COMPLIANCE TRABALHISTA E GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO CONCRETO

LABOR COMPLIANCE AND CORPORATE GOVERNANCE: A CASE STUDY

Elysangela de Souza Castro Dickel[1]
Dalton Tria Cusciano[2]

RESUMO: O artigo analisa, a partir de estudo de caso apreciado pela Justiça do Trabalho, como falhas estruturais de governança corporativa, controladoria e auditoria contribuem para a degradação do meio ambiente do trabalho e para a violação de direitos fundamentais. Parte-se da hipótese de que a fragilidade dos controles internos e a omissão na gestão de riscos trabalhistas potencializam práticas de assédio, atrasos salariais e desamparo contratual, ensejando responsabilidade civil do empregador. A pesquisa adota metodologia qualitativa, com análise documental e jurisprudencial, ancorada em referenciais contemporâneos de governança e *compliance* trabalhista. Os resultados indicam que a desarticulação entre os sistemas de controle compromete a sustentabilidade institucional e intensifica a judicialização das relações laborais. Conclui-se que políticas de integridade e controles internos eficazes são instrumentos essenciais para a proteção da dignidade do trabalhador e para o fortalecimento da função pedagógica da Justiça do Trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: governança corporativa; *compliance* trabalhista; responsabilidade civil do empregador; dignidade da pessoa humana.

ABSTRACT: This paper examines, based on a case study reviewed by the Labor Court, how structural failures in corporate governance, controllership, and auditing contribute to the deterioration of the work environment and the violations of fundamental labor rights. The study advances the hypothesis that weak internal controls and the omission of labor risk management intensify workplace harassment, wage delays, and contractual neglect, thereby giving rise to employer's civil liability. The research adopts a qualitative methodology grounded in documentary and case law analysis, drawing on contemporary frameworks of corporate governance and labor compliance. The findings indicate that the lack of integration among governance, controllership, and audit systems undermines institutional sustainability and exacerbates the judicialization of labor relations. The paper concludes that effective integrity policies and internal controls are essential instruments for safeguarding workers' dignity and reinforcing the pedagogical function of labor justice.

KEYWORDS: corporate governance; labor compliance; employer civil liability; human dignity.

---

1 *Juíza do Trabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região; mestranda em Master of Science in Legal Studies pela Washington Lincoln University (EUA), com concentração em Direito e Tecnologia. Lattes: http://lattes.cnpq.br/1622916542226743. Orcid: https://orcid.org/0009-0007-2144-9375. E-mail: elysangela.dickel@gmail.com.*

2 *Pós-doutorado em Direito e Tecnologia pelo MICHR da Università Mediterranea di Reggio Calabria/Itália; doutor em Administração Pública e Governo; mestre e bacharel em Direito, todos pela FGV/SP; professor na Universidade Católica de Brasília (UCB/DF) e auditor chefe na Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro)/Ministério do Trabalho. Lattes: http://lattes.cnpq.br/9554405373707423. Orcid: https://orcid.org/0000-0003-1690-2669. E-mail: daltontria@yahoo.com.br.*

SUMÁRIO: 1 Introdução; 2 Referencial teórico; 3 Metodologia; 4 Contexto do caso estudado; 4.1 Análise e discussão; 4.1.1 Ausência de planejamento estratégico voltado aos riscos trabalhistas; 4.1.2 Ineficiência da controladoria e distorção da função de *accountability*; 4.1.3 Fragilidade dos controles internos e omissão diante do assédio sexual; 4.1.4 Deficiências de governança corporativa e ausência de *disclosure*; 4.1.5 Auditoria tardia e ausência de atuação preventiva; 4.1.6 Desarticulação entre saúde ocupacional e gestão de pessoas; 4.2 Síntese dos achados; 5 Conclusões; Referências.

1 Introdução

A administração contemporânea enfrenta o desafio de compatibilizar eficiência organizacional, conformidade jurídica e integridade ética em um contexto marcado pela intensificação da judicialização das relações de trabalho e pela ampliação do debate sobre a proteção do meio ambiente do trabalho. A complexificação das formas de organização produtiva, associada à pressão por resultados e à assimetria de poder nas relações laborais, têm potencializado riscos psicossociais no ambiente de trabalho, entre os quais se destacam as diversas formas de assédio. Nesse cenário, a governança corporativa e o *compliance* trabalhista assumem papel central não apenas como mecanismos procedimentais de controle, mas como instrumentos estruturantes capazes de influenciar comportamentos, orientar decisões e conformar a cultura organizacional.

A problemática que orienta este estudo pode ser formulada nos seguintes termos: De que forma a fragilidade dos mecanismos de governança corporativa e de *compliance* trabalhista contribui para a degradação do meio ambiente do trabalho, favorecendo a ocorrência de práticas de assédio e outras violações de direitos fundamentais do trabalhador? Parte-se da premissa de que o assédio não constitui evento isolado ou exclusivamente individual, mas expressão de falhas estruturais na organização do trabalho e nos sistemas de gestão, revelando déficits de governança que permitem a normalização de condutas abusivas e a reprodução de ambientes laborais adoecedores.

A relevância do tema é evidenciada pelos dados empíricos da Justiça do Trabalho, pois, conforme o relatório *Justiça em Números 2024*, do Conselho Nacional de Justiça, a Justiça do Trabalho permanece entre os ramos mais demandados do Poder Judiciário, com mais de quatro milhões de novos processos registrados em 2024. No mesmo sentido, o Tribunal Superior do Trabalho aponta que, nos últimos cinco anos, mais de 450 mil ações versaram sobre assédio moral, enquanto o CNJ identificou crescimento de 35% das ações envolvendo assédio sexual entre 2023 e 2024. Esses números indicam que as violações à dignidade no ambiente laboral assumem caráter estrutural, refletindo a insuficiência de mecanismos organizacionais voltados à prevenção de riscos psicossociais.

A centralidade do meio ambiente do trabalho na tutela jurídica das relações laborais encontra fundamento expresso na Constituição Federal de 1988, que consagra a dignidade da pessoa humana (art. 1º, III) e impõe a redução dos riscos inerentes ao trabalho (art. 7º, XXII). Essa obrigação constitucional é reforçada pelo direito internacional do trabalho, especialmente pela Convenção nº 155 da Organização Internacional do Trabalho, que estabelece o dever do empregador de assegurar condições de trabalho seguras e saudáveis. Mais recentemente, a Convenção nº 190 da OIT, a qual ainda não se encontra ratificada pelo Brasil até o fechamento deste artigo, consolidou o reconhecimento do direito a um mundo do trabalho livre de violência e assédio, impondo aos Estados e às organizações o dever de adotar políticas preventivas, mecanismos de denúncia eficazes e respostas institucionais tempestivas.

Nesse marco normativo, a governança corporativa e o *compliance* trabalhista devem ser compreendidos como instrumentos de concretização do dever jurídico de prevenção, não se tratando de mecanismos meramente formais ou reativos, mas de sistemas capazes de promover aprendizagem organizacional, redefinir padrões de conduta e internalizar valores éticos no cotidiano institucional, conforme destacado pela literatura contemporânea sobre governança, controles internos e integridade organizacional. A ausência de tais sistemas fragiliza a capacidade institucional de identificar e mitigar riscos psicossociais, favorecendo a deterioração do meio ambiente do trabalho e a perpetuação de práticas assediadoras.

Parte-se, assim, da hipótese de que a inexistência ou a fragilidade de sistemas robustos de governança, controle interno, auditoria e *compliance* trabalhista opera um fenômeno de externalização de custos organizacionais, pelo qual a omissão na gestão de riscos psicossociais transfere ao Poder Judiciário funções corretivas que deveriam ser exercidas preventivamente no âmbito interno das organizações. Ao não atuar como mecanismo efetivo de transformação da cultura organizacional, a governança perde sua função pedagógica e preventiva, contribuindo para o agravamento dos danos à saúde mental dos trabalhadores e para o aumento da judicialização das relações de trabalho.

O objetivo geral deste artigo é analisar, à luz do Direito do Trabalho, das convenções da Organização Internacional do Trabalho e da literatura sobre governança corporativa e *compliance*, de que modo a insuficiência desses mecanismos contribui para a degradação do meio ambiente do trabalho e para a ocorrência de práticas de assédio, bem como discutir o potencial da governança e do *compliance* trabalhista como instrumentos de prevenção de riscos psicossociais e de transformação da cultura organizacional.

Metodologicamente, o trabalho estrutura-se em três partes. Na primeira, desenvolve-se o referencial teórico sobre governança corporativa, *compliance*

trabalhista, controles internos e meio ambiente do trabalho, com destaque para o papel preventivo desses instrumentos. Na segunda, examina-se a relação entre falhas estruturais de governança e a ocorrência de práticas de assédio como expressão de riscos psicossociais organizacionais. Por fim, a terceira parte apresenta as considerações finais, enfatizando a função preventiva da governança e a necessidade de fortalecimento de mecanismos institucionais voltados à proteção da dignidade da pessoa humana no trabalho.

2 Referencial teórico

A literatura contemporânea sobre governança corporativa, planejamento estratégico e *compliance* evidencia que a sustentabilidade das organizações não pode ser dissociada da forma como estas internalizam riscos sociais e trabalhistas em seus processos decisórios (Ludwig; Sassen, 2021). A gestão estratégica moderna reconhece que riscos não financeiros, especialmente aqueles relacionados às condições de trabalho, à saúde e à dignidade dos trabalhadores, afetam diretamente o desempenho organizacional, a legitimidade institucional e a sustentabilidade de longo prazo.

Nesse sentido, Henry Mintzberg (1994) concebe a estratégia organizacional não como um plano rigidamente formulado, mas como um processo dinâmico que combina intenções deliberadas e respostas emergentes. Ao criticar os limites do planejamento estratégico formal, o autor destaca que organizações eficazes são aquelas capazes de aprender com falhas estruturais e ajustar continuamente seus padrões decisórios. Essa concepção desloca a estratégia de um exercício normativo para um processo contínuo de aprendizagem organizacional, no qual a identificação precoce de disfunções e riscos constitui elemento central da resiliência institucional.

No campo da gestão estratégica, Kaplan e Norton (1992; 1996), ao desenvolverem o *Balanced Scorecard*, ampliaram o foco tradicional do desempenho organizacional ao incorporar indicadores não financeiros ao lado dos resultados econômicos. A perspectiva de aprendizado e crescimento, em particular, enfatiza a relevância do capital humano, do clima organizacional e da capacidade institucional de inovação. Esses autores demonstram que a *performance* econômica sustentável depende da integração entre resultados financeiros, ativos intangíveis e capacidades internas, destacando que o desempenho de longo prazo está condicionado ao investimento sistemático em capital humano, ao alinhamento organizacional e à qualidade dos processos internos de aprendizagem e inovação.

A negligência em relação a indicadores de bem-estar, saúde e segurança do trabalhador pode revelar uma compreensão restrita da responsabilidade social corporativa, uma vez que, conforme sistematiza Carroll (1991), a responsabi-

lidade empresarial não se limita ao cumprimento das obrigações econômicas e legais, mas abrange também dimensões éticas e sociais. Nessa perspectiva, a prevenção de danos e o cuidado com as condições de trabalho integram deveres inerentes à atuação empresarial responsável, não se reduzindo a escolhas discricionárias ou meramente reputacionais.

De forma convergente, Freeman (1984), ao formular a teoria dos *stakeholders*, sustenta que a empresa deve considerar os interesses de todos os grupos que podem afetar ou ser afetados por suas atividades, entre os quais os trabalhadores, os quais figuram como *stakeholders* primários. A desconsideração sistemática desses interesses tende a comprometer a legitimidade organizacional, fragilizando sua capacidade de sustentar relações estáveis e produtivas no longo prazo.

No ordenamento jurídico brasileiro, essa perspectiva encontra fundamento direto na Constituição Federal de 1988, que consagra a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho como fundamentos da República (art. 1º, III e IV) e assegura aos trabalhadores o direito à redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança (art. 7º, XXII). Essa matriz constitucional impõe às organizações o dever de estruturar práticas de gestão compatíveis com a proteção dos direitos fundamentais, de modo que a omissão diante de riscos ocupacionais, inclusive de natureza psicossocial, ultrapassa o campo da gestão ineficiente e ingressa na esfera da ilicitude jurídica.

No plano da controladoria e dos controles internos, a literatura especializada enfatiza que essas funções não se restringem ao registro de eventos passados, mas desempenham papel estratégico na antecipação de riscos e no suporte à tomada de decisão. O *Internal Control – Integrated Framework*, elaborado pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso, 2013), propõe um sistema integrado orientado à identificação, avaliação e resposta a riscos relevantes, estruturado a partir de um ambiente de controle que inclui integridade, valores éticos e o comprometimento da alta administração, os quais constituem a base para a efetividade de todo o sistema.

Essa lógica preventiva também é reforçada pelos princípios contemporâneos de governança corporativa. O Código das Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) e os Princípios de Governança Corporativa da OCDE (2023) estabelecem que a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa devem orientar os processos decisórios das organizações. A governança, nessa perspectiva, não se resume à existência formal de conselhos e comitês, mas envolve práticas capazes de assegurar a gestão proativa de riscos relevantes e a correção tempestiva de desvios que afetem direitos e interesses legítimos.

Nesse contexto, o *disclosure* voluntário assume papel relevante como mecanismo de autorregulação. Murcia e Santos (2009) demonstram que a divulgação proativa de informações relevantes contribui para a redução de assimetrias informacionais e para o fortalecimento da confiança institucional. A omissão sistemática diante de riscos internos, por sua vez, tende a fragilizar a legitimidade organizacional e a ampliar a exposição a riscos reputacionais e institucionais, que, no campo das relações de trabalho, podem se converter em passivos jurídicos.

A auditoria interna integra esse sistema de governança como mecanismo independente de avaliação da eficácia dos controles e da gestão de riscos. A literatura especializada enfatiza que a auditoria não deve atuar exclusivamente de forma reativa, após a materialização do dano, mas como instrumento permanente de aprimoramento dos processos organizacionais, contribuindo para a prevenção de falhas recorrentes e para o fortalecimento da governança.

Sob a perspectiva da aprendizagem organizacional, March (1991) sustenta que organizações aprendem de forma mais efetiva quando são capazes de questionar rotinas estabelecidas, identificar disfunções persistentes e reequilibrar decisões entre a eficiência de rotinas atuais (*exploitation*) e a busca por novas possibilidades e aprendizados (*exploration*), evitando que a organização caia na armadilha do imediatismo. A predominância de respostas tardias e de decisões excessivamente orientadas pelo curto prazo tende a reforçar padrões organizacionais disfuncionais, ampliando vulnerabilidades institucionais.

Essa crítica é reforçada por Anthony e Govindarajan (2007), ao defenderem que os sistemas de controle gerencial devem assegurar coerência entre estratégia, operação e valores institucionais, sob pena de produzir incentivos disfuncionais e comprometer a sustentabilidade organizacional. No ordenamento jurídico trabalhista brasileiro, decisões orientadas exclusivamente por restrições financeiras imediatas, sem consideração pelos impactos sociais e laborais, transferem indevidamente aos trabalhadores os riscos da atividade econômica, em afronta ao princípio da alteridade, consagrado no art. 2º da CLT.

No Direito do Trabalho brasileiro, práticas como o atraso salarial e o inadimplemento de obrigações legais afrontam diretamente normas protetivas, como o art. 459, § 1º, da CLT, além de princípios constitucionais fundamentais. Tais condutas evidenciam a dissociação entre o discurso de eficiência empresarial e a efetiva responsabilidade social da gestão, revelando falhas estruturais na governança e na gestão de riscos.

O contraste entre a sofisticação teórica dos modelos contemporâneos de governança e sua aplicação prática indica que um dos principais desafios das organizações não reside no desconhecimento das boas práticas, mas na dificuldade de incorporá-las de forma coerente à cultura organizacional. Sem

essa integração entre discurso e ação, a gestão tende a assumir postura reativa, marcada pela negação de riscos e pelo adiamento de responsabilidades, o que, no âmbito das relações de trabalho, resulta em litígios, perdas reputacionais e exposição a um patamar de riscos incompatíveis com o modelo constitucional de proteção ao trabalhador.

3 Metodologia

O estudo adota metodologia qualitativa, exploratória e descritiva, na modalidade estudo de caso, justificando-se o caso escolhido pela singularidade do processo analisado, que oferece material rico para compreender a relação entre falhas de governança e violações trabalhistas.

Segundo Yin (2009), o estudo de caso mostra-se adequado para responder a questões do tipo "como" e "por que", especialmente quando se examinam fenômenos contemporâneos em seu contexto real. De forma convergente, Stake (2005) sustenta que o estudo de caso deve ser conduzido a partir de uma abordagem holística, sensível às múltiplas dimensões do fenômeno analisado. Sob essa ótica, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único e intrínseco (Stake, 2005), voltado à compreensão profunda das dinâmicas de gestão e responsabilidade jurídica no caso analisado. Assim, os documentos processuais e a sentença prolatada foram examinados e confrontados com referenciais teóricos da administração e com o arcabouço normativo aplicável ao caso concreto, incluindo a Constituição Federal de 1988, a Consolidação das Leis do Trabalho e as convenções da Organização Internacional do Trabalho, especialmente as Convenções ns. 155 e 190.

A questão central que orienta este estudo é: de que forma a fragilidade dos mecanismos de governança, planejamento estratégico, controladoria e controles internos pode favorecer violações trabalhistas, incluindo situações de assédio, e contribuir para a judicialização das relações de trabalho? Busca-se compreender como falhas estruturais na gestão corporativa e na cultura de integridade da organização analisada permitiram a repetição de condutas ilícitas e a omissão diante de sinais claros de concretização do risco, bem como identificar quais medidas de governança e de *compliance* poderiam ter prevenido ou mitigado tais violações.

Parte-se da hipótese de que a ausência de mecanismos robustos de governança e de controles, somada à cultura organizacional tolerante a desvios, expôs a instituição a riscos jurídicos e reputacionais que poderiam ter sido evitados mediante práticas adequadas de auditoria e *compliance*.

O objetivo geral deste artigo é analisar, à luz do caso concreto, como falhas de planejamento estratégico, governança corporativa, controladoria e

controles internos contribuíram para a ocorrência e a persistência de violações trabalhistas, especialmente episódios de assédio e descumprimento de obrigações legais, e de que forma tais falhas poderiam ter sido prevenidas ou mitigadas por meio de práticas eficazes de *compliance* e integridade organizacional.

Como objetivos específicos, a presente pesquisa propõe-se a:

a) Analisar os fundamentos teóricos da governança corporativa, dos controles internos e da responsabilidade social corporativa, integrando-os ao contexto da gestão de riscos trabalhistas;

b) Diagnosticar, a partir do caso concreto, as falhas de planejamento e de gestão estratégica e seus impactos diretos na violação de direitos fundamentais dos trabalhadores;

c) Avaliar a eficácia das funções de controladoria e auditoria interna como mecanismos de detecção precoce de riscos ocupacionais e de prevenção a condutas ilícitas;

d) Discutir a relevância do *compliance* trabalhista e da consolidação de uma cultura de integridade na mitigação de assédio e outras vulnerabilidades institucionais;

e) Propor diretrizes para o aprimoramento dos mecanismos de governança, visando à redução da passividade jurídica e à promoção de um ambiente de trabalho ético, resiliente e sustentável.

A relevância deste estudo fundamenta-se em duas dimensões complementares. Sob o prisma prático, a investigação justifica-se pela necessidade de mitigar a crescente judicialização das relações de trabalho, por meio do desenvolvimento de arranjos institucionais que priorizem a gestão preventiva de riscos e a proteção da saúde física e mental dos trabalhadores, em estrita observância ao mandamento constitucional da redução dos riscos inerentes ao trabalho (CF/88, art. 7º, XXII).

Sob o prisma teórico, o estudo busca demonstrar que os paradigmas de planejamento estratégico (Mintzberg, 1994), controladoria (Lunkes; Schnorrenberger; Rosa, 2013) e controles internos (Coso, 2013) não devem ser compreendidos como meros instrumentos administrativos. Quando analisados de forma integrada às estruturas de transparência e *disclosure*, em um contexto de governança (Murcia; Santos, 2009) e de *compliance* trabalhista (França, 2018; Carloto, 2021), esses referenciais permitem compreender como práticas organizacionais podem contribuir, no plano institucional, para a efetivação de direitos trabalhistas constitucionalmente protegidos e para a sustentabilidade ética das organizações.

Registra-se que, em vez de buscar generalizações de natureza estatística, a investigação fundamenta-se na construção de generalizações analíticas (Yin, 2009). Sob essa perspectiva qualitativa, a profundidade do exame possibilita desvelar mecanismos explicativos, padrões decisórios e dinâmicas institucionais que extrapolam a singularidade do caso analisado. Assim, as inferências aqui construídas apresentam potencial de transferibilidade para contextos organizacionais análogos, servindo como referencial teórico-prático para o diagnóstico de vulnerabilidades institucionais e para a análise crítica de processos judiciais de matriz semelhante.

4 Contexto do caso estudado

A administração contemporânea enfrenta o desafio de alinhar eficiência operacional, conformidade legal e integridade organizacional em ambientes marcados por incerteza, restrições orçamentárias e crescente escrutínio social.

No setor hospitalar, tais desafios assumem contornos singulares, pois envolvem a prestação de serviços essenciais à coletividade, a gestão de equipes multiprofissionais e a tutela de direitos fundamentais dos trabalhadores e dos pacientes. Não se trata apenas de cumprir regras, mas de desenhar estruturas de governança capazes de transformar princípios constitucionais, como a dignidade da pessoa humana e a valorização do trabalho, em práticas gerenciais cotidianas (CF/88, art. 1º, III; art. 7º).

Neste contexto, o processo trabalhista analisado, julgado em novembro de 2024, envolvendo a trabalhadora e a Instituição Hospitalar denominada para este artigo empresa X, oferece um campo fértil de análise. Os autos revelam um conjunto de eventos, como atrasos salariais, irregularidades em depósitos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), episódios de assédio sexual e conflitos com a medicina do trabalho, que evidenciam falhas de planejamento estratégico, controladoria, controles internos, auditoria e governança corporativa.

A forma como a instituição respondeu a esses eventos, muitas vezes de maneira reativa, permite discutir a insuficiência de modelos meramente formais de controle em organizações complexas.

A reclamante foi admitida como enfermeira em instituição hospitalar em recuperação judicial. Desde os primeiros meses enfrentou atrasos salariais e de benefícios. O episódio mais grave consistiu em assédio sexual praticado por superior hierárquico, materializado por beijos indesejados, tentativas de contato físico forçado e comentários de cunho sexual.

A trabalhadora comunicou formalmente os fatos à chefia e à direção, sem que fossem adotadas medidas eficazes. Apenas após registro de boletim de ocorrência e determinação judicial é que o agressor foi desligado da instituição.

Paralelamente, a empregada começou a apresentar sintomas compatíveis com quadro de ansiedade e estresse relacionados ao trabalho. Procurou atendimento psiquiátrico, que resultou na emissão de atestados médicos recomendando afastamento. Entretanto, o médico do trabalho da instituição recusou-se a homologar os atestados, sob o argumento de que a empregada estaria em período de carência para recebimento de benefício previdenciário, desconsiderando a possibilidade de enquadramento como benefício acidentário, considerando que o transtorno desenvolvido por assédio sexual é considerado doença ocupacional, conforme julgados do TST[3]. Essa conduta transferiu à esfera da Previdência Social uma obrigação que cabia primeiramente ao empregador.

O indeferimento injustificado dos atestados não apenas descumpriu a NR-7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), que impõe ao empregador o dever de acompanhar a saúde dos trabalhadores, como também configurou afronta direta à dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, da CF/88) e ao direito social à saúde (art. 6º da CF/88).

Diante da soma de omissões – ausência de medidas eficazes contra o assédio e recusa em validar atestados médicos – a trabalhadora acabou, por força das circunstâncias, pedindo demissão, o que desencadeou a judicialização do conflito.

4.1 Análise e discussão

A análise do caso permitiu identificar 06 (seis) achados centrais, interligados entre si, que explicam as falhas estruturais de governança, planejamento estratégico, controladoria, controles internos, auditoria e gestão de pessoas observadas na Instituição Hospitalar. Esses achados demonstram que as violações trabalhistas constatadas não decorreram de eventos isolados, mas de um sistema organizacional disfuncional, incapaz de prevenir riscos e de responder adequadamente a situações de crise.

4.1.1 Ausência de planejamento estratégico voltado aos riscos trabalhistas

Verificou-se a inexistência de planejamento estratégico direcionado à gestão de riscos trabalhistas. Direitos de natureza alimentar, como salários e depósitos de FGTS, foram tratados como despesas secundárias, sujeitas a atrasos e parcelamentos, em afronta ao art. 7º, III e X, da Constituição Federal e ao art. 2º da CLT, que impõe ao empregador a assunção dos riscos da atividade econômica.

---

3 Ag-AIRR-1530-49.2017.5.13.0004, 3ª Turma, Relator Ministro Mauricio Godinho Delgado, *DEJT* 30/04/2021; RR-13940-70.2007.5.14.0002, 1ª Turma, Relator Desembargador Convocado José Maria Quadros de Alencar, *DEJT* 07/02/2014.

Sob a ótica da teoria estratégica, confirma-se a crítica de Mintzberg (1994), segundo a qual organizações que concebem a estratégia apenas como plano formal tendem a ignorar sinais emergentes de crise. No caso analisado, os primeiros atrasos salariais e as reclamações iniciais não ensejaram ajustes de conduta ou revisão de prioridades, revelando uma postura reativa que contribuiu para a ampliação do dano e para a judicialização do conflito.

4.1.2 Ineficiência da controladoria e distorção da função de *accountability*

A controladoria mostrou-se incapaz de exercer seu papel estratégico de orientação preventiva das decisões organizacionais. Limitou-se ao registro de fatos consumados, como parcelamentos de FGTS, sem atuação prospectiva voltada à priorização de obrigações trabalhistas.

Conforme Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), a controladoria estratégica deve atuar como instrumento de apoio à tomada de decisões, antecipando riscos e prevenindo falhas. No caso concreto, contudo, observou-se uma visão distorcida da função social da empresa, com priorização de credores financeiros em detrimento do trabalhador, o que é recorrente na prática forense e revela fragilidade na compreensão do papel institucional da controladoria.

4.1.3 Fragilidade dos controles internos e omissão diante do assédio sexual

Outro achado relevante refere-se à inexistência de controles internos eficazes para prevenir, identificar e apurar situações de assédio sexual. O agressor permaneceu no mesmo setor da vítima até a imposição de ordem judicial, evidenciando ausência de monitoramento e de medidas de contenção imediata.

O modelo Coso (2013) pressupõe ambiente de controle ético, avaliação contínua de riscos e atividades de controle eficazes. No entanto, a mera existência formal de códigos de conduta e políticas internas não se traduziu em práticas efetivas. Como adverte Assi (2019), controles internos dissociados de uma cultura organizacional de integridade tornam-se instrumentos meramente formais.

A omissão institucional extrapolou o plano administrativo, configurando violação a um amplo arcabouço normativo. A Convenção nº 155 da OIT impõe ao empregador o dever de assegurar ambiente de trabalho seguro e saudável, abrangendo a integridade física e mental. A Convenção nº 190 da OIT, ainda que não ratificada pelo Brasil, constitui referência internacional relevante ao reconhecer o direito a um mundo do trabalho livre de violência e assédio, impondo políticas de prevenção, investigação e reparação.

No plano normativo interno, conforme ressalta Cusciano (2023), o ordenamento jurídico brasileiro dispõe de um arcabouço consistente de proteção à honra e à dignidade do trabalhador. A Consolidação das Leis do Trabalho autoriza a rescisão indireta do contrato diante da prática de atos lesivos à honra e à dignidade do empregado (art. 483, alíneas "b" e "e"), enquanto o Código Penal tipifica expressamente o assédio sexual (art. 216-A). Ademais, normas de natureza econômico-financeira e orçamentária, como a Lei Orçamentária Anual (LOA) e a Lei nº 11.948/2009, que rege a atuação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), incorporam mecanismos sancionatórios indiretos, ao vedarem a concessão ou a renovação de financiamentos públicos a empresas cujos administradores tenham sido condenados, entre outras infrações, por assédio moral ou sexual.

Nesse contexto, a inércia da gestão diante de denúncias reiteradas não apenas afrontou deveres legais e constitucionais de proteção à dignidade do trabalhador, como também contribuiu para o agravamento da responsabilidade institucional, ao evidenciar falhas estruturais de governança, controle interno e integridade organizacional.

4.1.4 Deficiências de governança corporativa e ausência de *disclosure*

A governança da instituição revelou-se essencialmente reativa. Medidas só foram adotadas após intervenção policial e judicial. Tal conduta afronta os princípios de transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, difundidos pelo IBGC (2015) e pela OCDE (2015).

Murcia e Santos (2009) demonstram que o *disclosure* voluntário fortalece a confiança social e reduz riscos reputacionais. No caso analisado, a opção por ocultar problemas internos contribuiu para a ampliação da insegurança no ambiente de trabalho e para o aumento da litigiosidade, fragilizando a legitimidade institucional.

4.1.5 Auditoria tardia e ausência de atuação preventiva

Constatou-se a inexistência de auditorias internas voltadas ao cumprimento de obrigações trabalhistas e à prevenção do assédio. A auditoria foi acionada apenas quando o conflito já estava judicializado, evidenciando ausência de monitoramento prévio.

As boas práticas contemporâneas adotam o modelo das "três linhas", no qual a gestão operacional, as funções de risco e conformidade, e a auditoria interna atuam de forma integrada. Ao ignorar essa estrutura, a instituição inverteu a lógica preventiva, transferindo ao Poder Judiciário a função de correção de

falhas que deveriam ter sido identificadas internamente, fenômeno recorrente na prática forense.

4.1.6 Desarticulação entre saúde ocupacional e gestão de pessoas

A recusa de atestados psiquiátricos regularmente emitidos e a aplicação de sanção disciplinar à trabalhadora evidenciaram postura punitiva incompatível com a legislação de saúde ocupacional. As Normas Regulamentadoras, especialmente a NR-7 (PCMSO) e a NR-9 (PPRA), impõem ao empregador deveres de acompanhamento médico e de prevenção de riscos psicossociais, sendo de observância obrigatória.

A desarticulação entre saúde ocupacional e gestão de pessoas revelou desprezo pelos princípios de prevenção e cuidado, agravado pelo fato de se tratar de instituição hospitalar, cuja atividade-fim pressupõe compromisso ético com a saúde humana. O STF, no ARE 664.335/SC, consolidou o entendimento de que a proteção da saúde do trabalhador constitui obrigação objetiva do empregador, reforçando a gravidade da conduta observada.

4.2 Síntese dos achados

Os achados demonstram que as violações decorreram de um sistema de governança ineficaz, caracterizado por ausência de planejamento, controladoria inoperante, controles internos frágeis, governança reativa, auditoria tardia e desarticulação entre saúde ocupacional e gestão de pessoas.

Do ponto de vista acadêmico, confirma-se que, sem cultura organizacional de integridade e políticas efetivas de *compliance*, mesmo referenciais consagrados – como o Coso e o *Balanced Scorecard* – perdem sua capacidade preventiva. O IBGC consolida-se como referência normativa essencial, cujos princípios, quando não incorporados à prática decisória, abrem espaço para violações de direitos, passivos trabalhistas e comprometimento da credibilidade institucional.

5 Conclusões

A análise do caso concreto evidenciou que falhas em planejamento estratégico, controladoria, controles internos, governança e auditoria não configuram apenas gestões ineficientes, mas produzem efeitos jurídicos relevantes, traduzidos em violações concretas de direitos fundamentais assegurados pela Constituição Federal de 1988. A ausência de uma cultura organizacional orientada pela integridade institucional revelou-se fator determinante para a

recorrência de práticas ilícitas, comprometendo a proteção à saúde, à dignidade e à segurança dos trabalhadores.

Confirmou-se, assim, a hipótese central do estudo: a inexistência de mecanismos robustos de governança e de *compliance* trabalhista contribuiu decisivamente para a persistência das irregularidades e para a consequente necessidade de intervenção judicial. A sentença proferida, ao reconhecer o dano moral e fixar indenização, exerceu não apenas função reparatória, mas também função pedagógica, reafirmando a dignidade do trabalhador como valor inegociável e elemento estruturante do Estado Democrático de Direito.

Do ponto de vista teórico, o estudo demonstrou que os referenciais clássicos da administração e da governança, como os aportes de Mintzberg, Kaplan e Norton, o modelo Coso e as diretrizes do IBGC permanecem plenamente válidos. Contudo, sua efetividade depende da incorporação prática desses instrumentos e da existência de uma cultura organizacional comprometida com a ética e a integridade. Na ausência dessa base normativa e cultural, instrumentos como o *Balanced Scorecard*, programas de *compliance* ou estruturas de auditoria tendem a se reduzir a formalismos destituídos de eficácia.

Sob a perspectiva jurídica, o caso reafirma a força normativa da Constituição de 1988, especialmente do art. 1º, III, que consagra a dignidade da pessoa humana, e do art. 7º, XXII, que impõe ao empregador o dever de reduzir os riscos inerentes ao trabalho. Evidencia-se, ainda, a relevância das Convenções ns. 155 e 190 da Organização Internacional do Trabalho, que reforçam a obrigação de prevenir e eliminar a violência e o assédio no ambiente laboral. A jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho e o precedente do Supremo Tribunal Federal (ARE 664.335/SC) convergem ao reconhecer que a proteção à saúde física e mental do trabalhador constitui dever objetivo do empregador, cujo descumprimento enseja reparação integral.

A reflexão desenvolvida transcende, portanto, o caso analisado. Em um contexto de elevada judicialização das relações de trabalho, torna-se imperativo reconhecer que o custo da prevenção é estruturalmente inferior ao da reparação. Cada condenação judicial representa não apenas um passivo financeiro, mas também o fracasso de políticas de gestão, de governança e de responsabilidade social corporativa.

Em síntese, o estudo propõe um paradigma de gestão orientado por valores constitucionais, no qual o planejamento estratégico, a governança, a controladoria e a auditoria não se limitem à proteção do patrimônio institucional, mas atuem como instrumentos de efetivação de direitos sociais e de promoção da dignidade humana no trabalho. Somente por meio da integração entre governança corporativa, *compliance* e valores constitucionais será possível

reduzir litígios, fortalecer a confiança social e consolidar ambientes de trabalho éticos, seguros e sustentáveis.

Referências

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Management control systems*. New York: McGraw-Hill, 2007.

ASSI, Marcos. *Gestão de riscos com controles internos*: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Agravo Interno em Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 1530-49.2017.5.13.0004, 3ª Turma, Relator Ministro Mauricio Godinho Delgado, *DEJT* 30/04/2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 13940-70.2007.5.14.0002, 1ª Turma, Relator Desembargador Convocado José Maria Quadros de Alencar, *DEJT* 07/02/2014.

CARLOTO, Selma. *O compliance trabalhista e a efetividade dos direitos humanos dos trabalhadores*. São Paulo: LTr, 2021.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, issue 4, July-August 1991, p 39-48.

CARVALHO, Augusto César Leite de; RIBEIRO, Fabio Túlio Correia. Trabalho decente: a história e os desafios de uma cláusula geral. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, Porto Alegre, v. 91, n. 3, p. 110-132, 2025.

COSO. *Internal control* – integrated framework. New York: AICPA, 2023.

CUSCIANO, Dalton Tria. O enfrentamento ao assédio e a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, Porto Alegre, v. 89, n. 2, p. 115-133, abr./jun. 2023.

FRANÇA, Jaíne Gouveia Pereira. O *compliance* trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais. *Revista de Ciências do Estado*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 147-169, jan./jul. 2018.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management*: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard*: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LUDWIG, P.; SASSEN, R. Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability? *Journal of Environmental Management,* 2021, p. 301. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113780.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, no. 1, p. 71-87, 1991.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

MURCIA, F. D.; SANTOS, A. Determinantes do nível de divulgação voluntária das empresas de capital aberto no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 2009.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *G20/OECD – Principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing, 2023.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. *In*: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). *The sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

YIN, Robert K. *Case study research*: design and methods. Sage, 2009.

Como citar este texto:
DICKEL, Elysangela de Souza Castro; CUSCIANO, Dalton Tria. *Compliance* trabalhista e governança corporativa: estudo de caso concreto. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, Porto Alegre, v. 92, n. 1, p. 233-248, jan./mar. 2026.