

ALGUNS CONTORNOS ESPECIAIS DO *COMPLIANCE* EM SUAS RELAÇÕES COM A ÁREA TRABALHISTA CORPORATIVA

Flávio Carvalho Monteiro de Andrade

Advogado. Mestre em Direito do Trabalho pela PUC Minas. Professor de Direito e Processo do Trabalho da Faculdade IBMEC-MG. Membro da Comissão de Direitos Sociais e Trabalhistas da OAB-MG. Membro do Conselho Deliberativo da Associação Mineira dos Advogados Trabalhistas – AMAT-MG.

Isadora Costa Ferreira

Advogada. Graduada em Direito pela Faculdade IBMEC-MG.

Introdução

Toda organização, de forma consciente ou não, reproduz o que a ciência da Administração chama de cultura organizacional. Isso, entre outras coisas, significa dizer que o ambiente da organização ajuda a definir os padrões de comportamento ou hábitos (coletivos) que serão praticados pelos seus membros e esperados das pessoas que a compõem. Os universos individuais se fundem no ambiente organizacional e criam uma identidade coletiva, capaz de ditar e alterar comportamentos daqueles indivíduos que fazem parte dele, sem que eles próprios às vezes tenham plena consciência disso.

Numa organização, é bem inserido aquele indivíduo que segue aquilo que se espera dele, ainda que o que se espere não seja exatamente o melhor caminho. De outro lado, é excluído ou reprimido aquele que não segue as normas da cultura organizacional, mesmo que esteja tomando a decisão correta.

Assim, se a cultura da organização estimular a ineficiência e o pouco rigor com o cumprimento de regras (internas ou estatais), a tendência é de que isso se torne algo que será incorporado por todas (ou quase todas) as pessoas que fizerem parte daquele ambiente e, principalmente, por aquelas que vierem a ingressar nele. É mais provável que o ambiente mude o indivíduo recém-chegado, do que alguém sozinho e sem os meios necessários consiga fazer o inverso.

O desafio de toda organização de pessoas, seja ela pública ou privada, passa por saber criar um comportamento coletivo ético, que preze pela eficiência e pela eficácia. Mas não se trata de um objetivo simples de ser atingido, pois adequar ou mudar a cultura

organizacional quando necessário exige a alteração do comportamento humano em nível individual e pessoas não mudam apenas porque foram orientadas ou solicitadas a fazê-lo.

É preciso criar algum estímulo simples (factível de ser executado) e que consiga atingir/alterar de forma positiva (diante dos objetivos traçados) algum hábito muito relevante praticado de forma coletiva na organização, algum hábito que de tão importante, ao ser alterado, levará à reflexão sobre outros hábitos e mais do que isso, à mudança de comportamento das pessoas de forma mais ampla e para o rumo traçado.

Além disso, uma maneira de ajudar a organização a se tornar mais eficiente é facilitar a circulação de informações e evitar a assimetria delas. Isso implica em meios que busquem garantir que as informações colhidas pelas pessoas engajadas nas linhas hierárquicas inferiores cheguem sem distorções e rapidamente aos níveis hierárquicos superiores, responsáveis pelas medidas que serão adotadas em função delas.

Atualmente, muito se destaca sobre a questão da corrupção e do combate a ela quando se fala do tema *compliance*. Não obstante tal enfoque ser necessário e correto mostra-se relevante também destacar que o desenvolvimento, a execução e a manutenção apropriada de um programa de integridade ou de *compliance* por parte de uma organização é algo que, além de lhe proteger externamente (contra atos de corrupção praticados nas relações com o Estado, como prevê a Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção), irá produzir também efeitos internos, não somente no que diz respeito ao cumprimento de normas e de condutas éticas por parte de seus membros, mas que podem interferir em outros comportamentos coletivos importantes, como a circulação rápida e eficiente de informações seguras dentro da organização e por corolário até mesmo influenciar em alguma medida na produtividade do trabalho nela realizado, por exemplo.

São recorrentes os casos julgados pelo Tribunal Superior do Trabalho – TST nos quais se condenam os empregadores por aquilo que a doutrina trabalhista denomina como *dano existencial*. O *dano existencial* é configurado quando o empregado é submetido a jornadas de trabalho consideradas excessivamente extensivas e com desrespeito aos descansos legais (em especial a falta de gozo de férias anuais) por um período consistente o suficiente para lhe causar dano na sua existência fora do trabalho, ou seja, na sua vida privada, nas suas relações sociais e familiares. No *leading case* sobre o tema (TST-RR-727-76.2011.5.24.0002), o TST condenou o empregador a indenizar em vinte e cinco mil reais uma empregada que ficou nove anos sem conseguir tirar férias, e que conseguiu comprovar no processo ter tido problemas sérios nos seus relacionamentos pessoais por conta disso, principalmente nos familiares.

É sabido que o mundo corporativo é cada vez mais competitivo e que as organizações, em muitas situações, esperam de seus membros um esforço além do ordinário; mas, de outro lado, há que se buscar meios para a consecução de objetivos audaciosos que não gerem danos aos colaboradores nem à imagem e reputação da organização e tampouco problemas com os órgãos de proteção trabalhista, tais como o Sindicato Profissional, a Justiça do Trabalho, o Ministério do Trabalho e o Ministério Público do Trabalho (ou de qualquer outra espécie – como a Receita Federal, a Previdência Social e o Ministério Público Federal).

Note-se, então, que um programa de *compliance* adequado e com preocupação também com questões ligadas à área trabalhista pode contribuir para a prevenção de situações de *dano existencial*, pois é presumível que a alta gestão da organização nesses casos muitas vezes não tenha ciência de que, nas camadas hierárquicas inferiores, os resultados estão sendo atingidos, porém em parte mediante o descumprimento dos direitos trabalhistas dos colaboradores (como férias e limites legais de jornadas de trabalho). Assim, com a adoção de um programa interno que consiga fazer com que essas informações relevantes cheguem nas mãos da pessoa que possa tomar a atitude certa, em tempo hábil e de maneira fidedigna, é muito provável que a ocorrência de danos existenciais na organização diminua de forma bastante sensível ou seja elidida por completo.

E, para além de evitar o pagamento de indenizações e o dano à reputação e à imagem organizacionais, é preciso pensar principalmente no resguardo da integridade física e mental das pessoas no ambiente de trabalho, não só pelas razões óbvias de cunho social e jurídico, mas porque o fenômeno citado está também diretamente relacionado à capacidade produtiva do trabalho humano e, conseqüentemente, à capacidade da organização de atingir seus resultados de forma eficiente.

Em 2012, a Previdência Social apresentou levantamentos indicando que os transtornos mentais (ligados ao estresse no ambiente de trabalho, principalmente) respondem pela terceira causa de afastamento do trabalho no Brasil. De outro lado, estima-se que em média a produtividade do trabalho no Brasil corresponde a 88% da média mundial, a um terço da registrada nas economias avançadas e a um quarto da produtividade dos norte-americanos.

Assim, o *compliance* é bem mais que um mecanismo atrelado às boas práticas de governança corporativa e de combate à corrupção externa perante a Administração Pública. Trata-se de uma “mudança de hábito” factível, que, além dos resultados mais imediatos na construção e na manutenção da ética no ambiente organizacional, irá produzir efeitos corolários positivos em outras esferas importantes da organização.

O presente trabalho, pelo método jurídico-sociológico, tem como objetivo central, mas não exclusivo, investigar, de forma multidisciplinar, utilizando-se de fontes secundárias de pesquisa (tais como doutrina, jurisprudência e manuais de *compliance* nacionais e estrangeiros), alguns dos desafios específicos do *compliance* na área trabalhista.

Inicialmente, são feitos apontamentos gerais sobre o programa de integridade ou *compliance* e sobre suas ligações com a esfera trabalhista.

Num segundo momento, aborda-se a necessidade de resguardar-se a organização quanto a possíveis conflitos entre os direitos do empregador de fiscalização e controle, decorrentes de seu poder empregatício e os direitos fundamentais dos empregados ou colaboradores, os chamados direitos de personalidade.

Em seguida, trata-se de outro aspecto relevante do *compliance* relacionado à área trabalhista, que toca na sensível questão de não permitir que a adesão ao programa de integridade de uma organização possa ser visto pelos Órgãos de Proteção da esfera trabalhista (Justiça do Trabalho, Ministério do Trabalho e Ministério Público do Trabalho) como traço de subordinação jurídica direta por parte de profissionais contratados como terceiros das mais diversas espécies (autônomos, terceirizados, temporários, cooperados, representantes comerciais e estagiários).

Por fim, será apresentada uma reflexão geral sobre alguns dos temas discutidos, sendo revelado que, apesar dos desafios especiais presentes no território brasileiro, é possível, necessário e desejável buscar a preservação da integridade e da confiança da organização por meio da introdução e da manutenção adequada de um programa de *compliance*.

1. O *compliance* trabalhista

O mundo vive a chamada *sociedade de risco*.¹ Não há como se prever todos os riscos contidos nas operações originadas de empresas e de organizações em geral. Nesse contexto, resta adotar medidas preventivas que possam diminuir esses riscos e melhor controlá-los.

É possível observar que nos últimos anos houve um crescimento da demanda por informações gerenciais estratégicas, em boa medida em decorrência de uma

¹ A expressão *sociedade de risco* foi cunhada por sociólogo alemão Ulrich Beck, em 1986, 20 anos após o acidente nuclear de Chernobyl, na Ucrânia, para designar os dias em que vivemos, a partir da constatação de que os perigos hoje enfrentados pela humanidade são resultado dos efeitos colaterais da própria ação humana (cf. RIBEIRO, 2007).

série de escândalos corporativos que expuseram a fragilidade de grandes empresas e organizações, e a respectiva suscetibilidade delas aos prejuízos financeiros e de credibilidade por tais fraquezas.

Como exemplo desses escândalos corporativos que tiveram grande repercussão negativa, pode ser citado o famigerado caso da multinacional do ramo da moda Zara, de origem espanhola, que foi autuada diversas vezes pela fiscalização trabalhista no Brasil, porque, nas dependências das empresas terceirizadas da linha de produção de roupas comercializadas pela Zara, foram encontrados trabalhadores prestando serviços em condições classificadas como análogas às de escravidão. A divulgação da notícia na imprensa provocou uma reação global de consumidores, que tentaram implementar pelas redes sociais da internet um boicote generalizado ao consumo dos produtos da multinacional.

Diante desse contexto, o *compliance* surge como um mecanismo para auxiliar na geração e transmissão de informações seguras dentro das organizações e empresas, buscando assim minimizar os prejuízos gerados pelos riscos da atividade, para impedir que as falhas cometidas pelas corporações sejam capazes de trazer graves e/ou irreparáveis danos à imagem e à reputação.

Sobre o tema, registra Maurício Pepe De Lion que o *compliance* compreende:

(...) mecanismos de controle e prevenção a fraudes, visando não só diminuir a sua exposição perante acionistas, terceiros e a mídia em geral, como também perante as autoridades regulatórias e/ou judiciais, haja vista o impacto negativo que eventuais irregularidades são capazes de causar às suas imagens, e, em determinados casos, ao preço de suas ações. (DE LION, 2013)

Aplicada mais especificamente à esfera trabalhista, a noção de *compliance* sugere a criação de mecanismos e institutos, como programas ou manuais, treinamentos e órgãos específicos para recebimento de denúncias (com autonomia para apresentar e implementar soluções para as inconformidades apuradas), que visem a combater práticas que possam gerar descumprimentos das normas trabalhistas (tanto as normas trabalhistas civis como os chamados crimes contra a organização do trabalho, previstos no Código Penal brasileiro).

O *compliance* trabalhista envolve o estudo dos controles internos e de outras medidas que possam ser adotadas em organizações diversas que lidem com mão de obra

(empregados, terceirizados e terceiros em geral), com o fim de prevenção de descumprimentos de normas trabalhistas (civis e penais).

Pode ser utilizado para se evitar (ou minimizar os danos decorrentes de), em especial (mas não somente): riscos da empresa tomadora de serviços em relações com empresas terceirizadas (ajudando a certificar que as terceirizadas também irão cumprir as normas que devem ser observadas); problemas com *assédios moral e sexual*, com questões de saúde e de segurança no trabalho, brigas entre funcionários, comportamentos inusitados, punições disciplinares (corretos meios de aplicações de advertências, suspensões e dispensas por justa causa), o uso inadequado da internet e de e-mails corporativos, a implementação de técnicas de gestão para que não sejam consideradas abusivas pela Justiça do Trabalho e, até mesmo, mais amplamente, para reduzir a geração de passivos trabalhistas mais típicos, como horas extras não registradas e conseqüentemente não pagas, desvios ou acúmulos indevidos de funções, situações de equiparação salarial, por exemplo. Além disso, como mencionado, evita-se, em especial, o cometimento dos crimes contra a organização do trabalho.

Sônia Mascaro Nascimento descreve o que compreende a noção de *compliance* aplicada ao Direito do Trabalho na seguinte passagem:

(...) os programas de *compliance*, ou seja, procedimentos da empresa que visam satisfazer o cumprimento de leis, portarias, normas regulamentares, regulamentos, normas internacionais, convenções e acordos coletivos. Trata-se do cumprimento da ética e da moral na micro-sociedade que constitui a empresa. (...)

Assim, no âmbito trabalhista o *compliance* abrange as condutas discriminatórias, o assédio moral, o assédio processual, a corrupção, as condutas antissindiais e os relacionamentos entre gestores e colaboradores devendo as empresas possuir mecanismos de denúncias nessas hipóteses. (NASCIMENTO, 2014)

O *compliance* é algo intrinsecamente associado à questão do *risco da atividade*. Os programas ou manuais de integridade pretendem, através da prevenção, diminuir os riscos da atividade. Portanto, compreender o *compliance* em esfera trabalhista significa avaliar como deve ser compreendida, adequadamente, a noção de risco decorrente da área trabalhista.

Nesse sentido é relevante mencionar que a avaliação do risco trabalhista deve levar em conta que o empregador ou comitente, nos termos do artigo 932 do Código Civil, responde sempre de forma objetiva (ou seja, mesmo que não tenha agido com culpa)

pelos danos causados por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele.

Ou seja, a responsabilidade objetiva em decorrência de atos praticados por colaboradores (empregados), tratada pela Lei Anticorrupção, já é uma realidade antiga para os empregadores brasileiros da iniciativa privada.

A esse respeito cita-se caso emblemático noticiado no sítio oficial do TST em 17 de novembro de 2016:

Uma caneta espiã foi instalada no banheiro feminino de uma loja da Tinta e Cor, de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. A instalação, realizada por um profissional da empresa, tinha como objetivo o registro da intimidade das trabalhadoras. Após descobrir as gravações, uma empregada entrou na Justiça Trabalhista com pedido de danos morais. A Primeira Turma do Tribunal Superior do Trabalho reconheceu a responsabilidade civil objetiva da empregadora.(...) Para o relator do caso na Primeira Turma, desembargador convocado Marcelo Lamago Pertence, a atitude do auxiliar de vendas guardou relação com o trabalho e por isso a responsabilidade objetiva deveria ser atribuída à empresa, mesmo sem a necessidade de comprovação da culpa. (MENDES, 2016)

O julgado citado na notícia representou uma decisão unânime da Primeira Turma do TST e dá uma ideia melhor de como o risco da atividade deve ser compreendido no que se refere a atos danosos praticados por empregados, sejam contra terceiros, servidores públicos ou contra outros colegas empregados. Ainda que seja viável a ação de regresso do empregador para tentar reaver do empregado faltoso a indenização paga, sabe-se das dificuldades de executarem-se dívidas no judiciário brasileiro contra pessoas naturais que tenham como fonte de sustento apenas seu próprio trabalho (situação experimentada pela grande maioria dos trabalhadores brasileiros). Além disso, a reparação de danos por meio de ação de regresso muito dificilmente irá conseguir compensar o empregador integralmente pelos danos causados à sua imagem e reputação com a divulgação de notícias comprometedoras.

Por esses motivos, um bom programa de *compliance* ganha especial relevância quando aplicado à esfera trabalhista, haja vista que, além de evitar situações de dano, pode auxiliar em outros aspectos relevantes perante o Poder Judiciário.

Nos Estados Unidos, por exemplo, um programa de *compliance* devidamente estruturado e em funcionamento pode evitar as temidas e astronômicas

indenizações punitivas, os chamados *punitive damages*. São comuns na justiça americana os casos de assédio sexual nos quais foram negados os *punitive damages* por ter o empregador comprovado que praticou treinamentos sobre o tema, bem como comprovado a existência de meios adequados para denúncias do gênero e ainda o devido rigor na apuração e punição dos culpados:

When an employer is put on notice of workplace sexual harassment, it must take adequate steps to investigate and take proper remedial action or risk punitive damages. That is the import of a recent ruling by the Massachusetts Supreme Judicial Court, which reinstated a \$500,000 punitive damages award against a Lexus dealership in *Gyulakian v. Lexus of Watertown (...)*. The court held that failure to investigate a sexual harassment complaint strongly supports a punitive damages award. Similarly, it ruled that an inadequate or sham investigation will not insulate employers from punitive damages awards. Lexus' belated attempt to investigate Gyulakian's claims failed to protect it from punitive damages liability because it did not interview the relevant personnel, and the manager conducting the investigation testified that he did not believe Gyulakian's claims at the outset. The court's message is clear: employers in Massachusetts need to respond promptly to complaints of sexual harassment and fairly investigate them. Failure to do so means exposure to significant punitive damages. (GLOVSKY; DUNHAM, 2016)

No Brasil, apesar de ainda não existir no ordenamento jurídico a figura das indenizações punitivas ou dos *punitive damages*, já são encontrados julgados que aumentaram os valores das indenizações por danos morais ou extrapatrimoniais como medida punitiva e há, até mesmo, julgados que arbitraram de ofício indenizações a título semelhante aos *punitive damages*, chamando-os de *danos sociais*. Vejamos:

Recentemente, a 4ª câmara de Direito Privado do TJ/SP condenou, de ofício, operadora de plano de saúde a pagar indenização por dano social no valor de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), sob o fundamento de que o dano social ficou caracterizado em razão da necessidade de se coibir a prática de reiteradas recusas a cumprimento de contratos de seguro-saúde.

Para o relator do recurso, o desembargador Carlos Teixeira Leite Filho: "A reparação punitiva é independente da ação do segurado, porque é emitida devido a uma somatória de atos que indicam ser a hora de agir para estabelecer respeitabilidade e equilíbrio nas relações" (Tribunal de Justiça de São Paulo, Apelação nº 0027158-41.2010.8.26.0564, Rel. Des. Carlos Teixeira Leite Filho, 4ª Câmara de Direito Privado, j. 18.07.2013).

Nessa mesma linha, a Turma Julgadora Mista dos Juizados Especiais do Estado de Goiás também já reconheceu de ofício o dano social, gerando a insurgência da parte sucumbente via reclamação.

Nesse caso específico, no Agravo Regimental na Reclamação nº 13.200 – GO (2013/0197835-7), o ministro Luís Felipe Salomão, com assento na 2ª Seção do STJ, determinou a suspensão do feito até o julgamento final da reclamação.

Segundo o ministro: “No caso em comento, o acórdão reclamado, ao impor condenação além da fixada na sentença, sem que a parte autora tenha feito pedido nesse sentido, incorreu em reformatio in pejus, o que é vedado pelo CPC” (STJ, AgRg na Reclamação nº 13.200 – GO, 2013/0197835-7, Ministro Luis Felipe Salomão, 2013). (SOUZA, 2014)

Além disso, pelo novo artigo 223-G da Consolidação das Leis do Trabalho brasileira (nova CLT) o Juiz do Trabalho, ao apreciar pedidos de condenação em danos morais ou extrapatrimoniais, considerará:

- I - a natureza do bem jurídico tutelado;
- II - a intensidade do sofrimento ou da humilhação;
- III - a possibilidade de superação física ou psicológica;
- IV - os reflexos pessoais e sociais da ação ou da omissão;
- V - a extensão e a duração dos efeitos da ofensa;
- VI - as condições em que ocorreu a ofensa ou o prejuízo moral;
- VII - o grau de dolo ou culpa;
- VIII - a ocorrência de retratação espontânea;
- IX - o esforço efetivo para minimizar a ofensa;
- X - o perdão, tácito ou expresso;
- XI - a situação social e econômica das partes envolvidas;
- XII - o grau de publicidade da ofensa.

Com a nova lei trabalhista cresce a relevância de que o programa de integridade ou *compliance* realize com frequência treinamentos sobre comportamentos inadequados no ambiente de trabalho e que indique aos colaboradores os meios idôneos para denunciar esses comportamentos, além da previsão das consequências ou sanções em cada situação.

Dessa forma, será possível tentar demonstrar em juízo que o empregador buscou evitar o dano, além de ter tentado evitar o sofrimento ou a humilhação da vítima, revelando-se uma tentativa de minimizar os reflexos pessoais e sociais da ação ou da omissão,

a extensão e a duração dos efeitos da ofensa. Pode corroborar ainda com a demonstração de que a ofensa não ocorreu com a ciência ou apoio do empregador, diminuindo o grau de culpa ou evitando a configuração de dolo. Por fim, pode colaborar com a revelação de que o empregador fez o possível para minimizar a ofensa e que buscou garantir o sigilo da conduta culposa ou dolosa. Em suma, pelos critérios da nova lei trabalhista, um programa de *compliance* pode representar para o empregador a redução no valor de indenizações pagas em juízo e, em alguns casos, até mesmo o não pagamento delas.

Ademais, em se tratando de processos judiciais de assédio sexual ou moral, é sabido que é dado grande peso à palavra da vítima e a outras provas orais, ainda que apenas indiciárias. Assim, o programa de integridade ou *compliance* poderá ser ainda importante instrumento probatório do empregador contra eventuais falsas denúncias de assédio moral ou sexual, pois ajudarão a convencer o julgador de que, durante o contrato, o empregado ou colaborador tinha um mecanismo eficiente, sigiloso e acessível para denunciar as práticas de assédio e se não o fez foi porque ou as condutas não foram graves o suficiente para configurar o assédio ou ainda porque não ocorreram. Será gerada, no mínimo, uma presunção favorável ao empregador no processo judicial.

2. Limites do poder empregatício (e *compliance*) versus direitos de personalidade do empregado

O Direito do Trabalho parte do pressuposto de que o empregado, em geral, compõe a parte hipossuficiente da relação, e o chamado *princípio da proteção* é vislumbrado não apenas na parte material (individual e até coletiva), mas também na esfera processual trabalhista. Conforme se percebe há uma tendência nos Tribunais do Trabalho brasileiros de adoção de visões e perspectivas que podem ser chamadas de paternalistas.

Portanto, não há como negar que o programa de integridade ou *compliance*, em território brasileiro, merece especial atenção daqueles que o implementarão, evitando-se a configuração de atos que possam ser tomados (pelo Judiciário, MTE e MPT) como abusos do poder empregatício por violarem os direitos fundamentais do empregado.

Como descreve Felipe Gondim Brandão:

(...) o propósito em regular a dinâmica da atividade econômica empresarial, por meio dos programas de integridade, por exemplo, encontra limites definidos. A implementação e a criação, no âmbito das empresas, de mecanismos e procedimentos de prevenção, detecção e remediação de condutas ilícitas no

ambiente empresarial, portanto, encontra fronteiras, o que, de todo, não importa negar a importância e relevância do combate à corrupção, muito menos a defesa daqueles que violam comandos éticos. (BRANDÃO, 2017, p. 825)

A esse respeito, alertam Antônio Álvares da Silva e Geraldo Magela:

Hodiernamente, a Doutrina em Direito Constitucional tem dividido a eficácia dos direitos fundamentais em eficácia vertical, a clássica, que se caracteriza pela exigência de que o Estado respeite os direitos dos cidadãos, e a eficácia horizontal, a qual se refere à obrigação de que nas relações privadas os cidadãos se tratem de maneira a garantir os valores constitucionalmente consagrados, pois a Constituição (BRASIL, 2010) irradia seus valores para todos os negócios jurídicos entabulados. Dentre as relações privadas, uma das que mais proliferam zonas grises de interação ou agressão aos direitos fundamentais são as relações de trabalho, por isso é preciso se visualizar o grande plexo de aplicabilidade dos Direitos Fundamentais na questão do trabalho humano, com o intuito de fortalecer os fundamentos da República Federativa do Brasil, quais sejam, o primado da dignidade da pessoa humana do trabalhador e o valor social do trabalho frente à força pujante do capital (art. 1º, incisos III e IV, da Constituição da República de 1988) (BRASIL, 2007). (SILVA; MELO, 2016)

No texto em comento os autores (ambos membros do Poder Judiciário Trabalhista) abordam a necessidade de ouvir-se o trabalhador em processo administrativo interno (ou sindicância) antes da efetivação de dispensa por justa causa (mesmo sem previsão legal nesse sentido).

Assim, apesar de não se tratarem de medidas exigidas expressamente pela legislação nacional, algumas recomendações são imprescindíveis na elaboração, implantação e manutenção do programa de integridade no País, haja vista a conformação do ordenamento jurídico nacional, em especial no que toca a possíveis interpretações advindas de membros do Judiciário, do Ministério do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho.

A exemplo, no momento de adesão ao programa de integridade é necessário profícuo trabalho do setor responsável por sua implementação no que diz respeito à conscientização das pessoas sobre a importância do *compliance*, de maneira que todas elas (diretores, gestores, empregados e terceiros) adiram de maneira plena e consciente aos seus preceitos e normas, evitando conflitos desnecessários no futuro.

Demais disso, o programa de *compliance* deve se pautar sempre pelo respeito aos princípios da dignidade da pessoa humana, da liberdade de expressão, da isonomia e da legalidade. Necessita ainda ser pautado pela inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas envolvidas.

Aduz Felipe Gondim Brandão:

Nesse cenário normativo, parece absolutamente claro que os programas de *compliance*, enquanto mecanismos de autorregulação por parte das empresas e expressão do poder diretivo do empregador, estão jungidos à democracia, à dignidade humana, aos contornos próprios do Estado Democrático de Direito. Logo, regras componentes dos programas de integridade que firam a dignidade da pessoa humana e a liberdade dos trabalhadores estarão em franca oposição ao texto constitucional. De igual sorte, o poder de fiscalização do empregador encontrará barreira nos limites democráticos. (BRANDÃO, 2017, p. 827)

Em termos práticos, sugerem-se, por exemplo, cuidados especiais com o sigilo e a confidencialidade das informações que possam ser geradas por investigações do departamento de *compliance*. Portanto, assim que a pessoa aderir ao programa de *compliance* ela deve se comprometer de forma expressa, entre outras coisas, a não divulgar quaisquer informações difamatórias ou caluniosas sobre seus colegas de trabalho (diretores, gestores, empregados ou terceiros), em especial quanto às informações que tomarem ciência em decorrência de participação em procedimentos de investigação do setor de *compliance*.

É deveras recomendável, igualmente, a adoção de procedimento de sindicância, prévio à aplicação de sanções decorrentes de condutas irregulares apuradas pelo departamento de *compliance*, que permita ao colaborador exercer seu direito de defesa e de contraditório (talvez até com presença de advogado do investigado ou de membro de seu sindicato, a depender da gravidade e das particularidades do contexto, é claro), pautado o processo no mais absoluto sigilo e discrição.

Sabe-se ainda que em solo nacional predomina a chamada teoria dos frutos da árvore envenenada, que entende como inválidas provas obtidas por meios inidôneos ou ilícitos. Dessa forma, o respeito aos princípios e valores descritos alhures (além da adoção de sindicância oportuna e propícia) pode corroborar não apenas com a comprovação dos fatos objetos da investigação, mas também com a demonstração da licitude das provas obtidas.

Noutro giro, é válido ressaltar que a nova Consolidação das Leis do Trabalho, vigente a partir de 11 de novembro de 2017, minimizou a questão da

hipossuficiência para os colaboradores que sejam portadores de diploma de nível superior e que percebam salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social. Tais trabalhadores vêm sendo inclusive classificados como hipersuficientes pela doutrina recente.

Os trabalhadores que acumulem os dois requisitos citados acima cumulativamente (diploma + salário igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do RGPS) agora possuem poderes para negociar individualmente seus contratos trabalhistas naquilo que os empregados “comuns” hipossuficientes só podem realizar transações por meio de seus sindicatos profissionais (conforme rol do novel artigo 611-A da Consolidação das Leis do Trabalho ou CLT).

Entre as questões passíveis de negociação individual por tais empregados (chamados por alguns de hipersuficientes) encontra-se menção específica no referido artigo 611-A da CLT ao regulamento empresarial. Ou seja, a adesão desses empregados ao regulamento empresarial lhes vincula de forma direta e imediata, sem necessidade de submeter-se a norma interna da empresa à negociação coletiva com a entidade sindical profissional.

De outro lado, em casos específicos e se viável, em atenção ao artigo 611-A da CLT, pode ser recomendável que, para os empregados “comuns” hipossuficientes, seja negociada coletivamente (perante o sindicato profissional) a implantação e a manutenção do programa de *compliance*.

Finalmente, vale destacar ainda que, com a nova legislação trabalhista de 2017, é possível, nos contratos individuais de trabalho cuja remuneração seja superior a duas vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral de Previdência Social, pactuar cláusula compromissória de arbitragem, desde que por iniciativa do empregado ou mediante a sua concordância expressa.

Dessa maneira, para os empregados ou colaboradores inseridos em altos cargos é aconselhável a inserção de compromisso de arbitragem no contrato, abarcando a apreciação de conflitos decorrentes do cumprimento do programa de integridade ou *compliance*, para que sejam resolvidos de maneira rápida, sigilosa e sem danos à imagem e à reputação da organização.

3. O *compliance* trabalhista e a subordinação jurídica

Como mencionado no tópico anterior, a implementação e manutenção satisfatórias de programa de *compliance* em solo brasileiro passa por observar as

particularidades do ordenamento jurídico local, incluídas as vertentes interpretativas verificadas no judiciário e nos demais órgãos de fiscalização ou controle externos (ainda que se discorde delas).

Noutro giro, o citado caso da multinacional Zara, e outros tantos semelhantes noticiados na mídia nos últimos anos, tem demonstrado que as relações com terceiros estão se revelando como verdadeiro calcanhar de Aquiles da integridade e da eficiência do programa de *compliance*. São comuns os casos em que o *compliance* é observado de maneira estrita internamente, mas falha quando necessita ser cumprido por terceiros sem vínculo empregatício (ou de outra natureza), firmado diretamente com a organização mantenedora do programa.

Além disso, a doutrina nacional é quase unânime no sentido de que existe na Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção previsão expressa da responsabilidade da organização por atos de terceiros, conforme redação do art. 5º, incisos I e III, do aludido diploma legal. Ou seja, para os fins da Lei Anticorrupção, pode ser de pouca serventia na defesa da organização a adoção de programa de *compliance* se ele não se estender a todos, inclusive aos terceiros.

Assim, há uma tendência de se buscarem formas de fazer com que o programa de *compliance* seja eficiente e eficaz não apenas internamente, mas também externamente.

Contudo, a organização que atua em território brasileiro precisa ter especial cautela com esse ponto, para que, em processos judiciais ou administrativos trabalhistas, não acabe servindo o programa de *compliance* como um indício de subordinação jurídica, para fins trabalhistas/empregatícios, dos terceiros em relação à organização responsável pelo programa.

Cabe citar que há correntes doutrinárias contemporâneas que podem sustentar esse tipo de raciocínio errôneo por parte do Poder Judiciário, do Ministério do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho.

Nessa direção, escreve Lorena Vasconcelos Porto:

O conceito de subordinação é de extrema relevância para o Direito do Trabalho, pois constitui o elemento qualificador essencial da relação de emprego, a qual, por sua vez, é o instituto basilar desse ramo jurídico. Ele constitui a verdadeira “chave de acesso” às tutelas justralhistas, pois que, nos diversos países do mundo, a aplicação integral destas é assegurada, em regra, apenas aos empregados. Frente às mudanças ocorridas na realidade socioeconômica e no mundo do trabalho, o

conceito de subordinação deve sofrer uma adaptação interpretativa, pois desta depende a própria finalidade e a missão essencial do Direito do Trabalho: a proteção dos obreiros hipossuficientes (...) propomos uma nova direção, universalizante, do conceito de subordinação, denominada subordinação integrativa. Esta não substitui a dimensão clássica, mas se soma a ela, de modo que a subordinação restará configurada, no caso concreto, caso presente qualquer uma das duas dimensões: a clássica ou a integrativa. (PORTO, 2009, p. 267, 268)

Tanto a autora citada quanto o Professor e Ministro Mauricio Godinho Delgado propõem para a doutrina e para a jurisprudência nacional uma renovação conceitual, para se adequar o conceito de subordinação às novas formas de organização da produção e do mercado de trabalho, atenuando-se o enfoque de vinculação da subordinação ao comando empresarial direto (ordens expressas) para adotar como ponto principal da subordinação jurídica a inserção estrutural do trabalhador na dinâmica do tomador de serviços.

Tal perspectiva pode compreender, equivocadamente, a adesão a um programa de *compliance* por parte de terceiro como um indício de subordinação jurídica na sua forma integrativa ou estrutural – especialmente se criado e implementado o programa sem as devidas precauções contra tal tipo de avaliação equivocada.

Uma questão inicial a ser compreendida diante do risco citado é referente aos limites impostos pelo ordenamento jurídico a cada uma das formas mais comuns de contratação da mão de obra de terceiros existentes no Brasil, em especial com a chegada da nova lei trabalhista em novembro de 2017.

Uma organização possui os seus membros diretos (como os sócios, os acionistas, os diretores, os administradores e os empregados diretos, habituais ou intermitentes) e também os chamados terceiros.

Para a ordem jurídica pátria, podem ser denominados como terceiros todos aqueles que prestem serviços a uma determinada organização e que não possuam com ela vínculos de natureza empregatícia ou decorrentes de previsões em Estatutos Constitutivos ou Contratos Sociais.

Em síntese, existem atualmente no ordenamento jurídico nacional as seguintes modalidades de terceiros:

- I - autônomos, com previsão no artigo 442-B, da CLT;
- II - cooperados, com previsão no parágrafo único do artigo 442 da CLT;
- III - representantes comerciais, com previsão na Lei nº 4.886/1965 – Lei de Representação Comercial;

IV - terceirizados, com previsão no artigo 4º-A da Lei nº 6.019/1974 (com redação alterada pela Lei nº 13.467/2017 – Lei da Reforma Trabalhista);

V - temporários, com previsão no artigo 2º da Lei nº 6.019/1974 (com redação alterada pela Lei nº 13.429/2017 – Lei da Terceirização);

VI - estagiários, com previsão na Lei nº 11.788/2008 – Lei de Estágio.

É possível classificar em dois tipos os terceiros citados. Um primeiro grupo que merece menos atenção por parte da organização que vise implementar e manter de maneira eficiente o funcionamento de programa de *compliance*. Esse tipo contempla os terceiros que, mesmo sendo terceiros, podem sofrer subordinação diretamente à organização detentora do programa de integridade que irá receber os serviços, sem que isso seja tido como uma ilegalidade capaz de ensejar o vínculo empregatício do terceiro diretamente com a contratante tomadora. São eles:

V - temporários, com previsão no artigo 2º da Lei nº 6.019/1974 (com redação alterada pela Lei nº 13.429/2017 – Lei da Terceirização);

VI - estagiários, com previsão na Lei nº 11.788/2008 – Lei de Estágio.

Os temporários, com previsão no artigo 2º da Lei nº 6.019/1974, servem exatamente para atender, por meio da contratação de empregado oriundo de empresa fornecedora de mão de obra (terceira), à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços da organização contratante. Assim, os terceiros temporários irão trabalhar substituindo algum empregado da organização tomadora que se afastou do trabalho ou ajudando outros empregados com demandas sazonais, podendo assim por corolário (como ocorre com os empregados diretos) serem tratados com subordinação direta pela organização contratante, podendo-se ser exigida a adesão prévia ao programa de *compliance* de forma regular, sem que isso abra espaço para discussão sobre possível formação de vínculo empregatício direto.

No que diz respeito aos estagiários, a própria Lei de Estágio fixa em seu artigo 15º que apenas a manutenção de estagiários em desconformidade com a referida lei caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária. Ademais, o estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação especificadas na lei. Assim, a subordinação é um traço aceito pela doutrina e pela jurisprudência nas relações de estágio e a mera presença de subordinação, sem que ocorram ofensas ao texto da citada lei, não é capaz de provocar a formação de vínculo empregatício

direto. Portanto, a adesão ao programa de *compliance* por parte dos estagiários também não é problemática no que tange à tal questão.

No segundo tipo de terceiros se enquadram aqueles que, pela doutrina e pela jurisprudência dominantes em território nacional, não podem guardar relação de subordinação direta com os tomadores ou contratantes de seus serviços, sob pena de poder ser declarado em processos judiciais ou administrativos o vínculo empregatício dessas pessoas com a organização contratante:

I - autônomos, com previsão no artigo 442-B, da CLT;

II - cooperados, com previsão no parágrafo único do artigo 442 da CLT;

III - representantes comerciais, com previsão na Lei nº 4.886/1965 – Lei de Representação Comercial;

IV - terceirizados, com previsão no artigo 4º-A da Lei nº 6.019/1974 (com redação alterada pela Lei nº 13.467/2017 – Lei da Reforma Trabalhista).

Os autônomos são pessoas naturais ou microempresários individuais (MEI) e são contratados por meio de contratos de natureza civil. Para minimizar ou elidir os riscos trabalhistas com a integração dos autônomos ao programa de *compliance* cabe à organização evitar a presença de exclusividade e de continuidade na prestação de serviços por parte desses profissionais. Essa modalidade deve ser evitada como ferramenta de contratação habitual de mão de obra, em especial quando há exigência de exclusividade, podendo ser utilizada com segurança apenas em demandas eventuais e quando não existir outro meio mais seguro de contratação.

Com relação aos cooperados (parágrafo único do artigo 442 da CLT), a doutrina e a jurisprudência ressaltam que é imprescindível a observância por parte da organização contratante de dois requisitos quando da escolha da cooperativa (além de ser necessário optar por uma cooperativa regularmente constituída e que observe com rigor as obrigações previstas na Lei nº 12.690/2012 – Lei das Cooperativas de Trabalho).

O primeiro requisito exige que a cooperativa contratada, para que seja considerada como regular tal contratação pela Justiça do Trabalho, pelo Ministério do Trabalho e pelo Ministério Público do Trabalho, ofereça benefícios aos seus cooperados além da mera remuneração pelos trabalhos prestados. Por exemplo, convênios com planos de saúde médicos e odontológicos corporativos, planos de previdência privada corporativos, convênios de outras espécies que possam beneficiar os cooperados, clubes recreativos etc. Enfim, é exigido que o cooperado seja ao mesmo tempo um trabalhador e um cliente da cooperativa de

mão de obra da qual é sócio, satisfazendo-se assim o chamado princípio da *dupla qualidade* (DELGADO, 2007, p. 329-330).

Ademais, como segundo requisito a cooperativa deve proporcionar ao cooperado uma retribuição pessoal em termos de remuneração superior àquela que ele obteria caso estivesse prestando seus serviços diretamente ao cliente final sem a interposição da cooperativa, o que se denomina de princípio da *retribuição pessoal diferenciada* (DELGADO, 2007, p. 329-330).

Respeitados os dois requisitos citados (da *dupla qualidade* e da *retribuição pessoal diferenciada*) poderá ser realizada a contratação de cooperados com a devida integração ao programa de *compliance* sem que a vinculação ao programa de integridade possa ser tomada como uma forma de manifestação de subordinação e assim sem que haja a formação de vínculo empregatício direto por tal razão.

Os terceirizados do artigo 4º-A da Lei nº 6.019/1974 (com redação alterada pela Lei da Reforma Trabalhista) são aqueles trabalhadores contratados para prestar serviços em favor da organização principal por meio de pessoa jurídica de direito privado (que possua capacidade econômica compatível com o objeto do contrato), podendo, desde 11 de novembro de 2017, laborar em quaisquer de suas atividades, inclusive em sua atividade principal.

Não obstante a Lei da Reforma Trabalhista ter eliminado a restrição de contratação de pessoas jurídicas de direito privado para a prestação de serviços ligados à atividade principal da tomadora (ou atividade-fim), ao que tudo indica permanece ainda a possibilidade de formação de vínculo empregatício do terceirizado diretamente com a tomadora em situações que possam configurar terceirização ilícita na visão da Justiça do Trabalho, do Ministério do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho.

Assim, a Reforma Trabalhista impossibilitou a formação de vínculo empregatício direto com base mera alegação de trabalho em atividade fim da contratante, mas não elidiu por completo tal possibilidade, desde que fundada em outros elementos, sendo certo que, entre eles, estão a subordinação direta e a pessoalidade já tratadas na Súmula 331, item III, do TST.

Portanto, para que o programa de *compliance* possa ser estendido com segurança aos terceirizados do artigo 4º-A da Lei nº 6.019/1974, é necessário que sejam observados os seguintes pontos:

- a organização deve contratar como terceiras pessoas jurídicas de direito privado que cumpram os requisitos previstos no artigo 4º-B da Lei nº 6.019/1974;

- é vedada à organização contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços, nos termos do § 1º do art. 5º-A da Lei nº 6.019/1974;
- o contrato de prestação de serviços deverá obedecer aos pressupostos fixados no artigo 5º-B da Lei nº 6.019/1974;
- não pode figurar como contratada, nos termos do art. 4º-A da Lei nº 6.019/1974, a pessoa jurídica cujos titulares ou sócios tenham, nos últimos dezoito meses, prestado serviços à contratante na qualidade de empregado ou trabalhador sem vínculo empregatício, exceto se os referidos titulares ou sócios forem aposentados (artigo 5º-C da Lei nº 6.019/1974);
- o empregado que for demitido não poderá prestar serviços para esta mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado (artigo 5º-D da Lei nº 6.019/1974);
- devem ser evitados terceirizados em funções idênticas às de empregados diretos;
- são vedadas ordens diretas aos terceirizados;
- são vedados terceirizados tratados com requisitos de exclusividade e de pessoalidade com relação à organização contratante;
- devem ser evitados terceiros que não possuam meios de produção próprios (contratação apenas da mão de obra, com fornecimento pela contratante de todas as ferramentas, máquinas e insumos necessários ao trabalho).

Os representantes comerciais, com previsão na Lei nº 4.886/1965 – Lei de Representação Comercial, foram deixados por último porque se enquadram na chamada *zona grise* do Direito do Trabalho. Ou seja, são tidos como os terceiros (não subordinados) que mais ensejam, do ponto de vista jurídico trabalhista, a possibilidade de confusão com os empregados diretos (e subordinados) da organização contratante no que diz respeito ao modo de prestar seus serviços e conseqüentemente, no que tange à necessidade ou não de reconhecer-se o vínculo empregatício direto com a tomadora. Como citam a jurisprudência e a doutrina, e também pelo conteúdo da Lei de Representação Comercial, infere-se que um representante comercial autônomo possui em muitas ocasiões, indubitavelmente, pelo menos quatro dos cinco pressupostos da relação de emprego. Em boa parte das vezes trabalham como pessoas naturais, com pessoalidade (a exclusividade é permitida na Lei de Representação Comercial), com habitualidade e de forma onerosa, só restando assim

preencher o elemento da subordinação para que possam ser classificados como empregados diretos da contratante.

Aliás, a Lei de Representação Comercial permite certas atividades de controle por parte da contratante (como aquelas previstas nos artigos 28 e 29 da referida lei) que tornam difícil avaliar até mesmo quando um representante comercial autônomo pode passar a ser visto como um empregado subordinado pela Justiça do Trabalho, pelo Ministério do Trabalho e pelo Ministério Público do Trabalho. Ou seja, há até certo grau, ainda que tênue, de subordinação autorizada pela Lei nº 4.886/1965.

Portanto, a contratação do representante comercial e sua consequente adesão ao programa de *compliance* exigem atenção especial da organização contratante.

Principalmente, deve a contratante:

- contratar representantes que prestem serviços como pessoas jurídicas e que sejam regularmente inscritos no Conselho Profissional da Classe;
- contratar representantes que possuam seus próprios uniformes, cartões de visitas e crachás profissionais (e não das empresas que representam);
- não aplicar sanções fora dos limites estabelecidos expressamente na Lei de Representação Comercial. Em especial são vedadas sanções tipicamente trabalhistas, como advertências (principalmente escritas) e suspensões;
- são proibidos pagamentos de parcelas tipicamente trabalhistas, ainda que com nomenclaturas diversas, tais como férias + 1/3, gratificação natalina, horas extras, etc.;
- é vedada a imposição e a cobrança de metas;
- as reuniões presenciais com os representantes comerciais devem ser esporádicas, devendo o contato ser estabelecido com respeito à liberdade e autonomia do representante, principalmente com uso de instrumentos telemáticos e informatizados de comunicação à distância.

Considerações finais

O *compliance* é um instituto que vem se expandindo no Brasil tanto na parte de combate à corrupção nas relações com a Administração Pública, como nas mais diversas áreas do Direito, como Direito Administrativo, Direito Concorrencial, Direito Empresarial e Trabalhista, apenas para citar alguns exemplos.

É possível afirmar, ademais, que há uma inclinação nacional e mundial de que essa expansão se intensifique cada vez mais, por razões diversas.

Em primeiro lugar porque todas as organizações privadas que pretendam negociar diretamente com a Administração Pública já são estimuladas de forma bastante contundente (para se dizer o mínimo) pela Lei nº 12.846/2013 a possuírem programas de *compliance*.

O Estado do Rio de Janeiro, por exemplo, em outubro de 2017 publicou a Lei Estadual nº 7.753/2017 que passou a exigir a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado.

Ademais, como exposto, para que essas organizações possam se beneficiar dos acordos de leniência previstos na Lei nº 12.846/2013 elas devem ter um programa de integridade que seja observado não apenas por seus membros diretos, mas também por todos os terceiros com os quais mantenham relações.

Tem-se assim, de um lado, as normas do Estado criando pressões (e obrigações) aos particulares que contratam diretamente com a Administração Pública para que constituam programas de *compliance*.

De outro lado, essas organizações que contratam diretamente com a Administração Pública pressionam os seus subcontratados, que igualmente precisam estar em *compliance* para que possam continuar prestando os seus serviços.

Noutro giro, em nível internacional também nota-se que as empresas que atuam em países diversos possuem uma singular preocupação com a contratação de outras empresas e de parceiros (terceiros) que estejam em *compliance*, de forma a mitigar os riscos de um possível dano à sua imagem e reputação pela realização de atividades em países estranhos ao de sua sede principal.

Há uma tendência então, oriunda tanto do mercado quanto das leis dos Estados, de que todos, mais cedo ou mais tarde, adiram a um programa de integridade ou de *compliance*.

Portanto, é preciso reconhecer os desafios específicos de cada país e de cada área do Direito para que a introdução e a manutenção de programa de integridade seja realizada com eficiência e eficácia e de modo a não gerar efeitos negativos inesperados, como a formação de vínculo de emprego de trabalhadores terceirizados com a entidade contratante.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI; FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. *Função de compliance*. Documento consultivo. São Paulo: ABBI, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2vV94PT>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

BRANDÃO, Felipe Gondim. Programas de *compliance*, poder diretivo do empregador e os limites constitucionais à regulação da relação de emprego na perspectiva do Estado Democrático de Direito. *Revista LTr – Legislação do Trabalho*, v. 81, n. 7, p. 820-827, jul. 2017.

CABETTE, Eduardo Luiz Santos; NAHUR, Marcius Tadeu Maciel. “*Criminal compliance*” e *ética empresarial*: novos desafios do direito penal econômico. Porto Alegre: Núria Fabris, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2011.

COLARES, Wilde Cunha. *Ética e compliance nas empresas de outsourcing*. 2014. 199 f. Monografia (LLM – Legal Law Master) – Pós-Graduação em Direito, Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2HH3IOY>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA – CADE. Guia programas de *compliance*: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. Brasília: CADE, [s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/2jdCX4G>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

DABIEN, Ana Flávia Lindenberg. *Compliance* e as relações de emprego. In: SOARES, Saulo Cerqueira de Aguiar; EÇA, Vitor Salino de Moura (Coord.). *Fluxo de direito e processo do trabalho*. Curitiba: CRV, 2017. p. 235-243.

DE LION, Maurício Pepe. Condução de investigações internas sob o ponto de vista trabalhista. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). *Temas de anticorrupção e compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus Jurídico, 2013.

DELGADO, Mauricio Godinho. *Curso de direito do trabalho*. 7. ed. São Paulo: LTr, 2007.

DELGADO, Mauricio Godinho. Direitos fundamentais na relação de trabalho. *Revista de Direito do Trabalho*, v. 32, n. 123, p. 143-165, jul./set. 2006.

DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Tradução de Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

FIGUEIREDO, Rudá Santos. *Direito de intervenção e Lei 12.846/2013*: a adoção do *compliance* como excludente de responsabilidade. 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito, Programa de Pós-Graduação em Direito, Salvador, 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2JCSlXo>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

GIEREMEK, Rogéria. *Compliance* trabalhista. *Instituto Compliance Brasil*, 25 ago. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2FqzMiL>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

GLOVSKY, Richard; DUNHAM, William. Punitive Damages For Sexual Harassment: Still in Vogue. *Employment Law Alliance*, 06 set. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2r8fzdg>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2ouAqVh>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

KAPLAN, Jeffrey M. *Semi-Tough: a Short History of Compliance and Ethics Program Law*. 16 maio, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/2rccqsg>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MARUBENI GROUP. *Compliance Manual*. 14. ed., 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2HEL2u6>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MENDES, Liamara. Empresa é responsabilizada por câmera secreta que filmava trabalhadoras no banheiro. *Tribunal Superior do Trabalho*, Brasília, 17 nov. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2KmPFKZ>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. Lei Anticorrupção sob a ótica do *compliance* trabalhista. *Mascaro Nascimento Advogados*, 30 out. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2jdhfOu>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

OLIVEIRA, Cida de. Dos trabalhadores em situação análoga à escravidão, 82% são terceirizados. *Democracia e Mundo do Trabalho em Debate*, 25 ago. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2r9m92o>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

PINHEIRO, Vinícius Carvalho; ARRUDA, Geraldo Almir. Segurança do trabalho no Brasil. *Informe de Previdência Social*, v. 13, n. 10, out. 2001. Disponível em: <<https://bit.ly/2vVSWxB>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

PORTO, Lorena Vasconcelos. *A subordinação no contrato de trabalho: uma releitura necessária*. São Paulo: LTr, 2009.

RIBEIRO, Ricardo Lodi. Globalização, sociedade de risco e segurança. *Revista de Direito Administrativo – RDA*, v. 246, p. 267-287, set. 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2HDyMtM>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

SILVA, Antônio Álvares da; MELO, Geraldo Magela. A eficácia horizontal dos direitos fundamentais e o poder punitivo do empregador x direito de defesa. *Revista LTr – Legislação do Trabalho*, v. 80, n. 1, p. 30-39, jan. 2016.

SOUZA, Hernandes R.R. de. Reparação por dano social: da impossibilidade de condenação ‘*ex officio*’. *Migalhas*, 05 ago. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2r87KDS>>. Acesso em: 29 abr. 2018.