenas com a avaliação destas e de outras possibilidades é possível delinear um plano de ação para prevenção de assédio moral e sexual, mitigação de conflitos entre funcionários ou entre estes e prestadores de serviço, clientes e fornecedores, considerando como se dão as relações atualmente e como poderiam ser, de acordo com aquela estrutura empresarial.

Devem ser considerados também outros riscos relativos ao descumprimento da legislação trabalhista, pois ainda que indiretamente, tais descumprimentos podem gerar um clima organizacional negativo e ocasionar conflitos interpessoais que podem configurar até mesmo situações de assédio.

Por isso, um dos riscos que deve ser analisado é o risco de demandas judiciais, averiguando-se todas as práticas no âmbito da empresa em relação ao cumprimento da legislação trabalhista (Leis e outras normas, como as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho ou normas coletivas), que devem ser identificados pela assessoria jurídica e devidamente dimensionados.

Esta análise busca identificar riscos de violações de direitos desde o momento da contratação até a forma da rescisão, situações que devem estar de acordo com as regras legais e respeitar os direitos fundamentais do empregado.

E durante o contrato de trabalho todo o procedimento de gestão de pessoas deve ser estudado, uma vez que, sendo a relação de emprego um pacto de trato sucessivo, cotidianamente são realizadas atividades relacionadas aos contratos de emprego ou prestadores de serviço. Isso é relevante na medida em que muitas vezes a empresa segue procedimentos por meses ou anos sem se questionar sobre a licitude ou correção dos mesmos, o que deve ser sempre reavaliado para redução de riscos de demandas trabalhistas.

Ao longo do contrato de trabalho existem direitos que oscilam de acordo com a realidade, como, por exemplo, adicionais relativos à jornada (horas extras, adicional noturno, etc) ou às condições de trabalho (periculosidade, insalubridade, etc.), que não incorporam definitivamente no salário do empregado, podendo ser retirados assim que cessada a condição que o originou.

Destes detalhes surge também a necessidade de estudar como é feita a discriminação de valores nos recibos de salário, uma vez que é pacífico na jurisprudência (Súmula 90 do TST) ser vedado o salário “complessivo”, que é a situação onde a empresa paga todas as verbas como salário, sem discriminá-las em rubricas no recibo de salário, tendo como consequência a consideração do valor total como salário básico e o pagamento de todos os outros direitos sobre este.

Também a análise do cumprimento de normas regulamentadoras e outras normas administrativas é importante para que a empresa evite fiscalizações e multas, além da prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Claro que é necessário apoio técnico para identificação de riscos relacionados a este tema, para que sejam cumpridas estas normas, já que, em regra, nem o empresário, nem o advogado que lhe presta assessoria, são técnicos ou engenheiros do trabalho.

Tudo isso conforme as peculiaridades e necessidades da empresa que está passando por este processo de avaliação e implantação do programa de *compliance*, já que não há regras preestabelecidas na identificação de riscos, que podem surgir, talvez, de onde menos se espera, após as avaliações, que devem ser bastante abrangentes, portanto.

Claro que não é possível a eliminação de todos os riscos trabalhistas para a empresa, mas a análise constante dos riscos no programa de *compliance*, por meio de um mapa de riscos, busca atenuar os principais riscos identificados de acordo com as prioridades definidas pela empresa (MARCONI, 2021, p. 82).

4.1.2 Código de ética e conduta e plano de ação

A segunda etapa, de criação de um código de ética e conduta, também passa preferencialmente por uma atuação especializada, que a partir da análise de riscos vai elaborar medidas personalizadas àquela microempresa, e acompanhar suas atividades com sua visão externa e, de certa forma, imparcial.

Outros documentos podem ser elaborados paralelamente ao código de ética e conduta, tais como plano de ação, plano de treinamento, política de advertências, regulamento empresarial, entre outros, de acordo com a finalidade definida a partir da análise de riscos e da realidade da empresa.

O código de ética e conduta não tem um modelo pronto, pois deve ser elaborado a partir dos problemas e riscos jurídicos identificados no âmbito daquela microempresa. Deve ser

colocado no papel justamente o que se pretende criar no âmbito daquela empresa, e quais os meios de efetividades destas regras preestabelecidas.

Por isso, entre tantos temas, é necessária uma especial atenção às características das microempresas, especialmente aquelas identificadas em 2.3, relacionado a riscos potenciais de conflitos de assédio moral e sexual no trabalho, quais sejam: a dificuldade de comunicação democrática, falta de profissionalização da gestão e do fluxo de trabalho, fixação de metas inalcançáveis e cobranças excessivas, falta de critérios na realização de promoção funcional, prêmios e bonificações ou até mesmo punições disciplinares e também ausência de treinamento e apoio profissional externo.

Claro que diversos outros problemas devem ser identificados, a partir de uma ampla pesquisa nas relações daquela empresa, nos documentos, no fluxo de trabalho, por meio de entrevistas com empregados e os sócios e, talvez, clientes e fornecedores, tudo para definir ações específicas no âmbito daquela microempresa.

Por isso mesmo, o código de ética e conduta e o plano de ação são os próximos passos, devendo ser elaborado a partir dos problemas e riscos identificados na própria empresa, e não seguindo rigidamente modelos preestabelecidos, se não para um norte em sua estruturação.

Sobre a estrutura do código de ética e conduta, assim elucida Mathies (2018, p. 150):

Desse modo, o Código de Conduta deve definir os valores, os princípios éticos e a filosofia da empresa, bem como a vedação a práticas irregulares e/ou ilícitas e as respectivas medidas disciplinares em caso de descumprimento.

[...]

Além de refletir a cultura da empresa, por meio dos valores e princípios, a utilização desse instrumento deve mencionar também a observância aos direitos humanos e a proteção do meio ambiente de trabalho.

Na elaboração do código de ética e conduta a mesma doutrina afirma que devem ser seguidos alguns princípios para que este documento tenha efetividade:

Os princípios que devem nortear a elaboração do Código de Conduta são o compromisso da empresa de adoção, integração e disseminação do Código de Conduta; a capacidade de fazê-lo ser cumprido; a publicidade acerca da existência do código a todos que se relacionam com a empresa, interna ou externamente; a acessibilidade do Código de Conduta a todos; precisão e clareza das informações nele contidas; a responsabilidade e obrigatoriedade de prestação de contas pelas ações realizadas no âmbito do *compliance*.

[...]

Portanto para que o Código de Conduta seja efetivo e deixe de ser documento de mera intenção é necessário que entre outras características tenha diretrizes justificadas e que estejam sujeitas a constante revisão, e além disso tem linguagem de fácil compreensão de forma atingir todos os parceiros da empresa. (MATHIES, 2018, p. 151)

É necessária também a criação de um plano de ação, a partir da análise de risco e entrevistas, para que se possa delinear todo o fluxo de trabalho da empresa com as alterações que serão implementadas e consolidadas, não somente sobre problemas já ocorridos, mas também sobre os riscos identificados.

Em suma, o código de ética e conduta deve ser um norteador de conduta, definidor de papéis e responsabilidades, padrão de relações interpessoais, política de dados pessoais, política de metas, de bonificações, de sanções disciplinares e também intolerância a discriminações e assédio moral e sexual, entre outras regras que se mostrarem relevantes naquela realidade.

Por sua vez, o plano de ação, que é estritamente relacionado ao código de ética, define de forma detalhada as mudanças que se pretende realizar no âmbito empresarial, para buscar a concretização dos objetivos do código de ética e conduta, tanto por meio dos treinamentos e comunicação, como por mudanças a serem implementadas nas rotinas e fluxo de trabalho, ou seja, prevenir os riscos identificados inicialmente.

4.1.3 Canal de denúncia e investigação

Importante também ser tratado no código de ética e conduta os canais de denúncia ou qualquer sistema semelhante que permita a comunicação franca e segura sobre potenciais conflitos ocorridos, como ofensas, ameaças e assédio moral ou sexual, e que garanta o sigilo da denúncia, ou até mesmo o anonimato, no caso de a denúncia ser contra o próprio microempresário ou alguém relacionado ao controle do programa de *compliance* ou ao tratamento das denúncias.

Em microempresas o próprio sócio ou algum gerente pode receber as denúncias, mas com os mesmos cuidados mencionados, para evitar que um problema gere outro a partir do vazamento da denúncia, e nos casos de denúncia anônima, por ser tema delicado ou contra o próprio empresário, ainda assim tal conteúdo deve ser considerado como uma reflexão e autocrítica para evitar o aprofundamento do conflito denunciado.

A doutrina esclarece que sempre os canais de denúncia geram receio e insegurança dos trabalhadores logo que são implementados, por medo de retaliações ou ausência de sigilo, porém “com o tempo e constatando a própria integridade, independência e transparência do programa, por meio de respostas positivas às denúncias, sentem-se mais seguros e aumenta a utilização desses mecanismos na empresa” (CARLOTO, 2020, p. 60).

O canal de denúncia pode ser concretizado de várias formas, por telefone, e-mail, pessoalmente, ou até mesmo por redes sociais, pois as denúncias podem ser realizadas por terceiros que se relacionam com a empresa, como trabalhadores terceirizados, clientes e fornecedores, devendo haver um filtro para verificar o que é de interesse do programa de *compliance*, por contrariar as normas do código de ética e conduta, ou meras informações, sugestões e reclamações, que até podem ser relevantes, mas não consideradas denúncia no sentido aqui tratado.

Uma sugestão por parte da doutrina, quanto à implementação de um canal de denúncia em pequenas empresas seria: “Inicialmente, a empresa pode implementar, como um primeiro canal de denúncia, uma “caixinha” de sugestões, ou uma urna com um cadeado, com acesso apenas da área ou empresa de *compliance*, principalmente quando falamos de empresas menores.” (CARLOTO, 2020, p. 70)

A apuração das denúncias deve seguir alguns passos, de acordo com a previsão do código de ética e conduta e da realidade daquela microempresa. Inicialmente deve ser recebida a denúncia e verificada a sua verossimilhança, inclusive se tal conflito já é de conhecimento da empresa ou, ao menos, esperado dentro de sua realidade, além de considerar os precedentes profissionais dos envolvidos no conflito. Em seguida é necessária a investigação, com entrevistas individuais, análise de documentos, imagens de câmeras, entre outros detalhes que possam agregar informações ao relatório.

A partir desta investigação se poderá concluir o relatório da denúncia e, por fim, definir quais as medidas que deverão ser adotadas. Poderão ser aplicadas as penalidades previstas em lei e no código de ética e conduta, como advertências, suspensão do empregado ou dispensa por justa causa, ou até mesmo outras possibilidades alternativas de solução do conflito, como a transferência de um ou mais empregados envolvidos no conflito para outro setor, quando a microempresa demonstrar essa possibilidade.

As punições devem ser proporcionais e dentro da previsão do código de ética e conduta ou da política de advertências, para evitar efeitos negativos entre os próprios empregados.

Um exemplo concreto mencionado pela doutrina de Serpa, Vasconcellos e Porto (in FRANCO, 2020) se deu em uma situação onde dois empregados publicaram em uma rede social uma prática de assédio cometida por um superior hierárquico, mas erraram ao não realizar a denúncia interna no canal específico e também ao expor assuntos internos, o que era proibido pelas normas.

No caso, após a investigação o assédio foi comprovado na investigação interna, mas foi objeto de dúvida se poderia haver a mesma punição para ambos, com a dispensa por justa causa,

mas a solução encontrada pelo profissional responsável pelo programa de *compliance* foi no sentido de punição proporcional para os empregados, sendo o assediador dispensado por justa causa e suspensão aos dois que expuseram o problema em redes sociais e não denunciaram internamente.

E concluem com sua análise afirmando:

Fundamentou essa decisão o fato de que a medida deveria ser proporcional ao desvio –se o próprio assédio ensejaria a demissão, o relato, mesmo que de forma indevida não poderia ensejar a mesma penalidade do assediador – bem como o fato de que a hipótese de demissão deles poderia dar aos outros colegas a impressão de que a empresa punia quem reclamava ou expunha os problemas reais, o que deveras seria prejudicial para o programa de *compliance* da organização. (SERPA; VASCONCELLOS; PORTO, *in* FRANCO, 2020, p. 324-325).

Além de tais medidas no âmbito individual, um procedimento investigatório deve resultar também de mudanças no âmbito da empresa, que a partir daquela solução do conflito deve criar maneiras de prevenção de casos semelhantes, talvez com alterações do código de ética e conduta, mudanças no plano de treinamento e comunicação, mudança no fluxo de trabalho, entre outras que se mostrarem viáveis.

4.1.4 Treinamento e comunicação

Juntamente ao código de ética e conduta e ao plano de ação podem ser criados outros documentos, a exemplo de plano de treinamento e comunicação, com estrita relação com àqueles, onde são planejados os treinamentos e outras atividades com base nos objetivos do código de ética e conduta e para que este seja divulgado e compreendido.

Por isso, a próxima etapa é a realização de treinamentos, para colocar em prática o planejamento realizado anteriormente, visando a implantação de uma nova cultura ética empresarial, além de comunicação sobre cada detalhe do programa de *compliance*, especialmente do código de ética e conduta e do plano de ação elaborados.

Todos devem participar do treinamento, tanto o microempresário como seus empregados, pois todos têm que compartilhar dos mesmos objetivos delineados no programa de integridade, que devem fazer parte do seu cotidiano.

Na microempresa nem sempre é possível ampliar o treinamento a fornecedores, clientes e outros atores que se relacionam à microempresa, seja por conta da grande variação, seja por

conta dos custos, mas a comunicação pode se dar de outras formas, como mencionamos mais adiante.

O treinamento deve ser gradativo, pois a assimilação de tantas informações não é imediata, priorizando as questões mais urgentes para, com o passar do tempo, apresentar-se questões menos urgentes, mas não menos importantes, porém sempre no intuito de transmitir todo o conteúdo programado para o treinamento, mostrando os benefícios que todos terão com essa nova realidade que advém do programa de *compliance*.

Sobre o passo a passo do treinamento e da comunicação no programa de *compliance*, Ajeje *et al* (in FRANCO, 2020) explica que deve haver criatividade para a transmissão das informações a todos os empregados e demais pessoas que se relacionam com a empresa e, primeiramente, deve ser criada uma identidade visual também para melhor assimilação, e a partir disso devem ser realizados informativos direcionados a todos, bem como os treinamentos propriamente ditos, para todos os setores internos e todos os atores externo que se relacionam com a empresa.

E complementam, defendendo que:

O ideal é que o treinamento seja preenchido com exemplos práticos e atuais para que o funcionário ou fornecedor consigam visualizar o conteúdo disposto na política.

Além disso, por que não inserir a identidade visual no treinamento e incluir vídeos que estejam no dia a dia do público-alvo? Cenas de filmes e novelas, desenhos e quadrinhos são muito eficientes no sentido de prender a atenção dos espectadores, pois fazem que eles se interessem mais pelo assunto e, conseqüentemente, assimilem melhor o conteúdo, possibilitando ter os mais variados tipos de receptores aptos a identificar situações de atenção (red flags) em qualquer organismo da instituição. (AJEJE *et al*, in FRANCO, 2020, p. 354).

No âmbito de microempresas, onde geralmente existem poucos setores, ou então sequer há divisão em setores, o treinamento pode acabar sendo feito conjuntamente com todos os empregados, o que reduz custos e uniformiza o treinamento, especialmente tratando-se de assédio moral e sexual ou discriminação, onde todos devem estar alinhados com a política de tolerância zero da empresa para estas condutas.

E o conteúdo deve se referir a todo o conteúdo do código de ética e conduta, na busca por uma nova – ou aprimoramento da atual – cultura empresarial, assim como todos os objetivos fixados no plano de ação, bem como outros temas que possam ser relevantes para prevenção de conflitos que se objetiva, dentro das diversas áreas, como a jurídica, técnica, gestão e fluxo de trabalho, e mesmo psicológica, sobre relações interpessoais.

Vale observar, ainda, que a comunicação, especialmente de prevenção de conflitos relativos à assédio moral e sexual, não se dá apenas por meio de cursos e palestras, mas também por diversas medidas de conscientização, como cartazes, placas, informativos, redes sociais, e-mails, mensagens, e o exemplo do próprio empregador.

A partir do que se pretende comunicar e para qual o público, é que se deve planejar o treinamento, que não pode ser exaustivo ou criar resistência, como explica a doutrina:

A partir dos objetivos claros, apesar de o tema *compliance* ser denso, é preciso debruçar-se na estratégia criativa, justamente para tornar o tema mais “palatável” para os diferentes públicos-alvo da empresa. Os treinamentos e as ações de esclarecimento do “o que é *compliance*” não precisam ser complexos, nem tão sisudos. Há vários exemplos no mercado de atividades que levam o tema ao público de forma divertida, sem perder a seriedade que o tema exige, nem a sua importância para a organização. (SOARES, 2021, p. 78)

Além disso, o programa de *compliance* não termina após o treinamento planejado, pois a partir de então deve começar um novo ciclo. Ou seja, novamente será realizada uma análise da realidade da empresa, se os objetivos do planejamento foram alcançados, e onde é necessário algum ajuste.

Claro que nesta nova análise empresarial não devemos nos ater apenas aos riscos anteriormente identificados, mas também identificar novas situações que podem ser agregadas nessa fase de aprimoramento da prevenção de riscos nas microempresas.

Soares (2021) explica que deve ser realizado monitoramento periódico nos materiais levantados e avaliação contínua de riscos, bem como certificar-se que todas as consequências do programa de ética e conformidade estão sendo claras, punições em caso de violações e reforço positivo para comportamentos adequados, sendo gerados relatórios que ao longo do tempo vão demonstrar a evolução da empresa nestas práticas de prevenção de conflitos.

Por isso, o programa de *compliance*, após ser implantado, deverá ser permanente, acompanhando a evolução da microempresa, suas inovações e novos problemas que surjam em seu mercado, sua rotina de trabalho e suas relações interpessoais. Para isso, é uma possibilidade importante a aplicação de questionários alguns meses depois do treinamento para aferir quais temas foram mais assimilados e quais foram menos, pois a partir destas respostas se poderá delinear novos planos para próximos treinamentos.

4.2 Outras formas de prevenção de assédio moral e sexual em microempresas

Além do *compliance* trabalhista, que nem sempre pode ser a preferência da microempresa ou uma saída dentro de seu orçamento, identificam-se também outras formas de prevenção de conflitos decorrentes de assédio moral e sexual nas microempresas, a partir de suas características e deficiências de gestão, mencionadas oportunamente.

Na seção 3.5 foram analisadas as possíveis causas de assédio moral e sexual nas relações de trabalho, assim como foram estudadas nas seções 2.2 e 2.3, as características das microempresas no Brasil e da prevenção de conflitos em seu âmbito, considerando que sua gestão nem sempre se dá de forma especializada, o que acaba gerando falhas na comunicação, desorganização no fluxo de trabalho, fixação de metas inalcançáveis e cobranças excessivas, falta de critérios na realização de promoção funcional, prêmios, bonificações ou mesmo punições disciplinares e também ausência de treinamento e apoio profissional externo.

Tais problemas que ocorrem em microempresas acabam gerando ou não impedindo situações de violência psicológica e, mais acentuadamente, assédio moral e sexual, o que gera todas as consequências que também foram analisadas anteriormente.

Desta forma, a partir do estudo das principais causas de conflitos relativos à assédio moral e sexual em microempresas, conseqüentemente pretende-se pontuar formas de afastar cada uma destas causas.

E, assim, além da implantação de um programa de *compliance*, que é uma importante medida para a prevenção de assédio moral e sexual em microempresas, o presente trabalho visa sugerir outras ferramentas para prevenção destes conflitos, que buscam atingir preventivamente as causas de assédio moral e sexual identificadas ao longo da pesquisa e que serão estudadas a seguir.

4.2.1 Comunicação e liberdade de expressão

No âmbito de uma microempresa, por existirem poucos empregados, é possível afirmar que a comunicação pode ser facilitada perto de grandes organizações, que se dividem em setores e hierarquias diversas. Pode ser uma vantagem, portanto, a proximidade entre os empregados e entre estes e o microempresário.

Por outro lado, podem ocorrer dificuldades se a comunicação for impositiva, arbitrária, ou dificultada de qualquer forma, o que depende da conduta do empregador ou de superiores hierárquicos na medida em que a empresa passa a ter mais empregados.

Deste modo, tal proximidade deve ser bem aproveitada com o uso de uma comunicação franca e que permita a livre expressão pelos empregados, para que se sintam confortáveis a

trazer críticas e sugestões sobre as atividades da empresa, sobre a organização, sobre o ambiente de trabalho, tudo para o crescimento da própria empresa (MONTEIRO *et al.*, 2018).

Por sua vez, o microempreendedor precisa sempre deixar claro, ainda que implicitamente, que não admite naquela empresa práticas discriminatórias de qualquer forma e, conseqüentemente, assédio moral e sexual, pois “em organizações onde os assediadores sabem que não serão punidos devido à falta de políticas para coibir, prevenir e punir o assédio, esta prática tende a se elevar cada vez mais em frequência e intensidade” (NUNES; TOLFO, 2013, p. 102).

Esse diálogo aberto e franco pode deixar os empregados mais confortáveis a denunciar situações ofensivas, por se sentirem seguros em fazer parte da empresa, prevendo que o empregador vai protegê-los, e não apoiar o ofensor injustamente, prevenindo, assim, diversas situações de violência psicológica, inclusive assédio sexual e assédio moral.

Nesse sentido, um trabalho científico que realizou entrevistas com servidores públicos conseguiu constatar que diversos dos entrevistados afirmaram que o diálogo é bastante relevante no ambiente de trabalho e que, a partir dele, conflitos são evitados e que todos os trabalhadores acabam trabalhando mais empenhados e sendo mais produtivos (MONTEIRO *et al.*, 2018).

Claro que isso deve ser, de fato, praticado no âmbito da empresa, que propicia segurança aos empregados quanto a esta comunicação, e não apenas uma promessa descumprida, pois, como explica Hirigoyen (2006, p. 194):

[...] os assalariados em geral se queixam da falta de diálogo. Dizem-lhes que têm liberdade de falar, colocar questões, mas quando ousam por isso em prática são ignorados, assim como seus argumentos. Não lhes é possível se expressar sem correr o risco de ver suas palavras deturpadas e utilizadas contra eles. Muitos dizem desconfiar de uma comunicação de uma única: "Eu faço qualquer coisa para não me aborrecer e não ter que falar do que estou fazendo".

Aqui entram também os canais de denúncia, que foram estudados anteriormente como uma ferramenta do programa de *compliance*, mas que na prática da microempresa também pode e deve ser utilizado para prevenir problemas e conflitos entre os empregados e demais pessoas que se relacionam com a empresa, de um modo geral.

Mesmo em uma microempresa que não tenha um programa de integridade implementado, ainda assim é possível de se cogitar meios de denúncia, que fazem parte da comunicação dos empregados com o empregador.

Claro que no caso da microempresa quem recebe denúncias e reclamações costuma ser o próprio empregador, mas pode ser também o psicólogo ou outros profissionais que acompanham os empregados nos treinamentos ou outras atividades que a empresa oferecer, sendo uma possibilidade também a denúncia anônima, que deve ser analisada com restrições, mas que pode servir de alerta para algumas situações de risco.

Portanto, a comunicação entre empregador e seus empregados, especialmente na microempresa, é indispensável para prevenção de assédio, contando também, na medida do possível, com profissionais específicos para contribuir com a segurança dos empregados em se abrir e relatar sobre situações incômodas do cotidiano, como será tratado oportunamente, não só para resolver o conflito individual, mas para prevenir desequilíbrio do meio ambiente do trabalho.

4.2.2 Profissionalização no fluxo de trabalho

Como detalhado anteriormente, a microempresa encontra dificuldades em dividir o trabalho de modo adequado, de criar um fluxo de trabalho com regras preestabelecidas, de modo que na prática ocorrem muitas situações de improviso, ou mesmo de ordens contraditórias ou confusas, que geram um ambiente de trabalho desagradável.

O isolamento entre áreas da empresa, confusão de informações, entre outros fatores, devem ser evitados para que a gestão não seja fundamentada em decisões por improviso, como explica Rigoni (2011, p. 16):

A forma de gestão utilizada deve propiciar ao administrador ferramentas que auxiliem a empresa a alcançar seus objetivos, atendendo as necessidades de seus clientes internos e externos. Manter integradas as informações das diversas áreas da empresa, por exemplo, evita que seja desempenhada uma gestão por improvisos.

Explica Hirigoyen (2006, p. 187) que:

O certo é que, se não existe um perfil psicológico padrão para as vítimas, existem incontestavelmente contextos profissionais em que os procedimentos de assédio moral podem se desenvolver mais livremente. Não são apenas os meios nos quais prevalecem um intenso nível de estresse e má organização, mas sobretudo as práticas de gestão pouco claras, ou mesmo francamente perversas, que se constituem em uma autorização implícita as atitudes perversas individuais.

E Hirigoyen (2006, p. 188) complementa, mencionando a importância de regras preestabelecidas, que: “[...] o que favorece o assédio é, acima de tudo, o ambiente de trabalho no qual não existem regras internas, nem para os comportamentos nem para os métodos; tudo parece permitido, o poder dos chefes não tem limites, assim como o que pedem aos subordinados”.

Mais adiante, acrescenta Hirigoyen (2006, p. 320):

O primeiro passo da prevenção é educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho. Para isto, a empresa deve inculcar normas de bom comportamento em seu pessoal e definir o que ela aceitou não. Ela não deve impor moral a seu pessoal, mas simplesmente estabelecer limites. Deve sobretudo fazer com que cada qual preveja as possíveis consequências de seus atos sobre os outros.

Desta forma, a profissionalização da gestão, ainda que não tenha relação direta com o tema assédio moral e sexual no trabalho, é indispensável para a prevenção destas espécies de conflito, pois a ausência de gestão profissional e fluxo de trabalho preestabelecido pode gerar arbitrariedades e gestão por atos de improviso, e isso sim é que tem potencial de gerar ou não impedir eventuais práticas de assédio moral e sexual no âmbito da microempresa.

4.2.3 Evitar metas inalcançáveis, cobranças excessivas

Algumas microempresas, de forma consciente ou não, acabam gerando um ambiente em que se incentiva o individualismo exagerado, também com metas inalcançáveis e cobranças exageradas e desproporcionais, mas também com outras práticas que não visam direcionar os empregados ao mesmo objetivo, deixando cada um individualmente definir os rumos de seu trabalho.

Estas práticas são formas comuns de assédio moral, pois com o descontrole destas metas arbitrárias e cobranças cada vez mais injustas e agressivas, a tendência é a criação de conflitos com os empregados.

Por sua vez, quando uma empresa incentiva amizades entre os empregados, criando atividades de trabalho em conjunto, onde seus esforços se complementam, acaba obtendo não apenas um resultado mais satisfatório do que com o trabalho individual, mas também um vínculo de respeito e de colaboração mútua entre os companheiros de trabalho, onde ninguém se sente mais ou menos valorizados que os demais.

Se conhecendo melhor e com trabalhos que se complementam, ao invés de se excluir ou ser concorrente, presume-se que haverá maior apoio mútuo entre os empregados, pois de fato nesse caso a rotina é um trabalho complementando outro.

A doutrina menciona que a concorrência exagerada é prejudicial ao clima existente no ambiente de trabalho, e pode gerar até situações de violência entre os empregados:

Em muitas organizações o indivíduo é incitado a participar de uma cultura organizacional, que objetiva o resultado acima de tudo, a utilizar-se de métodos, manipulações e atos para cumprir suas metas, não se importando com a execução de práticas violentas para tal fim. As exigências de metas, a competitividade nas organizações, pressão por parte dos diretores, entre outras manifestações, provocam nos trabalhadores inseguranças e determinado grau de ansiedade que em determinadas circunstâncias influenciam na ocorrência de comportamentos violentos no ambiente de trabalho. (NUNES; TOLFO, 2013, p. 95).

Do mesmo modo, demonstra Monteiro *et al* (2018, p. 554) por meio do resultado de sua pesquisa que os empregados não se sentem bem em um ambiente de excessiva competitividade e que isso incentiva os empregados a não ajudar os demais:

Por outro lado, os participantes trouxeram em suas falas o sofrimento vivenciado pelas relações negativas e a competitividade:
 ‘A competição aumenta pela meta. É, tipo assim, eu tenho que trabalhar mais, eu tenho que mostrar que eu sou melhor pra não me tirarem, porque se eu ficar por último... Só que alguém sempre vai ficar por último, né? Alguém sempre, alguém tem que ficar. E aí acaba acontecendo isso. Acaba tendo uma competição entre os colegas [...] Ao invés de se criar um espírito cooperativo entre os colegas, tipo assim, bom eu estou zerada e outro está com dez processos porque está com problema, sei lá que problema, mas está com alguma coisa porque ninguém se atrasa porque quer. Não, aí ‘Ah, azar o teu, te rala. Vai trabalhar mais’’. (Sic – S3).
 “E o que eu acho mais interessante é que geralmente as pessoas também já viveram. Mas, aí, elas ‘ah, mas é isso mesmo, é isso que acontece, também já passei por isso... é isso aí’. Na hora eu tenha duas sensações. Uma é: ‘Ah, eu não to sozinha. Essa pessoa entende o que eu to passando’. A outra sensação é: ‘Nossa, mas... é isso mesmo. E a gente não vai fazer nada’. Porque não tem grupo, não tem equipe. Não tem coletivo. Então é um ambiente fértil para o assédio moral”. (Sic – S6).

Ou seja, é ruim para o clima organizacional quando o empregador valoriza demais um empregado em detrimento de outros, ou solicita trabalhos de forma muito desigual entre empregados nas mesmas condições, o que gera uma concorrência que não é saudável, e consequentemente até práticas de assédio pelo empregado que se sente ameaçado.

De outro lado, a falta de reconhecimento do trabalho também desestimula os empregados, registrando Monteiro *et al* (2018) que isso causa sofrimento e com o tempo leva até ao adoecimento psíquico e físico do trabalhador.

Da mesma forma são importantes as confraternizações realizadas ou incentivadas pela empresa, uma vez que o distanciamento dos empregados pode gerar falhas de comunicação e até mesmo criação de subgrupos que podem ser nocivos no ambiente de trabalho se tiverem a finalidade de excluir outros colegas de trabalho.

E por isso, quando se cria uma cultura de cooperação entre os empregados torna-se rotineiro o auxílio mútuo e a inclusão entre todos e não a exclusão, já que não existe, nesse caso, sentido em se destacar ou fazer o outro ser mal visto, pois todos entendem que a empresa só terá êxito com esse trabalho coletivo (LOPES; DUARTE, 2020).

Todos devem trabalhar voltados ao mesmo objetivo, compartilhando as metas com trabalho em equipe, e sendo tais metas previamente estabelecidas, também não deverá haver cobranças exageradas, infundadas, mas sim compreensão do porquê não fora alcançado o objetivo e o que fazer a partir de então.

4.2.4 Promoções, prêmios e punições com critérios claros

Outras condutas do empregador que podem prevenir as práticas de assédio moral e sexual, é a criação de critérios e regras claras para futuras situações de promoções funcionais, prêmios, gratificações e até mesmo punições. Caso contrário, poderá ser fomentada a concorrência desleal e conflitos entre os empregados, pela ausência de previsibilidade de seu trabalho e crescimento profissional.

A empresa que se antecipa a estas situações e cria um plano de carreira, ainda que de maneira simples, como muitas coisas são nas microempresas, está trazendo um norte aos empregados de quais as suas possibilidades de ascensão funcional ou ao menos de recebimento de prêmios e gratificações previamente ajustadas.

É melhor não haver nenhuma gratificação do que pagá-la de forma arbitrária, pois assim como mencionamos, isso pode gerar situações de ciúme, conflitos, individualismo e, talvez, desaguar em práticas de assédio moral e assédio sexual.

Da mesma forma, como analisado oportunamente, é importante a criação de uma política de advertências, que traga previsibilidade de penalidades a serem aplicadas pela prática de determinadas condutas, ou até mesmo outras possibilidades alternativas de solução do

conflito, como a transferência de um ou mais empregados envolvidos para outro setor, quando a microempresa demonstrar essa possibilidade.

Claro que a legislação já menciona as hipóteses de justa causa no artigo 482 da CLT⁹, e também deve ser analisado casuisticamente eventuais punições, mas o que não pode ocorrer é a aplicação de penalidades distintas para condutas idênticas ou semelhantes, que podem trazer a sensação de injustiça nos empregados.

E neste caso, inclusive, a política de advertências acaba servindo até para reforçar a intolerância do empregador com práticas de discriminação e assédio moral ou sexual, que serão exemplarmente punidas. É como se motivasse os empregados a não praticarem estas condutas, por bem ou por mal.

4.2.5 Treinamentos e apoio profissional

O tema assédio moral e sexual deve ser falado e reiterado no ambiente de trabalho, não podendo ser um tabu tratar disso com os empregados, mesmo em microempresas, que também podem passar por situações de discriminação caso não haja prevenção adequada.

Continuamente deve haver treinamentos e outras formas de comunicação, como mencionamos anteriormente, por exemplo, cartazes, placas, informativos, redes sociais, e-mails, mensagens, e a conduta do próprio empregador, para que seja sempre reiterada a política de tolerância zero contra assédio moral e sexual e discriminação.

⁹ Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.
- m) perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado.

Além do esforço do microempresário em garantir comunicação, profissionalização da gestão, diálogo e o trabalho em equipe, existe também a necessidade de auxílio de profissionais externos para aprimorar a cultura antidiscriminatória no ambiente de trabalho, e deixar claro que a empresa abomina qualquer prática de assédio, seja ele sexual ou moral.

Para isso é indispensável oferecer treinamentos frequentes, de diversos formatos, e de forma multidisciplinar, tanto sobre questões jurídicas, como com psicólogos organizacionais do trabalho, que podem contribuir com seus conhecimentos técnicos para melhorar aquele ambiente de trabalho.

Existem diversas questões jurídicas relevantes em torno do assédio moral e do assédio sexual que os empregados e empregadores precisam conhecer, por esse motivo os treinamentos são importantes para que se compreenda, por exemplo os riscos de a empresa sofrer condenação ao pagamento de indenizações pelo assédio e por doenças ocupacionais que dele decorram, assim como os empregados devem saber que a prática de assédio pode gerar uma dispensa por justa causa e até uma ação de regresso, onde o empregador pode cobrar o reembolso do que fora gasto pela empresa em indenizações.

Sobre a hipótese de dispensa do empregado assediador e a respectiva ação de regresso, assim sustenta a doutrina de Oliveira (2011, p. 240):

Se o assédio moral partir de colega de trabalho (assédio moral horizontal ou assédio moral ascendente) ou de prepostos do empregador de forma isolada (assédio moral descendente), a empresa poderá ajuizar ação regressiva em face do assediador para reembolsar os valores da indenização que tiver suportado. Para obter êxito no direito de regresso, o empregador deverá comprovar que nunca deu respaldo, expresso ou implícito, a tal comportamento e que adotava gestão respeitosa, com manifesta censura às condutas dessa natureza. Além disso, a empresa poderá promover a dispensa do assediador por justa causa, como acima mencionado.

O treinamento também deve ser voltado ao aprimoramento da gestão que se pretende implantar, pois a nova organização do trabalho pode gerar desconforto e deve ser gradativa, de modo que o acompanhamento profissional servirá tanto para esclarecer como deverá ser o trabalho, mas principalmente demonstrar os motivos daquelas mudanças, voltadas para melhor estruturação da empresa e prevenção de conflitos, o que deve ser do interesse de todos naquele ambiente.

Igualmente relevante é a atuação de um psicólogo especialista em organização do trabalho, pois:

A psicologia organizacional centra seu foco no elemento humano e é exercida por meio do departamento de Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas, que na função de um psicólogo, busca avaliar a qualidade das condições da empresa, no que se refere ao clima, cultura, relações, etc., com vistas a medir o impacto na saúde mental dos colaboradores. (LOPES; DUARTE, 2020, p. 31).

E complementa a doutrina que,

Nessa esfera, apesar da impossibilidade de atingir todos os desarranjos socioculturais que contribuem para a perpetuação das relações abusivas, vê-se que a psicologia organizacional tem se mostrado efetiva na construção de um ambiente de trabalho com qualidade administrativa e, sobretudo, na preservação da saúde mental dos colaboradores. (LOPES; DUARTE, 2020, p. 43).

A atuação destes profissionais deve se voltar até mesmo ao próprio microempresário, que deve participar dos treinamentos e buscar sua constante evolução, uma vez que pode estar praticando condutas que sequer percebe serem ofensivas aos empregados, ou até mesmo condutas que pareçam permissivas de discriminação e assédio.

O apoio profissional de um psicólogo deve contribuir também para o manejo de estresse, pois como explica Camargo *et al* (2018, p. 141):

[...] a atuação de profissionais da área da saúde no espaço das organizações é de grande importância, tanto no combate quanto na prevenção do adoecimento psíquico do trabalhador, de modo que a realização contínua de diagnósticos organizacionais e ações que promovam o clima de trabalho satisfatório são exemplos de práticas que favorecem a saúde do trabalhador, em especial porque possuem função preventiva.

Inclusive, treinamentos frequentes servem para criar uma nova cultura, de harmonização do ambiente de trabalho, de respeito, de não discriminação e contrária a qualquer forma de assédio entre os empregados (MONTEIRO *et al*, 2018).

Sobre o tema, assim fundamenta Camargo *et al* (2018, p. 141):

Fomentar a cultura da prevenção também se configura como importante estratégia de gestão, antecipando-se a situações que, se presentes, poderão impactar negativamente na qualidade de vida no trabalho, bem-estar do trabalhador e na saúde da própria organização. Discutir e refletir sobre o assunto é de suma importância na prevenção do assédio moral, informando sobre o fenômeno para os trabalhadores, suas causas e consequências.

Assim, o apoio profissional tanto para questões jurídicas e preventivas de assédio, como para melhorar a gestão empresarial e o relacionamento entre os empregados, é um investimento

que tende a trazer bons frutos à empresa, uma vez que são questões que se relacionam e o seu aprimoramento será importante para aumento da produtividade e prevenção de conflitos, aqui incluídos aqueles oriundos de assédio moral e assédio sexual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As microempresas formam um setor importante da economia brasileira sendo cerca de metade das empresas e empregando cerca de 25% dos trabalhadores. Entretanto, em seu cotidiano as microempresas enfrentam uma série de dificuldades em sua gestão, de forma que tais dificuldades têm potencial para gerar conflitos decorrentes de assédio moral e sexual.

Nesse contexto, o presente trabalho identificou algumas características de microempresas que têm potencial de causar, ou ao menos permitir, conflitos oriundos de assédio moral sexual no âmbito das microempresas, como a dificuldade de comunicação democrática, falta de profissionalização da gestão, fixação de metas inalcançáveis e cobranças excessivas, ausência de critérios na realização de promoção funcional, prêmios e bonificações ou até mesmo punições disciplinares e, por fim, a ausência de treinamento e apoio profissional externo.

A partir destes destas características das microempresas concluímos que deve ser realizada a prevenção de conflitos e, por isso, todas são abrangidas pelo *compliance* trabalhista que tem a finalidade de identificar riscos de conflitos no âmbito da empresa e a partir disso criar um código de ética e conduta e um plano de ação, inclusive com canais de denúncia, e treinamentos para amenizar e prevenir tais riscos, o que é aplicável às microempresas.

O *compliance* trabalhista é uma forma mais completa e mais recomendável de gerenciar e prevenir riscos, mesmo assim o presente trabalho conseguiu identificar outras formas de prevenção de assédio a partir das características apontadas, para situações em que a microempresa não deseja ou não tem condições financeiras de implantar um programa de *compliance*, mas ainda assim queira se aprimorar na prevenção de conflitos trabalhistas oriundos de assédio.

Em primeiro lugar a empresa deve buscar o aprimoramento da comunicação entre seus empregados e também com o microempresário para que haja uma comunicação democrática e a segurança de que o empregado eventualmente vítima de assédio será protegido.

Também é uma ferramenta preventiva a profissionalização do fluxo de trabalho com regras preestabelecidas para que não haja arbitrariedade em decisões tomadas por improviso, que geram sensação de injustiça.

Outra forma de prevenção de assédio diz respeito à fixação de metas e cobranças por produtividade dentro da razoabilidade. As metas e cobranças são comuns no âmbito empresarial, porém elas não podem se tornar um pesadelo para os empregados e também não

podem criar uma concorrência selvagem entre eles, porque ao invés de todos trabalharem pelo mesmo objetivo da empresa, cada um passa a ter seu interesse individualista.

Também devem ser claros os critérios para premiações ou punições, para não se criar uma concorrência desleal entre os empregados e não desmotivá-los, por não conhecerem as consequências de suas condutas previamente.

Mencionamos, por fim, como uma importante forma de prevenção de conflitos treinamentos e apoio profissional, que abrangem diversos assuntos como questões jurídicas, organização do trabalho, e também relacionados a psicologia organizacional ou individual que cada trabalhador eventualmente necessitar.

Essas formas de prevenção de conflitos que foram listados não formam um rol taxativo, porém foram apontadas por esta pesquisa por parecerem as mais adequadas e palpáveis às microempresas dentro de sua realidade e observando suas características próprias.

Em suma, o presente trabalho conclui, portanto, que a prevenção de conflitos trabalhistas oriundos de assédio moral e sexual é possível de ser realizada no âmbito das microempresas, desde que haja empenho de seus administradores e alinhamento de seus funcionários na cultura que está sendo implantada ou aprimorada, bem como que a sua concretização se dá de acordo com a realidade específica da empresa, utilizando as ferramentas estudadas, na medida dos riscos identificados como potenciais causadores ou permissivos de assédio moral ou sexual.

REFERÊNCIAS

AJEJE, Bruna, *et al.* **Comunicação e treinamento**: melhores práticas. In: FRANCO, Isabel (org.). Guia prático de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

ALENCAR, Matheus de. **Mecanismos de proteção do empregado nos programas de criminal *compliance***. São Paulo: LiberArs, 2017.

AVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Direito. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/290/Dissertacao%20Rosemari%20P%20de%20Avila.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 set. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. **Decreto-lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Rio de Janeiro, RJ, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. **Lei n. 9.029, de 13 de abril de 1995**. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19029.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. **Decreto n. 8.373, de 11 de dezembro de 2014**. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial. Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União, Presidência da República. **Portaria 2.279, de 09 de setembro de 2015**. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte. Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30172275/do1-2015-09-10-portaria-conjunta-n-2-279-de-9-de-setembro-de-2015-30172271. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. **Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. **Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL. **Lei n. 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm. Acesso em: 13 jan. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO da 15ª Região. **Quem somos**. 2022. Disponível em: <https://trt15.jus.br/institucional/estrutura-do-tribunal/quem-somos>. Acesso em: 05 abr. 2022.

BRASIL. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO da 15ª Região. **Assuntos processuais**. 2022. Disponível em: <https://trt15.jus.br/transparencia/estatisticas-processuais/assuntos-processuais>. Acesso em: 05 abr. 2022.

BRASIL. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Acórdão em Ag-AIRR-20284-76.2013.5.04.0021**. Órgão Julgador: 5ª Turma. Relator Ministro Douglas Alencar Rodrigues. Brasília, DF, julgado em 26 mai. 2021, publicado no DEJT em 28 mai. 2021. Disponível em: <https://jurisprudencia-backend.tst.jus.br/rest/documentos/7effb1a3e6a95e0992a92cc656d25f49>. Acesso em: 19 set. 2022.

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 5766**. Órgão Julgador: plenário. Relator Ministro Alexandre de Moraes. Brasília, DF, julgado em 20 out. 2021, publicado no DJE em 03 mai. 2022. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5250582>. Acesso em: 02 out. 2022.

CAMARGO, Mário Lázaro de. *et al.* **Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho**: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador. Revista Semina: Ciências Sociais e Humanas, v. 39, n. 2, jul./ dez. Londrina, 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/sem/v39n2/a03.pdf>. Acesso em: 26 set. 2022.

CARLOTO, Selma. **Compliance trabalhista**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2020.

CARVALHO, Madalena Felipe de. **Gestão de conflitos: um estudo de caso em uma empresa familiar do setor metalúrgico**. 2014. 47 f. Monografia Especialização em gestão pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23003/4/PB_GP_IV_2014_10.pdf. Acesso em 24 set. 2022.

CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Assédio moral na relação de trabalho**. São Paulo: Rideel, 2009.

DALLEGRAVE NETO, José Affonso. **Responsabilidade civil no direito do trabalho**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2017.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Meio ambiente do trabalho**: direito, segurança e saúde no trabalho. 8. ed. rev. atual. e ampl. Salvador: JusPodivm, 2021.

GUIMARÃES, Andréa Bastos da Silva; CARVALHO, Kátia Cilene Medeiros de; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. 2018. **Radar**, v. 55, p. 21–26, fev./2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209_radar_55_cap04.pdf. Acesso em: 21 jul. 2022.

HENCSEY, Antonio Carlos, *et al.* **Disseminação da cultura de compliance**: casos práticos de ferramentas e mecanismos. In: FRANCO, Isabel (org.). Guia prático de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

HIRIGOYEN, Marie-France. Trad. Rejane Janowitz. **O mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

JORGE NETO, Francisco Ferreira; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. **Direito do Trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina (Orgs.). **Compliance: essência e efetividade**. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2018.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de direito do trabalho**. 14. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

LOPES, Aline Fernanda Martins Lopes; DUARTE, Dayla Rocha. **Psicologia organizacional e do trabalho: principais métodos de prevenção ao assédio moral**. 2020. Revista Farol Faculdade Rolim de Moura, v. 11, n. 11, p. 30-45, nov./2020. Disponível em: <https://revista.farol.edu.br/index.php/farol/article/view/251>. Acesso em 16 abr. 2021.

MACHADO, Lucas Gamaliel Fernandes; SCANDIUZZI, Ariadne Yurkin. **Compliance e sua aplicação às médias, pequenas e microempresas**. 2020. Episteme Transversalis, v. 11, n. 1, maio 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2129>. Acesso em: 04 abr. 2022.

MARCONI, Aline Del Tedesco Nassif. **Compliance trabalhista: como assegurar conformidade nas relações de trabalho**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

MATHIES, Anaruez. **Assédio moral e compliance na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção**. Curitiba: Juruá, 2018.

MONTEIRO, Janine Kieling *et al.* **Prevenção do assédio moral no trabalho na visão de servidores público do judiciário**. 2018. Psicologia Argumento, v. 36, n. 94, p. 546-564, out.-dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/24454>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NASCIMENTO, Daniella Teixeira. **Saúde mental de trabalhadores vítimas de assédio moral**. Revista Psicologia.pt. Centro Universitário Jorge Amado, 2018. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1197.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. **A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho**. 2013. Revista de Gestão e Secretariado, v. 4, n. 2, p. 90–113, 2013. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/161>. Acesso em: 20 jul. 2022.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2011.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Indenizações por acidente do trabalho ou doença ocupacional**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2013.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. N° 190. 21 jun. 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729459.pdf. Acesso em 10 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Violência e assédio no mundo do trabalho: Um guia sobre a Convenção N.º 190 e a Recomendação N.º 206**. Escritório Internacional do Trabalho –

Genebra: OIT, 2021. *E-book*. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_832010.pdf. Acesso em 10 jan. 2023.

PAULO, Iasmin Luz de; SILVA, Karoline Gomes da; SILVA, Humberto Cardoso da Silva. **A gestão de conflitos em microempresas familiares: um estudo de múltiplos casos na cidade de Olinda**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 12, n. 2, p. 379-390, 2021. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2021.002.0030>. Acesso em 26 set. 2022.

PORTUGAL. **Lei n. 7/2009**. Institui o Código do Trabalho de Portugal. Diário da República n. 30/2009, Série I de 2009-02-12. Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>. Acesso em 15 set. 2022.

REIS, Zoleide Martello dos; MACHADO, Wilton; VIEIRA, Bruna Ramos. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho privado**. Judicare, v. 14, n. 1, p. 12-28, jul. 2019. Disponível em: <http://ienomat.com.br/revista/index.php/judicare/article/view/98>. Acesso em: 29 mar. 2022.

SCHWARZ, Rodrigo Garcia; THOME, Candy Florêncio. **Assédio moral no trabalho e direito à saúde: consequências do assédio moral no âmbito do trabalho ao direito à saúde do trabalhador**. Revista do Direito do Trabalho e meio ambiente do trabalho, v. 3, n. 2, p. 1-20, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/2346/pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

SEBRAE (org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2018. 11. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabela gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.pdf>. Acesso em 06 abr. 2022.

SEBRAE. **Integridade nas MPE**. Brasília, DF: SEBRAE, 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Integridade-nas-MPE-2018.pdf>. Acesso em 26 set. 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência de empresas no Brasil**. Brasília, DF: SEBRAE, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em 06 set. 2022.

SERPA, Alexandre; VASCONCELLOS, Reynaldo Dobrovolsky Molina de; PORTO, Roberta Guasti. **Compliance e gestão de medidas disciplinares**. In: FRANCO, Isabel (org.). Guia prático de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

SILVA, José Antônio Ribeiro de Oliveira. **Acidente do trabalho: Responsabilidade objetiva do empregador**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2013.

SOARES, Fábio Lopes (org.) *et al.* **Compliance: Fundamentos e reflexões para integridade nas empresas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021.

SOUZA, Dercia Antunes de; PINHEIRO, Ana Paula. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover**: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 10., 2013, Rio de Janeiro, Anais..., publicação online, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em 16 set. 2022.

SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana e. **Implementação de um programa de compliance**. In: LAMACHIA, Cláudio; PETRARCA, Carolina. Coord. MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta. *Compliance: essência e efetividade*. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2018.

TERRA, D. M.; BIANCHI, E. M. P. G. **Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de seus Administradores.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo, SP, v. 7, n. 3, p. 58–84, 2018. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/692>. Acesso em: 4 abr. 2022.

TRENNEPOHL, Terence. **Manual de direito ambiental.** 7. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Assuntos processuais.

RODRIGUES, André Luis Friaça *et al.* **Gestão de riscos (risk management): desafios e melhores práticas** In: FRANCO, Isabel (org.). Guia prático de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

RIGONI, Nancy. Gestão de uma microempresa do setor gráfico: o caso da gráfica modelo. 2011. 33 f. Monografia Especialização em gestão de negócios financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/96983>. Acesso em: 26 set. 2022.

ROMI S/A. **Código de ética e conduta empresarial.** 2022. Disponível em: <https://www.romi.com/investidores/governanca-corporativa/compliance/codigo-de-conduta/>. Acesso em 05 abr. 2022.

SARAMAGO, José. **O conto da ilha desconhecida.** São Paulo: Companhia das letras, 1998.

VIEGAS, Rafaela Alexandra Souza. **O impacto do assédio moral no local de trabalho no bem estar dos indivíduos e na sua intenção de turnover.** 2021. 62 f. Dissertação (Mestrado). Lisbon School of Economics & Management. Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/23871/1/DM-RASV-2021.pdf>. Acesso em 25 set. 2022.