

Março, 2026

PROGRAMA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO - NR01

Diretrizes abrangentes para manter o respeito e a segurança no ambiente de trabalho

Elaborado por

**Pilli &
Fanucchi**
ADVOGADOS

NR-01

PROGRAMA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO, BULLYING E CONDUTAS INADEQUADAS

A prevenção ao assédio e às condutas inadequadas no ambiente de trabalho deixou de ser apenas uma pauta reputacional para se tornar um dever jurídico estruturado, especialmente após a atualização da NR 01 e o fortalecimento das diretrizes sobre gerenciamento de riscos ocupacionais. A incorporação dos riscos psicossociais ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), aliada à crescente atuação da Justiça do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho, impõe às empresas a necessidade de adoção de políticas claras, treinamento efetivo e mecanismos internos de controle e apuração.

Este material foi desenvolvido com o objetivo de orientar empresas na estruturação de um Programa de Prevenção ao Assédio, Bullying e Condutas Inadequadas, oferecendo fundamentação legal, diretrizes práticas, responsabilidades das lideranças e modelos de implementação. Mais do que um documento formal, trata-se de um instrumento estratégico de conformidade, fortalecimento da cultura organizacional e mitigação de passivos trabalhistas.

01

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL E
REGULATÓRIA

Gerenciamento de Riscos

02

FORMALIZAÇÃO DOS
COMPORTAMENTOS
ESPERADOS

Princípios Norteadores

03

CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA

Estrutura Recomendada e

Condutas Expressamente Proibidas

04

POLÍTICA ANTI-BULLYING

Procedimento Interno

05

LETRAMENTO DOS
PROFISSIONAIS

Objetivos e Metodologia

06

MÓDULO ESPECÍFICO PARA
LÍDERES

Prevenção de passivo trabalhista

07

MEDIDAS DISCIPLINARES

Políticas Internas

08

DOCUMENTAÇÃO PARA FINS
DE NR 01

Formalização de treinamento

**o Material
Contempla:**

Perfil Institucional

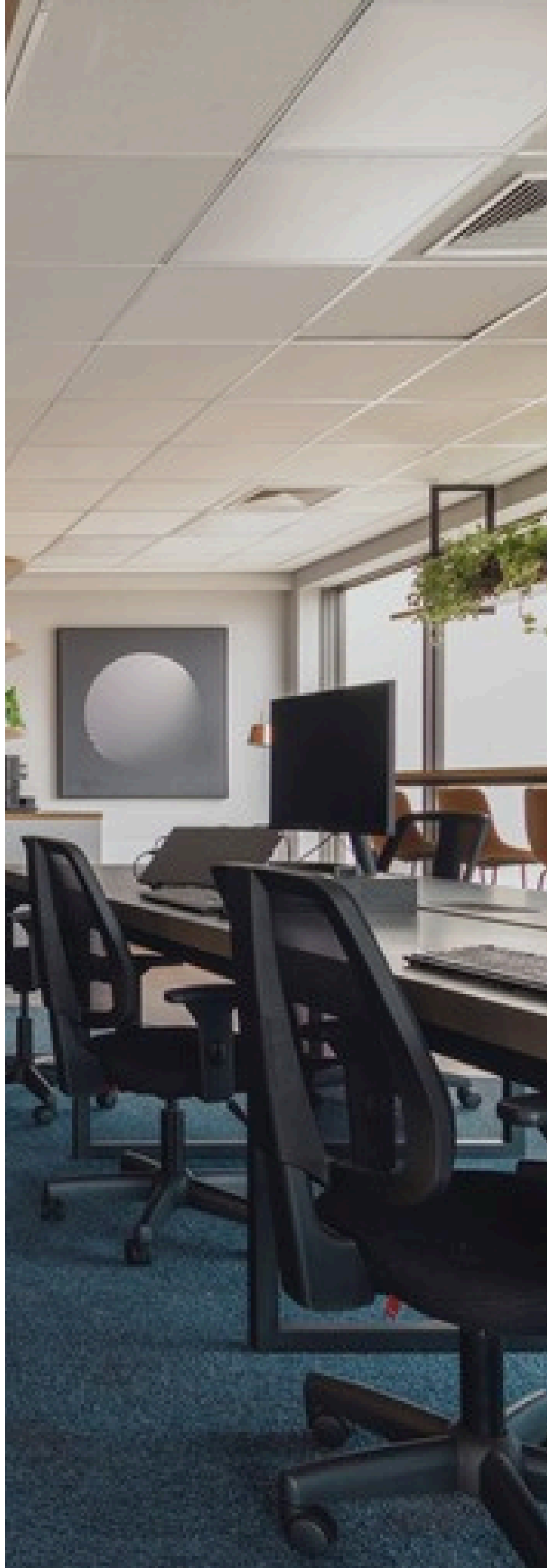
O escritório Pilli & Fanucchi Advogados, sediado em Campinas, é uma banca multidisciplinar que alia mais de 20 anos de experiência de seus sócios a uma metodologia moderna, objetiva e customizada. Com o propósito de oferecer soluções jurídicas que favoreçam a evolução dos negócios de seus clientes, o escritório atua de forma proativa e preventiva, mantendo uma proximidade diferenciada com o dia a dia das empresas.

Diferenciais e Atuação

- Expertise Multidisciplinar
- Abordagem Business-Oriented
- Compromisso Ético e Inovação

Responsabilidade Social e Cultura Interna

O escritório Pilli & Fanucchi acredita que o sucesso coletivo depende de um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e justo. Internamente, promove a inclusão social e garante oportunidades de crescimento e bem-estar para todos os seus colaboradores. É com base nesses valores de integridade e respeito que o escritório desenvolve este programa de treinamento, visando disseminar uma cultura organizacional livre de assédio e discriminação.



Liderança Técnica

Fillipe Fanucchi Mendes é sócio-fundador do escritório Pilli & Fanucchi Advogados e o responsável pela liderança da área Trabalhista Empresarial. Graduado em Direito pela PUC-Campinas e especialista pelo Instituto Luiz Flávio Gomes (LFG), possui vasta experiência em consultoria estratégica para empresas, com foco em soluções jurídicas modernas e preventivas.

Sob sua coordenação, este programa de treinamento foi desenvolvido para garantir que o ambiente de trabalho seja seguro, respeitoso e produtivo para todos. A atuação foca na implementação de políticas antiassédio eficazes, essenciais para proteger a saúde emocional dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional.

Fillipe Fanucchi
SÓCIO - TRABALHISTA



1. Fundamentação Legal e Regulatória

1.1 A Evolução da NR 01 e o Novo Paradigma da Gestão de Riscos

A Norma Regulamentadora nº 1 é a norma estruturante do sistema de Segurança e Saúde no Trabalho no Brasil. Instituída originalmente pela Portaria nº 3.214/1978 do Ministério do Trabalho, a NR 01 sempre teve como finalidade estabelecer disposições gerais aplicáveis às demais Normas Regulamentadoras. Entretanto, a partir de sua profunda reformulação iniciada em 2019 e consolidada nos anos seguintes, a NR 01 passou a inaugurar um novo modelo de gestão: o *Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)*, com a obrigatoriedade de implementação do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

O que mudou?

Antes da atualização, o foco normativo era predominantemente:

- Riscos físicos
- Riscos químicos
- Riscos biológicos
- Riscos ergonômicos
- Riscos de acidentes

Com a evolução do entendimento jurídico e social sobre saúde mental no trabalho, passou-se a reconhecer formalmente a existência de riscos psicossociais, dentre eles:

- Assédio moral
- Assédio sexual
- Violência organizacional
- Pressões abusivas
- Ambientes tóxicos
- Gestão por humilhação

A partir desse novo paradigma, a empresa deixa de atuar apenas de forma reativa e passa a ter o dever de prevenção estruturada.

1.2 Motivos da Alteração Normativa

A atualização da NR 01 decorre de uma convergência de fatores:

1. Crescimento de ações trabalhistas envolvendo danos morais
2. Aumento de afastamentos por transtornos mentais
3. Reconhecimento da saúde mental como parte da saúde ocupacional
4. Pressão internacional por ambientes de trabalho seguros
5. Internalização de diretrizes da OIT

A Organização Internacional do Trabalho aprovou a Convenção nº 190 da OIT, que reconhece formalmente a violência e o assédio como violações de direitos humanos no mundo do trabalho.

Ainda que o Brasil esteja em processo de internalização plena, a Convenção 190 já influencia decisões judiciais e políticas públicas.

O novo modelo regulatório deixa claro que saúde ocupacional inclui saúde mental e ambiente psicologicamente seguro.

1.3 Integração com a Legislação Trabalhista

A exigência de prevenção ao assédio não decorre apenas da NR 01. Ela se conecta com todo o sistema jurídico brasileiro.

Art. 157 da CLT

Impõe ao empregador o dever de: Cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho. Instruir os empregados quanto às precauções para evitar acidentes e doenças ocupacionais. A omissão na prevenção de assédio pode ser interpretada como descumprimento desse dever legal.

1. Fundamentação Legal e Regulatória

Art. 158 da CLT

Estabelece que o empregado também deve:

- Observar as normas de segurança.
- Colaborar com a empresa na aplicação das medidas preventivas.

Por isso, a política interna deve vincular também os colaboradores, e não apenas a liderança.

Constituição Federal – Art. 1º, III

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece como fundamento da República a dignidade da pessoa humana.

A jurisprudência trabalhista tem reconhecido que práticas de assédio violam diretamente esse princípio constitucional, o que amplia o risco indenizatório.

Arts. 223-A a 223-G da CLT

A Reforma Trabalhista introduziu a disciplina específica dos danos extrapatrimoniais.

Esses dispositivos:

- Regulam indenizações por dano moral.
- Fixam critérios de quantificação.
- Permitem condenações baseadas na gravidade da conduta.

Assim, a ausência de políticas preventivas pode caracterizar culpa organizacional.

1.4 O Dever Empresarial no Novo Cenário Regulatório

Com a consolidação do GRO e do PGR, a empresa passa a ter obrigações concretas e documentáveis.

Não se trata apenas de boa prática — trata-se de conformidade normativa.

A empresa deve:

- Identificar riscos psicossociais no ambiente de trabalho
- Implementar medidas preventivas formais
- Formalizar comportamentos esperados

Criar Código de Conduta e Política Antiassédio

Realizar treinamentos periódicos

Estabelecer canal seguro e confidencial de denúncia

Investigar ocorrências com imparcialidade

Registrar todas as medidas adotadas

1.5 Responsabilidade e Risco Jurídico

A omissão pode gerar:

- Reconhecimento de rescisão indireta
- Indenização por dano moral individual
- Indenização por dano moral coletivo
- Atuação do Ministério Público do Trabalho
- Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)
- Multas administrativas
- Danos reputacionais

A política preventiva passa a ser instrumento de:

- Redução de passivo trabalhista
- Prova de diligência empresarial
- Mitigação de responsabilidade
- Demonstração de cultura organizacional saudável

1.6 Conclusão Estratégica

A atualização da NR 01 consolida um novo entendimento:

A empresa não responde apenas pelo acidente físico.

Ela responde também pelo ambiente psicológico que cria ou permite.

A prevenção ao assédio deixa de ser apenas uma pauta ética e passa a ser:

- Exigência regulatória
- Estratégia jurídica
- Ferramenta de governança
- Instrumento de proteção patrimonial

2. Formalização dos Comportamentos Esperados

A prevenção ao assédio e à violência organizacional começa antes da ocorrência do conflito. Ela se inicia na definição clara, objetiva e formal dos comportamentos esperados dentro da empresa. Não se trata apenas de declarar que a organização “*não tolera assédio*”, mas de estabelecer, de forma concreta, quais condutas são obrigatórias, quais são vedadas e quais são os limites da atuação profissional.

A experiência prática demonstra que ambientes onde as regras de convivência não são formalizadas tendem a desenvolver padrões informais de poder, permissividade e subjetividade decisória. Isso gera insegurança jurídica, favorece interpretações equivocadas e dificulta a responsabilização quando ocorre uma conduta abusiva. Por essa razão, a formalização não é apenas uma medida ética, é uma estratégia jurídica de prevenção de passivos trabalhistas, especialmente no contexto da gestão de riscos psicossociais exigida pela NR 01.

Ao definir os comportamentos esperados, a empresa estabelece parâmetros objetivos de convivência e cria um referencial comum para líderes e colaboradores. Essa padronização reduz conflitos, organiza a cultura interna e demonstra diligência empresarial em eventual questionamento judicial.

Os comportamentos esperados devem estar fundamentados em princípios claros. O primeiro deles é o respeito.

O respeito no ambiente de trabalho significa reconhecer a dignidade individual de cada colaborador, independentemente de cargo, função, desempenho ou tempo de empresa. Isso implica vedar humilhações, ridicularizações, exposições desnecessárias e comentários depreciativos. A cobrança por resultados é legítima, mas jamais pode ultrapassar a barreira da dignidade.

Outro princípio essencial é a integridade. A empresa deve deixar claro que o exercício de autoridade hierárquica não pode ser utilizado como instrumento de intimidação ou vantagem pessoal. A integridade impõe coerência entre discurso e prática, exige transparência nas decisões e proíbe retaliações, perseguições ou favorecimentos indevidos. Em especial, a liderança deve compreender que representa institucionalmente a organização, e suas condutas são juridicamente atribuídas ao empregador.

O profissionalismo também precisa ser formalmente delimitado. O ambiente de trabalho não se confunde com ambiente informal ou doméstico. Comentários jocosos, apelidos depreciativos, ironias reiteradas e críticas generalizadas podem, quando repetidos, caracterizar ambiente hostil. O profissionalismo exige postura adequada, comunicação objetiva e separação entre avaliações de desempenho e julgamentos pessoais.

2. Formalização dos Comportamentos Esperados

A igualdade de tratamento constitui outro pilar indispensável. Decisões relativas a promoções, advertências, metas e avaliações devem estar baseadas em critérios técnicos e documentáveis. A aplicação seletiva de regras, o tratamento diferenciado sem justificativa plausível ou a criação de exigências específicas para determinado empregado podem configurar discriminação indireta ou perseguição organizacional.

No campo da comunicação, é fundamental que a empresa adote expressamente o compromisso com a comunicação não violenta. A forma como se comunica uma cobrança é tão relevante quanto a cobrança em si. Gritos, ameaças, sarcasmo e linguagem agressiva não são instrumentos legítimos de gestão. Feedbacks devem ser técnicos, objetivos e direcionados a comportamentos observáveis, e não à identidade do trabalhador. Critica-se o resultado, nunca a

pessoa.

Além disso, a organização deve comprometer-se com a construção de um ambiente psicologicamente seguro. Isso significa garantir que o colaborador possa relatar dificuldades, reconhecer erros ou denunciar irregularidades sem medo de humilhação ou retaliação. O medo constante de exposição ou punição informal é um dos principais fatores de adoecimento psíquico no trabalho e está diretamente relacionado aos riscos psicossociais que hoje integram o Programa de Gerenciamento de Riscos.

A formalização desses comportamentos precisa se traduzir em práticas concretas. Não expor colaboradores a constrangimentos públicos é uma delas. Repreensões devem ocorrer em ambiente reservado. A divulgação de falhas em reuniões abertas ou grupos corporativos fragiliza a dignidade do empregado e pode caracterizar assédio moral quando reiterada.

Respeitar limites pessoais e profissionais

A empresa deve deixar claro que:

- Mensagens fora do horário devem ser evitadas (salvo urgência justificada)
- Vida pessoal não deve ser objeto de investigação informal
- Contatos físicos devem respeitar limites individuais
- Conversas íntimas ou invasivas são inadequadas

O limite entre gestão e invasão deve ser claramente estabelecido.

Não realizar cobranças abusivas ou desproporcionais

Cobrança é legítima. Abuso não é.

A cobrança torna-se abusiva quando:

- Metas são inatingíveis
- Exigências são incompatíveis com recursos oferecidos
- Há pressão constante acompanhada de ameaça
- Existe exposição reiterada de desempenho negativo

A gestão deve ser firme, porém técnica.

3. Código de Conduta Ética

O Código de Conduta Ética é o principal instrumento formal de consolidação da política preventiva da empresa. Trata-se de documento normativo interno, de caráter obrigatório, que deve ser assinado por todos os empregados e incorporado ao contrato de trabalho, seja por cláusula expressa, seja por termo de ciência e adesão.

Ele demonstra que a empresa:

- Estabeleceu padrões objetivos de comportamento;
- Informou formalmente seus colaboradores;
- Estruturou canais de denúncia;
- Previu consequências disciplinares;
- Organizou procedimento interno de apuração.

No contexto da gestão de riscos psicossociais prevista na Norma Regulamentadora nº 1, o Código de Conduta passa a ser elemento essencial de comprovação da atuação preventiva. *Sem documento formal, não há como comprovar orientação prévia, o que pode fragilizar a defesa empresarial em eventual demanda judicial.*

3.1 Estrutura Recomendada do Código de Conduta

O Código deve ser claro, objetivo, acessível e juridicamente consistente. Recomenda-se a seguinte estrutura:

A. Apresentação Institucional

Nesta parte, a empresa declara seu compromisso com:

- Ambiente de trabalho seguro e respeitoso;
- Cumprimento da legislação trabalhista;
- Valorização da dignidade humana;
- Prevenção de assédio e discriminação.

B. Valores e Cultura Organizacional

Aqui são definidos os pilares da cultura empresarial, tais como:

- Respeito
- Ética
- Transparência
- Profissionalismo
- Igualdade de tratamento
- Responsabilidade social

Essa seção deve deixar explícito que resultados não justificam práticas abusivas.

C. Regras de Convivência

A empresa deve descrever de forma objetiva como espera que seus colaboradores se comportem no dia a dia, incluindo:

- Comunicação respeitosa;
- Feedback técnico e privado;
- Proibição de exposição vexatória;
- Uso adequado de grupos corporativos;
- Respeito aos limites pessoais;
- Aplicação uniforme de regras internas.

É recomendável incluir regras específicas sobre:

- Avaliações de desempenho;
- Critérios objetivos para promoções;
- Processos internos de reconhecimento profissional;
- Distribuição equilibrada de tarefas.

A ausência de critérios claros em promoções e progressões de carreira é uma das principais fontes de alegações de discriminação ou perseguição.

D. Condutas Proibidas

O Código deve conter rol expresso de condutas vedadas, evitando generalizações excessivas. A descrição precisa auxilia na prevenção e na aplicação proporcional de sanções.

3. Código de Conduta Ética

E. Política de Consequências Disciplinares

Deve ser prevista gradação de penalidades, tais como:

- Advertência verbal;
- Advertência escrita;
- Suspensão;
- Demissão por justa causa, quando cabível.

A aplicação deve observar:

- Proporcionalidade;
- Imediatidade;
- Não discriminação;
- Registro formal.

F. Canal de Denúncia

O Código deve indicar:

- Meio de denúncia (e-mail, sistema, telefone, canal externo);
- Possibilidade de anonimato ou não;
- Garantia de confidencialidade;
- Proibição expressa de retaliação.

G. Procedimento de Apuração

É essencial estabelecer fluxo mínimo de investigação, incluindo:

- Recebimento da denúncia;
- Análise preliminar;
- Oitiva das partes;
- Garantia de contraditório;
- Registro documental;
- Conclusão fundamentada.

3.2 Condutas Expressamente Proibidas

A objetividade na descrição das condutas proibidas reduz subjetividade interpretativa e fortalece a segurança jurídica.

Assédio Moral

Configura-se pela prática reiterada de condutas que exponham o trabalhador a situações humilhantes ou constrangedoras.

São exemplos expressamente proibidos:

- Expor empregado ao ridículo diante de colegas;
- Gritar reiteradamente como forma de cobrança;
- Isolar profissional intencionalmente de atividades relevantes;
- Atribuir tarefas sabidamente impossíveis ou incompatíveis com o cargo;
- Ameaçar demissão como instrumento de pressão ou controle;
- Divulgar erros de forma vexatória;
- Realizar comparações depreciativas entre empregados.

É importante deixar claro que a cobrança por resultados é legítima, mas deve ser técnica e proporcional.

Sob a perspectiva patrimonial, o Código de Conduta também atua como instrumento de redução de contingências. Condenações por assédio e discriminação podem envolver indenizações significativas, repercussões reputacionais e impacto na marca empregadora. A política formal, acompanhada de treinamentos e registros documentais, integra o conjunto de medidas que evidenciam gestão responsável e compliance trabalhista.

Em síntese, o Código de Conduta Ética materializa o compromisso empresarial com a dignidade da pessoa humana, princípio estruturante da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, e transforma esse compromisso em procedimento concreto, documentado e defensável. Ele não elimina totalmente o risco de litígios, mas reduz significativamente a exposição jurídica, organiza a cultura interna e posiciona a empresa de maneira mais segura diante do cenário regulatório contemporâneo.

4. Política Anti-Bullying

A Política Anti-Bullying é um desdobramento específico da política de prevenção ao assédio e integra a gestão de riscos psicossociais exigida pela Norma Regulamentadora nº 1.

Embora muitas vezes tratado como sinônimo de assédio moral, o bullying organizacional possui contornos próprios e merece tratamento expresso no âmbito empresarial.

O bullying caracteriza-se por conduta repetitiva, intencional e constrangedora, direcionada a determinado trabalhador ou grupo, com o objetivo ou efeito de humilhar, isolar, diminuir ou fragilizar emocionalmente. Ele pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico (bullying horizontal), de superior para subordinado (vertical descendente) ou até de subordinados contra superiores (vertical ascendente).

O elemento central é a reiteração. ***Um episódio isolado de conflito pode não configurar bullying.*** Contudo, quando a prática se torna habitual e direcionada, passa a comprometer a dignidade do trabalhador e o equilíbrio do ambiente organizacional.

Além do risco de indenizações individuais, a tolerância institucional pode gerar responsabilização coletiva e atuação do Ministério Público do Trabalho.

Por essa razão, a empresa deve tratar o tema de forma expressa, preventiva e estruturada.

4.1 Exemplos de Condutas Caracterizadoras de Bullying

A política deve apresentar exemplos concretos, facilitando a compreensão pelos colaboradores e evitando alegações de desconhecimento. São exemplos de condutas vedadas:

- Apelidos pejorativos, especialmente quando relacionados a características físicas, origem, gênero, idade ou desempenho profissional.
- Ridicularização reiterada, inclusive sob o pretexto de “brincadeira”.
- Exclusão intencional quando não houver justificativa técnica.
- Brincadeiras ofensivas ou constrangedoras.
- Divulgação de erros em grupos corporativos, expondo o colaborador.
- Comentários depreciativos constantes.
- Comparações vexatórias entre empregados.
- Ignorar deliberadamente a presença ou manifestação do profissional.

A normalização do constrangimento como forma de integração de equipe é juridicamente arriscada.

A política deve deixar claro que “brincadeira” não é justificativa quando há constrangimento ou desequilíbrio de poder.

4.2 Procedimento Interno de Apuração

A efetividade da Política Anti-Bullying depende da existência de procedimento estruturado de apuração. Não basta proibir; é necessário demonstrar capacidade institucional de resposta. O fluxo interno deve contemplar as seguintes etapas:

- Recebimento da denúncia
- Instauração de apuração interna
- Oitiva das partes
- Garantia de contraditório
- Relatório conclusivo

4. Política Anti-Bullying

Recebimento da denúncia:

A empresa deve disponibilizar canal seguro, podendo admitir denúncias identificadas ou anônimas. É essencial garantir confidencialidade e vedar expressamente qualquer forma de retaliação contra o denunciante.

O simples recebimento da denúncia já impõe à empresa o dever de análise. A omissão pode caracterizar conivência.

Instauração de apuração interna:

Recebida a denúncia, deve-se formalizar a abertura de procedimento interno, com registro de data, relato inicial e designação de responsável pela condução.

A apuração deve ser conduzida com imparcialidade, preferencialmente por setor de RH, compliance ou comissão designada.

Oitiva das partes

Devem ser ouvidos:

- Denunciante (quando identificado);
- Denunciado;
- Testemunhas eventualmente indicadas.

As oitivas devem ser registradas por escrito, preservando-se a confidencialidade das informações.

Garantia de contraditório

Ainda que não se trate de processo judicial, a empresa deve assegurar ao denunciado a possibilidade de apresentar sua versão dos fatos e eventuais provas. Essa prática reforça a legitimidade do procedimento e reduz questionamentos futuros.

Relatório conclusivo

Ao final da apuração, deve ser elaborado relatório fundamentado contendo:

- Síntese da denúncia; Descrição das diligências realizadas; Análise das provas colhidas; Conclusão quanto à procedência ou improcedência; Recomendação de medidas.

Esse documento é essencial para fins de prova em eventual fiscalização ou demanda judicial.

5. Letramento dos Profissionais

A política escrita, quando não acompanhada de treinamento estruturado, tende a se tornar documento meramente formal, sem impacto real na cultura organizacional. O letramento dos profissionais consiste no processo de capacitação contínua para que todos compreendam, de forma prática e aplicável, quais comportamentos são esperados, quais são vedados e como agir diante de situações de risco.

No contexto da gestão de riscos psicossociais exigida pela Norma Regulamentadora nº 1, o treinamento deixa de ser recomendação e passa a integrar o conjunto de medidas necessárias para demonstrar prevenção efetiva. Não basta disponibilizar a política por e-mail. É indispensável assegurar que o conteúdo foi compreendido.

5.1 Objetivos do Letramento

O treinamento deve possuir objetivos claros e mensuráveis, voltados à prevenção prática de conflitos.

Ensinar o que é assédio

Muitos conflitos decorrem da ausência de compreensão técnica sobre o que configura assédio moral ou sexual.

É fundamental esclarecer que:

- Assédio moral não se confunde com cobrança pontual.
- A habitualidade e o constrangimento são elementos relevantes.

O treinamento deve apresentar exemplos concretos para reduzir subjetividade.

Ensinar comunicação profissional adequada

Grande parte das denúncias decorre da forma como algo foi dito, e não necessariamente do conteúdo da cobrança.

O treinamento deve abordar:

- Técnicas de feedback construtivo;
- Controle de tom de voz;
- Linguagem não violenta;
- Comunicação escrita em ambiente corporativo;

É importante demonstrar que a comunicação profissional não elimina firmeza, mas exige respeito.

Orientar sobre o uso responsável de grupos de WhatsApp corporativos

Os grupos de mensagens instantâneas se tornaram extensão do ambiente de trabalho. Por isso, é indispensável orientar sobre:

- Proibição de exposição vexatória em grupos;
- Vedações de piadas de cunho ofensivo;
- Limitação de mensagens fora do horário de trabalho (salvo necessidade justificada);
- Uso estritamente profissional do canal corporativo;
- Cuidado com áudios agressivos ou irônicos.

Ensinar como denunciar

A política só é eficaz se o colaborador souber:

- Onde denunciar;
- Como denunciar;

O treinamento deve reforçar que a denúncia é instrumento de proteção institucional, e não de punição indiscriminada.

5. Letramento dos Profissionais

Treinamento específico para líderes

A liderança exige abordagem diferenciada. Gestores devem receber treinamento aprofundado sobre:

- Limites do poder diretivo;
- Gestão de conflitos;
- Como aplicar advertências corretamente;
- Como documentar situações;
- Como agir diante de denúncias;
- Responsabilidade pessoal e empresarial.

O risco jurídico da liderança é significativamente maior, razão pela qual o treinamento deve ser mais técnico e detalhado.

Estudos de caso

A utilização de situações reais ou simuladas facilita a compreensão prática.

Exemplos de estudos de caso:

- Meta elevada que gera pressão excessiva;
- Exposição de erro em reunião;
- Mensagem agressiva em grupo corporativo;
- Comentário inadequado de teor sexual.

O debate estruturado sobre esses casos ajuda a internalizar os limites aceitáveis de conduta.

Simulações práticas

Simulações de feedback, aplicação de advertência ou recebimento de denúncia tornam o aprendizado mais concreto.

A prática permite que líderes:

- Ajustem postura;
- Percebam falhas de comunicação;
- Desenvolvam habilidade de gestão respeitosa.

Termo de ciência e compromisso

Ao final do treinamento, recomenda-se a assinatura de termo de ciência e compromisso, declarando que o colaborador:

- Participou do treinamento;
- Compreendeu as orientações;
- Compromete-se a cumprir as regras internas.

Esse documento possui relevante valor probatório para uma eventual reclamação trabalhista.

Importância Jurídica do Letramento

Do ponto de vista jurídico, o treinamento é elemento essencial para demonstrar que a empresa adotou medidas preventivas efetivas.

Em eventual ação trabalhista, a comprovação de que o empregado participou de capacitação formal pode:

- Mitigar alegações de omissão;
- Demonstrar cultura preventiva;
- Reduzir risco de condenação por dano moral coletivo;
- Fortalecer defesa perante o Ministério Público do Trabalho.

Empresas que se limitam a elaborar políticas formais, sem investir na capacitação contínua de seus profissionais, mantêm-se vulneráveis sob o ponto de vista jurídico e institucional. Um documento, por si só, não altera comportamentos nem previne condutas inadequadas; ele apenas declara intenções.

É o treinamento, estruturado, periódico e direcionado às diferentes funções, especialmente às lideranças, que converte a norma escrita em prática cotidiana.

6. Módulo Específico para Líderes

Estatisticamente e na prática forense trabalhista, os maiores riscos de condenação por assédio moral ou gestão abusiva decorrem da atuação de gestores despreparados para exercer o poder diretivo dentro dos limites legais. O líder ocupa posição diferenciada dentro da estrutura organizacional. Ele não é apenas um empregado com função de coordenação. Ele representa juridicamente a empresa. Seus atos, palavras e decisões são, para fins legais, atribuídos ao empregador. Isso significa que um comportamento inadequado de liderança pode gerar responsabilidade direta da empresa, ainda que esta possua políticas internas formalizadas.

6.1 O que o Líder precisa entender

O primeiro ponto do treinamento deve ser de conscientização jurídica.

O líder precisa compreender que:

- Ele exerce poder diretivo em nome da empresa;
- Sua conduta é institucional;
- O excesso no exercício desse poder pode configurar abuso;
- O resultado não justifica meios ilícitos.

A depender da gravidade e da habitualidade da conduta, o comportamento inadequado pode gerar:

- Rescisão indireta do contrato de trabalho, nos termos do art. 483 da CLT;
- Condenação por dano moral individual;
- Reconhecimento de dano moral coletivo;
- Fiscalização pelo Ministério Público do Trabalho;
- Ajuizamento de Ação Civil Pública;
- Multas administrativas em auditorias fiscais;
- Danos reputacionais à empresa.

O treinamento deve deixar claro que a linha que separa cobrança legítima de assédio não está na exigência por resultados, mas na forma e na habitualidade da conduta.

O poder diretivo é legítimo. O abuso de poder não é.

6.2 Como o Líder deve agir para não configurar assédio

A orientação prática é fundamental. O líder precisa saber como agir no cotidiano.

1. Cobrança deve ser técnica, não pessoal

A gestão por resultados é lícita. O que não é permitido é a personalização da crítica.

Errado:

“Você é incompetente.”

Correto:

“Essa meta não foi atingida. Precisamos revisar o processo e identificar o que pode ser ajustado.”

O foco deve estar na tarefa, no processo e no resultado, nunca na identidade ou na capacidade pessoal do trabalhador.

2. Feedback deve ser privado

Correções devem ocorrer de forma reservada. A exposição pública é uma das principais causas de condenações por assédio moral.

Jamais:

- Expor colaborador em reunião;
- Criticar desempenho em grupo;
- Repreender em público;
- Utilizar grupos corporativos para apontar falhas individuais.

O ambiente coletivo não é espaço para constrangimento individual.

6. Módulo Específico para Líderes

3. Não usar ameaça como ferramenta de gestão

Ameaça não é instrumento legítimo de liderança. Devem ser evitadas frases como:

- “Tem uma fila querendo sua vaga.”
- “Se não fizer, eu te mando embora.”
- “Você está por um fio.”

Ainda que ditas em momento de tensão, essas expressões podem ser utilizadas como prova de ambiente intimidatório.

Gestão por medo caracteriza abuso de poder.

4. Não impor metas impossíveis

A exigência por desempenho deve estar acompanhada de estrutura adequada.

Metas devem ser:

- Claras;
- Mensuráveis;
- Realistas;
- Compatíveis com os recursos oferecidos;
- Proporcionais ao cargo exercido.

A fixação deliberada de metas inatingíveis, acompanhada de exposição reiterada do insucesso, pode caracterizar gestão abusiva.

5. Não invadir a esfera pessoal

O líder deve respeitar os limites entre vida profissional e vida privada.

Evitar:

- Cobranças constantes fora do horário de trabalho;
- Mensagens excessivas em aplicativos pessoais;
- Questionamentos sobre relacionamentos, religião ou vida íntima;
- Comentários sobre aparência física.

A informalidade não autoriza invasão.

6. Cuidado com tom de voz e postura

O assédio raramente é reconhecido por um único ato isolado. Ele é identificado pela habitualidade e pela humilhação reiterada.

Gritos frequentes, ironias constantes, interrupções agressivas e postura intimidatória podem, quando repetidos, configurar ambiente hostil. O líder deve compreender que autoridade não depende de agressividade.

6.3 Responsabilidades Específicas do Líder

Além de evitar condutas abusivas, o líder possui dever ativo de proteção do ambiente organizacional.

Ele deve:

- Intervir ao presenciar situações de bullying ou discriminação;
- Comunicar imediatamente RH, jurídico ou compliance diante de denúncia;
- Garantir ambiente seguro à equipe;
- Não retaliar denunciantes;
- Manter confidencialidade durante apurações;
- Cooperar com investigações internas.

A omissão também gera responsabilidade. Se o líder presencia prática abusiva e nada faz, pode ser interpretado como conivente.

Considerações

O treinamento para líderes não deve ser apenas informativo, mas transformacional. É essencial trabalhar:

- Estudos de caso reais;
- Simulações de feedback;
- Análise de situações limítrofes;
- Consequências jurídicas práticas.

6. Módulo Específico para Líderes

A capacitação de líderes não deve limitar-se à exposição teórica sobre assédio ou riscos jurídicos. A verdadeira mudança comportamental ocorre quando o gestor é colocado diante de situações concretas, semelhantes às que vivencia no cotidiano, e precisa tomar decisões. Por isso, o treinamento deve incorporar estudos de caso reais (adaptados e anonimizado), simulações práticas de feedback, análise de situações limítrofes, aquelas que não são claramente ilícitas, mas que podem evoluir para abuso, e reflexão sobre consequências jurídicas concretas.

Esse método desloca o conteúdo da esfera abstrata para o campo da responsabilidade prática. O líder passa a compreender que determinadas condutas, muitas vezes naturalizadas culturalmente, podem gerar passivos trabalhistas relevantes, inclusive com fundamento no art. 483 da CLT (rescisão indireta) ou enquadramento em hipóteses do art. 482 da Consolidação das Leis do Trabalho, além de repercussões no contexto da gestão de riscos psicossociais prevista na Norma Regulamentadora nº 1.

Exemplo de Questionário de Autoavaliação e Responsabilidade do Líder

Parte 1 – Estudos de Caso Reais (Análise de Conduta)

Caso 1

Um gestor, insatisfeito com o desempenho da equipe, envia mensagem em grupo corporativo expondo ranking negativo com nomes dos três piores resultados do mês, acompanhada da frase: “Precisamos eliminar os pontos fracos do time.”

1. Essa conduta pode caracterizar exposição vexatória? Por quê?
2. Há alternativa legítima para cobrança de desempenho sem exposição pública?
3. Quais riscos jurídicos essa prática pode gerar para a empresa?

Caso 2

Durante reunião, o líder afirma a determinado colaborador: “Se continuar assim, não sei quanto tempo você fica aqui.”

1. A frase pode ser interpretada como ameaça?
2. Existe forma adequada de advertir sobre desempenho insatisfatório?
3. Em eventual ação trabalhista, como essa fala poderia ser utilizada como prova?

Parte 2 – Simulação de Feedback

Responda como você conduziria a situação abaixo:

Um colaborador não atingiu a meta pelo terceiro mês consecutivo. A equipe está sobrecarregada e há pressão por resultados.

1. Como você iniciaria a conversa?
2. Você realizaria a reunião individualmente ou em grupo? Justifique.
3. Como diferenciaria cobrança legítima de ataque pessoal?
4. Que medidas concretas proporia antes de cogitar punição?

Objetivo da reflexão: verificar se o líder utiliza linguagem técnica, foco em processo e solução, e preservação da dignidade do colaborador.

Parte 3 – Análise de Situações Limítrofes

6. Módulo Específico para Líderes

Responda se considera adequada ou inadequada cada situação, justificando tecnicamente:

1. Cobrar metas por mensagens frequentes fora do horário de expediente.
2. Fazer brincadeiras recorrentes sobre características pessoais do colaborador (ainda que ele ria).
3. Estabelecer meta sabidamente difícil para “estimular superação”.
4. Ignorar conflito interpessoal sob o argumento de que “faz parte do ambiente competitivo”.

Explique em quais circunstâncias essas situações podem ultrapassar o limite do poder diretivo e configurar risco de assédio.

Parte 4 – Consequências Jurídicas Práticas

1. Você sabe quais são as hipóteses legais de justa causa previstas no art. 482 da CLT?
2. Sabe o que caracteriza rescisão indireta por conduta abusiva do empregador (art. 483 da CLT)?
3. Tem conhecimento de que mensagens, áudios e registros digitais podem ser utilizados como prova judicial?
4. Está ciente de que a omissão diante de denúncia pode gerar responsabilização da empresa?
5. Você documenta formalmente advertências e orientações dadas à equipe?

Declaração de Compromisso

Ao final do questionário, recomenda-se incluir termo declaratório:

Declaro que participei do treinamento de liderança responsável, compreendo os limites do poder diretivo e estou ciente das consequências jurídicas decorrentes de condutas abusivas ou omissivas no ambiente de trabalho.

Assinatura do Líder: _____

Data: // ____

Finalidade Estratégica do Instrumento

Esse questionário não deve ter caráter punitivo, mas preventivo. Ele cumpre três funções relevantes:

1. Educativa, ao estimular reflexão crítica sobre a própria conduta;
2. Preventiva, ao alinhar práticas de liderança com a política institucional;
3. Probatória, ao demonstrar que a empresa treinou formalmente suas lideranças e reforçou limites legais.

Em eventual litígio, a comprovação de treinamento estruturado com avaliação prática fortalece significativamente a tese de que a empresa adotou medidas efetivas de prevenção, reduzindo risco de condenações por dano moral ou *culpa in vigilando*.

7. Medidas Disciplinares

A previsão de medidas disciplinares dentro da política interna não é apenas um mecanismo organizacional, mas um elemento essencial de proteção jurídica da empresa. Um Código de Conduta que não estabelece consequências claras para o descumprimento das normas perde efetividade e pode, inclusive, ser interpretado como peça meramente formal, sem força prática. Do ponto de vista trabalhista, a coerência entre norma e aplicação é o que sustenta a credibilidade da política e demonstra boa-fé institucional.

No âmbito das relações de trabalho, o empregador exerce o chamado poder diretivo e disciplinar, que decorre da própria estrutura do contrato de emprego. Esse poder, contudo, não é absoluto. Ele deve ser exercido dentro dos limites da legalidade, da proporcionalidade e da dignidade da pessoa humana. Quando a empresa aplica penalidades de forma organizada, técnica e progressiva, demonstra que atua dentro desses limites. Quando se omite, corre o risco de ser responsabilizada por tolerância ou conivência.

A estrutura de gradação disciplinar — que normalmente compreende advertência verbal, advertência escrita, suspensão e, em situações extremas, demissão por justa causa — cumpre função pedagógica e jurídica. Ela sinaliza que a empresa privilegia a correção de condutas antes da punição máxima, respeitando a ideia de progressividade. Essa lógica é fundamental para eventual defesa judicial, pois evidencia que o desligamento por justa causa não foi arbitrário, mas resultado de reiteração ou gravidade concreta da falta.

A advertência verbal, embora simples, não deve ser tratada com informalidade excessiva. Ainda que tenha caráter educativo, é recomendável que haja registro interno do ocorrido, especialmente quando envolver situações relacionadas a assédio, desrespeito ou violação de normas éticas. Esse cuidado evita alegações futuras de inexistência de orientação prévia. A advertência escrita, por sua vez, formaliza a ciência do empregado quanto à infração e reforça o compromisso de adequação da conduta. Sua redação deve ser objetiva, técnica e desprovida de termos ofensivos ou subjetivos, sob pena de transformar a própria penalidade em elemento de litígio.

A suspensão representa medida mais gravosa e deve ser aplicada quando a conduta ultrapassa o limite da advertência ou quando há reincidência. A proporcionalidade aqui é determinante. Suspensões excessivas, aplicadas sem fundamentação clara ou sem investigação adequada, podem ser consideradas abusivas. Além disso, a punição deve ser imediata à ciência do fato, sob pena de caracterização de perdão tácito, entendimento consolidado na jurisprudência trabalhista.

A demissão por justa causa exige cautela ainda maior. Trata-se da penalidade máxima prevista na Consolidação das Leis do Trabalho, especificamente no artigo 482, que elenca hipóteses de falta grave. Condutas como ato lesivo à honra, mau procedimento, insubordinação ou prática de assédio podem, dependendo das circunstâncias e da prova produzida, enquadrar-se nessas hipóteses.

7. Medidas Disciplinares

A justa causa deve ser lastreada em elementos concretos, apuração estruturada e documentação consistente. A aplicação precipitada, sem investigação adequada ou sem respeito ao contraditório interno, pode ser revertida judicialmente, gerando condenações por verbas rescisórias e, eventualmente, danos morais.

É importante destacar que, nos casos envolvendo assédio moral ou sexual, a empresa não pode agir de maneira automática nem omissa. A ausência de providência diante de denúncia pode caracterizar falha na gestão do ambiente de trabalho, especialmente considerando as exigências de gerenciamento de riscos psicossociais previstas na Norma Regulamentadora nº 1. Por outro lado, a punição sem investigação também é juridicamente temerária. O equilíbrio está na apuração técnica, sigilosa e imparcial.

Outro ponto relevante é a necessidade de uniformidade na aplicação das penalidades. Situações semelhantes devem receber tratamento semelhante. A seletividade ou tratamento desigual pode ensejar alegações de perseguição, discriminação ou abuso de poder diretivo.

A coerência institucional é um dos principais fatores analisados pela Justiça do Trabalho quando avalia a validade de medidas disciplinares. As medidas disciplinares também possuem dimensão estratégica. Elas comunicam à organização que a política não é simbólica, mas efetiva. Em eventual fiscalização do Ministério Público do Trabalho ou em uma ação judicial coletiva, a empresa poderá demonstrar que não apenas possui Código de Conduta, mas que o aplica concretamente, investigando fatos e responsabilizando condutas inadequadas. Essa postura pode reduzir significativamente o risco de condenações por dano moral coletivo ou ações civis públicas.

Em síntese, a política disciplinar deve ser clara, progressiva e tecnicamente aplicada. Ela não deve ter caráter vingativo nem intimidatório, mas sim corretivo e preventivo. A empresa que estrutura adequadamente suas medidas disciplinares fortalece sua governança trabalhista, protege sua reputação institucional e reduz a exposição a passivos judiciais. Mais do que punir, o objetivo é preservar a integridade do ambiente de trabalho e demonstrar compromisso real com a legalidade e o respeito nas relações profissionais.

É fundamental que as medidas disciplinares estejam expressamente previstas no Código de Ética, no Código de Conduta ou em regulamento interno formal da empresa, preferencialmente com termo de ciência e assinatura dos empregados. A formalização prévia das regras e das possíveis penalidades reforça o princípio da transparência e afasta alegações de surpresa ou arbitrariedade na aplicação das sanções. Do ponto de vista jurídico, a comprovação de que o trabalhador tinha conhecimento claro das normas e das consequências pelo seu descumprimento fortalece significativamente a validade das penalidades aplicadas, inclusive em casos de suspensão ou demissão por justa causa, nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho. Além disso, a assinatura do documento demonstra que a empresa atuou de forma preventiva, estruturada e orientada à conformidade, elemento relevante tanto em defesas judiciais quanto em fiscalizações trabalhistas.

8. Documentação Para fins de NR 01

A efetividade de um programa de prevenção ao assédio e ao bullying organizacional não se mede pela existência formal de um documento, mas pela capacidade da empresa de demonstrar que a política é aplicada, monitorada e integrada à sua estrutura de governança. Em ambiente judicial ou fiscalizatório, não prevalece a retórica institucional, mas a prova documental de atuação concreta.

Nesse contexto, a documentação adequada do programa assume função central. A política deve estar formalmente instituída, com controle de versão, data de aprovação e registro de divulgação interna. Mais do que disponibilizá-la em rede interna ou mural corporativo, é recomendável que a empresa colha termo de ciência e concordância dos empregados, preferencialmente no momento da admissão e sempre que houver atualização relevante. Esse procedimento demonstra transparência, reforça o dever de informação e reduz alegações de desconhecimento das normas.

O registro de treinamentos também é elemento essencial. Não basta afirmar que houve capacitação; é necessário comprovar. Listas de presença, conteúdos programáticos, material utilizado, avaliações aplicadas e certificados devem ser arquivados de forma organizada. Em eventual ação trabalhista envolvendo alegação de assédio, a comprovação de que líderes passaram por treinamento específico pode influenciar significativamente a análise da culpa patronal.

A etapa de apuração interna igualmente exige rigor documental. Toda denúncia recebida, ainda que anônima, deve gerar protocolo ou registro interno, com indicação de data, responsáveis pela análise e providências adotadas. As oitivas devem ser documentadas, respeitando confidencialidade e contraditório.

O relatório conclusivo precisa ser técnico, objetivo e fundamentado, descrevendo fatos apurados, provas analisadas e decisão tomada.

A ausência de formalização fragiliza a defesa empresarial, pois impede a demonstração de diligência.

Esse cuidado se conecta diretamente à exigência de gerenciamento de riscos ocupacionais prevista na Norma Regulamentadora nº 1. A atualização da norma reforçou a necessidade de inclusão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Assédio moral, assédio sexual, ambiente hostil e práticas abusivas podem configurar riscos organizacionais que impactam saúde mental, produtividade e segurança jurídica.

Assim, a política de prevenção deve dialogar com o inventário de riscos e com o plano de ação do PGR, deixando claro quais medidas de prevenção e controle foram implementadas.

A integração ao sistema de compliance trabalhista amplia essa proteção. O programa deve prever monitoramento periódico, análise de indicadores e revisão anual da política.

8. Documentação Para fins de NR 01

Indicadores possíveis incluem número de denúncias recebidas, tempo médio de apuração, reincidência de condutas e áreas com maior incidência de conflitos. Esses dados permitem atuação preventiva e demonstram gestão ativa do risco.

Outro ponto estratégico é a rastreabilidade. Documentos devem ser arquivados de forma organizada, com controle de acesso e preservação de confidencialidade. **Em caso de fiscalização do Ministério Público do Trabalho ou auditoria interna, a pronta apresentação de registros estruturados transmite imagem de governança sólida e pode reduzir a probabilidade de medidas coercitivas mais severas.**

Além disso, a empresa deve estabelecer periodicidade de revisão da política. Mudanças legislativas, alterações estruturais internas ou decisões jurisprudenciais relevantes podem exigir atualização do documento. A revisão periódica demonstra que o programa não é estático, mas evolutivo.

Em síntese, a documentação e o monitoramento transformam a política de prevenção em instrumento efetivo de mitigação de passivos. Sem esses elementos, o programa pode ser interpretado como formalidade desprovida de eficácia prática. Com eles, torna-se ferramenta concreta de governança, gestão de riscos psicossociais e proteção institucional.

Resumo Objetivo

O que a Empresa Deve Fazer

A empresa deve:

- Formalizar a política por escrito, com data, versão e aprovação interna.
- Colher termo de ciência e assinatura dos empregados.
- Registrar e arquivar todos os treinamentos realizados (conteúdo, presença e material).
- Criar protocolo formal para recebimento e registro de denúncias.
- Documentar integralmente a apuração interna (oitivas, provas e relatório conclusivo).
- Garantir aplicação proporcional e registrada das medidas disciplinares.
- Integrar a política ao PGR, incluindo riscos psicossociais no inventário e plano de ação.
- Manter sistema organizado de arquivamento e controle de documentos.
- Monitorar indicadores internos relacionados a denúncias e ambiente organizacional.
- Revisar periodicamente a política e atualizar quando necessário.
- Garantir confidencialidade e proteção contra retaliações.
- Disponibilizar canal de denúncia acessível e funcional.

Conclusão Geral

A implementação de uma política de prevenção ao assédio e ao bullying organizacional não deve ser compreendida como mera exigência formal ou tendência de governança. Trata-se de instrumento jurídico de proteção institucional, redução de passivo trabalhista e fortalecimento da cultura organizacional.

Empresas que apenas redigem um documento, mas não estruturam mecanismos de aplicação, monitoramento e apuração, permanecem expostas a riscos significativos.

Em eventual reclamação trabalhista, o Poder Judiciário tende a avaliar não apenas a existência da política, mas a sua efetividade concreta. A pergunta central, nesses casos, não é *“há um código?”*, mas sim *“a empresa agiu quando soube do problema?”*.

Além disso, a exigência de gerenciamento de riscos psicossociais prevista na Norma Regulamentadora nº 1 reforça a necessidade de abordagem estruturada do tema. O ambiente organizacional passou a ser analisado também sob a ótica da saúde mental e da prevenção de danos emocionais relacionados ao trabalho. Assim, a política de prevenção deixa de ser apenas instrumento de ética corporativa e passa a integrar o sistema de gestão de riscos ocupacionais.

Nesse cenário, o canal de denúncia é elemento central. Sem ele, a política perde operacionalidade. Não basta afirmar que comportamentos abusivos não serão tolerados; é preciso oferecer meio seguro e acessível para que situações sejam comunicadas.

Canal de Denúncia

Como Estruturar um Canal de Denúncia Simples e Eficaz:

Não é necessário, especialmente para empresas de pequeno e médio porte, contratar plataforma sofisticada ou sistema externo complexo. É possível estruturar um canal funcional com ferramentas simples, desde que observados critérios de confidencialidade, acessibilidade e organização.

1. Canal via Formulário Online (Forms)

A empresa pode utilizar ferramentas amplamente disponíveis, como:

- Microsoft Forms
- Google Forms
- Formulários internos de intranet

O formulário deve conter campos objetivos, como:

Canal de Denúncia

- Data do ocorrido
- Local/setor
- Descrição detalhada dos fatos
- Nome(s) envolvido(s)
- Indicação de testemunhas (se houver)
- Possibilidade de denúncia anônima
- Campo opcional para contato (caso o denunciante queira acompanhamento)

É fundamental que o formulário não exija login identificável quando houver opção de anonimato. A configuração deve ser cuidadosamente revisada para garantir confidencialidade.

O acesso ao formulário deve ser:

- Disponibilizado na intranet;
- Enviado por e-mail institucional;
- Fixado em mural com QR Code;
- Incluído no manual do colaborador.

O ideal é que as respostas sejam direcionadas automaticamente a um e-mail institucional restrito, acessado apenas por RH, compliance ou jurídico.

2. Canal via E-mail Institucional

Outra alternativa simples é a criação de endereço exclusivo, por exemplo:

canal.etica@empresa.com

ou

denuncia@empresa.com

Esse e-mail deve:

- Ter acesso restrito a pessoas previamente designadas;
- Possuir política interna de confidencialidade;
- Ser monitorado com frequência definida (ex.: diariamente);
- Ter protocolo interno de registro das mensagens recebidas.

Recomenda-se que a empresa publique comunicado formal informando:

- Que o canal é confidencial;
- Que não haverá retaliação;
- Que denúncias de má-fé poderão ser apuradas;
- Que todas as comunicações serão analisadas com seriedade.

3. Procedimento Após Recebimento

A credibilidade do canal depende do tratamento adequado das informações recebidas. Assim que houver denúncia, a empresa deve:

- Registrar número de protocolo interno;
- Designar responsável pela análise;
- Avaliar necessidade de medidas cautelares;
- Iniciar apuração estruturada;
- Garantir contraditório e ampla defesa interna;
- Elaborar relatório conclusivo;
- Aplicar medidas disciplinares quando cabíveis.

O simples recebimento sem resposta prática compromete a confiança no sistema.

Elementos Essenciais para Credibilidade do Canal

Para que o canal funcione efetivamente, a empresa deve assegurar:

- Confidencialidade das informações;
- Proteção contra retaliação;
- Imparcialidade na apuração;
- Comunicação transparente sobre existência do canal;
- Registro formal de providências adotadas.

A ausência de retaliação é ponto crítico. A proteção do denunciante é elemento observado em auditorias e investigações trabalhistas.

Entendimento Jurisprudencial

Síndrome de Burnout e Transtornos Psicológicos

TST — AIRR 102659520205180014 — Publicado em 18/11/2025

I - AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO PELA RECLAMADA DOENÇA OCUPACIONAL – SÍNDROME DE BURNOUT. DANO MORAL. IN RE IPSA 1. A jurisprudência pacífica desta Corte reconhece que, em casos de acidente de trabalho ou doença ocupacional, o dano moral é caracterizado *in re ipsa*, ou seja, decorre automaticamente do próprio fato lesivo, dispensando prova específica do prejuízo. Precedentes de todas as Turmas desta Corte. 2. A questão dos autos envolve Síndrome de Burnout, reconhecida pela OMS como fenômeno ocupacional e incluída na CID-11 desde janeiro de 2022. A condição decorre de estresse crônico no trabalho não gerenciado adequadamente, considerada como doença ocupacional, a teor do art. 20 da Lei 8.213/91, equiparada a acidente de trabalho, gerando ao empregado o direito à indenização por danos morais. (...)

TST — AIRR 6000220225060311 — Publicado em 13/02/2025

INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. DOENÇA OCUPACIONAL. SÍNDROME DE BURNOUT. AUSÊNCIA DE TRANSCENDÊNCIA. O e. TRT concluiu, com base no exame dos elementos de prova, notadamente a prova pericial, que “existe nexa concausal entre a moléstia que aflige a autora e o trabalho desempenhado em prol da reclamada”, consignou, para tanto, que “a reclamante é portadora da Síndrome de Burnout (também chamada de síndrome do esgotamento profissional), que se caracteriza pela manifestação de sintomas de estresse associados ao trabalho”. Acrescentou que a reclamada “submeteu a reclamante a uma rotina sobrecarregada, marcada por cobranças excessivas, o que comprometeu sobremaneira a qualidade de vida da empregada, desafiando a preservação do seu equilíbrio mental”. (...)

TST — Ag-AIRR 1004697820175010075 — Publicado em 18/11/2024

DOENÇA OCUPACIONAL. SÍNDROME DE BURNOUT. RESPONSABILIDADE CIVIL DO EMPREGADOR. A Corte de origem, valorando a prova, manteve a condenação da reclamada ao pagamento de indenização por danos morais, decorrentes da patologia psíquica da autora. Constatou que ficou “comprovada, nos presentes autos, a omissão do empregador em relação à sanidade física e mental do empregado e a exposição reiterada do trabalhador a situações constrangedoras, no ambiente laboral, provocadas pela conduta atética de gestora hierarquicamente superior àquele, visando, tão somente, a desestabilização psíquica do empregado, com o esgotamento profissional (burnout), durante a jornada de trabalho”. (...)

TST — Ag-AIRR 1004697820175010075 — Publicado em 18/11/2024

DOENÇA OCUPACIONAL. SÍNDROME DE BURNOUT. RESPONSABILIDADE CIVIL DO EMPREGADOR. A Corte de origem, valorando a prova, manteve a condenação da reclamada ao pagamento de indenização por danos morais, decorrentes da patologia psíquica da autora. Constatou que ficou “comprovada, nos presentes autos, a omissão do empregador em relação à sanidade física e mental do empregado e a exposição reiterada do trabalhador a situações constrangedoras, no ambiente laboral, provocadas pela conduta atética de gestora hierarquicamente superior àquele, visando, tão somente, a desestabilização psíquica do empregado, com o esgotamento profissional (burnout), durante a jornada de trabalho”. (...)

TST — Ag-AIRR 4628420215170013 — Publicado em 23/08/2024

DOENÇA OCUPACIONAL. TRANSTORNOS PSICOLÓGICOS. CARACTERIZAÇÃO. ESTABILIDADE PROVISÓRIA. INDENIZAÇÃO SUBSTITUTIVA. (...) DANO MORAL. TRANSCRIÇÃO DO ACÓRDÃO REGIONAL COM DESTAQUES EM TRECHOS IMPERTINENTES. TRANSCRIÇÕES TRAZIDAS NAS RAZÕES OMITEM AS PASSAGENS RELEVANTES DO ACÓRDÃO.

Entendimento Jurisprudencial

Assédio Moral

TST — AIRR 10011165820215020373 — Publicado em 15/09/2025

RECONVENÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. CONFIGURAÇÃO. NÃO CABIMENTO DE CONDENAÇÃO DO EMPREGADO AO RESSARCIMENTO DAS INDENIZAÇÕES PAGAS PELO EMPREGADOR. (...) O assédio moral organizacional pode ser entendido como o conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, que se externam por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais. (...) Nos termos dos artigos 932, III, e 933 do Código Civil, o empregador tem responsabilidade civil objetiva pelos danos causados por seus prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir. Nessa perspectiva, cabe à empresa a repressão do assédio moral praticado por seus empregados, de forma a observar o seu dever de zelar pelo meio ambiente de trabalho sadio e promover o trabalho decente, digno e saudável. (...)

TST — RR 1505920235090014 — Publicado em 19/12/2024

RESPONSABILIDADE CIVIL DO EMPREGADOR. DANOS MORAIS CAUSADOS AO EMPREGADO. CARACTERIZAÇÃO. COBRANÇA EXCESSIVA DE METAS E RESTRIÇÃO AO USO DO BANHEIRO. ASSÉDIO MORAL. A restrição ao uso dos banheiros não pode ser considerada atitude voltada para a produção em si. (...) Caracterizado o abuso de poder diretivo do empregador, na medida em que comprovado o controle das idas ao banheiro, porque as pausas, além daquelas instituídas em lei, repercutiam na remuneração do prêmio denominado "PIV", comportamento típico de assédio moral, perfeitamente indenizável. (...)

TST — Ag-RR 10016155820215020012 — Publicado em 29/11/2024

RESCISÃO INDIRETA. CONFIGURAÇÃO. ASSÉDIO MORAL. FALTA GRAVE DO EMPREGADOR. ATO LESIVO DA HONRA E BOA FAMA DO EMPREGADO. DESCUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS. IMEDIATIDADE. DESNECESSIDADE. A rescisão indireta caracteriza-se pela ocorrência de conduta ilícita e reprovável do empregador, a justificar a faculdade de o trabalhador considerar extinto o

contrato de trabalho, ante o desrespeito a direito individual subjetivo ou por injustificado descumprimento de obrigações legal ou contratual pelo patrão. (...)

Assédio Sexual

TST — AIRR 110377920235150097 — Publicado em 30/09/2025

INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. VALOR ARBITRADO (R\$ 10.000,00). ASSÉDIO SEXUAL PERPETRADO POR COLEGA DE TRABALHO. AUSÊNCIA DE PROVIDÊNCIAS PELA RECLAMADA. REDUÇÃO INDEVIDA. (...) No caso, verifica-se que o Tribunal Regional manteve a sentença em que se condenou a ré ao pagamento de indenização por danos morais, no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), tendo em vista que ficou comprovado o assédio sexual sofrido pela reclamante no ambiente de trabalho, bem como a ausência de providências por parte da reclamada. Consignou que "a prova produzida nos autos demonstrou que a reclamante foi vítima de comportamento inadequado, de cunho sexual, perpetrado por um colega de trabalho, entretanto, a empresa reclamada não averiguou a infração cometida, tampouco tomou providências para punir o assediador e afastá-lo do ambiente de trabalho".

TST — RRAg 14017220175120036 — Publicado em 21/06/2024

VALOR DA INDENIZAÇÃO POR DANOS EXTRAPATRIMONIAIS. ASSÉDIO SEXUAL. SUPERIOR HIERÁRQUICO. (...) O que se observa de tais excertos é que a prática de assédio sexual pelo superior hierárquico dentro da empresa era reiterada, o que certamente tornou o ambiente de trabalho prejudicial à saúde psicológica das trabalhadoras que tinham que lidar rotineiramente com o abusador. Constata-se, pois, que as condutas praticadas pelo empregado, que se valia da sua condição de superior hierárquico em relação à autora, claramente visavam a obter vantagem ou favorecimento sexual. (...) Assim, considerando os critérios legais, tais como o porte econômico da ré e a alta gravidade das ofensas praticadas, uma vez que foi consignado nos depoimentos que o superior hierárquico, além das investidas verbais, chegava inclusive a tocar no corpo da autora, bem como que o contrato de trabalho se estendeu por quase 3 anos (fato incontroverso), entendendo que o valor da indenização, em observância aos princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, deve ser majorado para R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Referências Normativas e Bibliográficas

AEI – ASSOCIAÇÃO DE ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO. Atualização da NR-1 inclui saúde mental e gestão de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. 2024. Disponível em: <https://www.aei.org.br>. Acesso em: 20 fev. 2026.

BARROS, Alice Bianchini (org.). Assédio moral e sexual nas relações de trabalho. São Paulo: LTr, 2018.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 9 ago. 1943.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 11 jan. 2002.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRASIL. Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria SEPRT nº 6.730, de 09 de março de 2020 e alterações posteriores. Brasília, DF.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Governo Federal atualiza NR-01 para incluir riscos psicossociais. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 20 fev. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) – Normas Regulamentadoras vigentes. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 24 fev. 2026.

Referências Normativas e Bibliográficas

BRASIL. Portal Participa + Brasil. Consulta pública – Norma Regulamentadora nº 1 (Capítulo Gerenciamento de Riscos Ocupacionais). Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil>. Acesso em: 24 fev. 2026.

CAJU. NR-1: entenda quais são as atualizações e penalidades. 2024. Disponível em: <https://blog.caju.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2026.

CNT CONTADORES. NR-1: novas regras de segurança e saúde ocupacional para o RH. 2025. Disponível em: <https://www.contadores.cnt.br>. Acesso em: 20 fev. 2026.

DELGADO, Maurício Godinho. Curso de direito do trabalho. 19. ed. São Paulo: LTr, 2020.

GUIA TRABALHISTA. Norma Regulamentadora nº 1 – Texto consolidado. Disponível em: <https://www.guiatrabalhista.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

MARTINS, Sergio Pinto. Direito do trabalho. 39. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SÃO PAULO. NR-01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PDF). São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ses.saude.sp.gov.br>. Acesso em: 24 fev. 2026.

Informações

Pilli & Fanucchi ADVOGADOS

**Endereço**

Rua José Pires Neto, 314, Sala 121, Edifício Piazza Affari
▪ Cambuí ▪ Campinas/SP ▪ CEP 13025-170 ▪ Brasil

**E-mail para contato:**

contato@pillifanucchi.com.br

**Telefone:**

+55 (19) 2042.2377

**Instagram:**

[@pillifanucchi](https://www.instagram.com/pillifanucchi)