



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA  
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
ARTIGO CIENTÍFICO

**METAS ABUSIVAS E A SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO**

ORIENTANDA LAILA HEVELLIN LOPES NUNES  
ORIENTADORA PROFA.DRA FERNANDA DA SILVA BORGES

GOIÂNIA-GO  
2026

LAILA HEVELLIN LOPES NUNES

**METAS ABUSIVAS E A SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO**

Artigo Científico apresentado à disciplina  
Trabalho de Curso II, da Escola de Direito,  
Negócios e Comunicação da Pontifícia  
Universidade Católica de Goiás Prof.<sup>a</sup>  
Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Fernanda da Silva Borges

GOIÂNIA-GO  
2026

LAILA HEVELLIN LOPES NUNES

**METAS ABUSIVAS E A SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO**

Data da Defesa: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

|                                                                    |      |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| <hr/>                                                              |      |
| Orientador (a): Prof. (a): Titulação e Nome Completo               | Nota |
| <br>                                                               |      |
| <hr/>                                                              |      |
| Examinador (a) Convidado (a): Prof. (a): Titulação e Nome Completo | Nota |

## METAS ABUSIVAS E A SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO

Laila Hevelling Lopes Nunes<sup>1</sup>

Este artigo abordou a responsabilidade civil do empregador diante da imposição de metas abusivas e seus reflexos na saúde mental do trabalhador. Analisou os elementos caracterizadores do assédio moral organizacional e a viabilidade de reparação pecuniária pelas ofensas praticadas no ambiente laboral. Utilizou como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica exploratória, com abordagem qualitativa fundamentada em legislações, doutrinas e análise minuciosa da jurisprudência de tribunais trabalhistas, como o Tribunal Superior do Trabalho. Demonstrou que a fixação de objetivos inalcançáveis e a cobrança vexatória configuraram riscos psicossociais que violaram a dignidade da pessoa humana e a integridade psíquica. Verificou que os tribunais consolidaram o entendimento sobre o caráter pedagógico das indenizações e a aplicação da teoria do dano *in re ipsa* em casos de violação grave aos direitos da personalidade. Concluiu que a responsabilização patronal atuou como ferramenta de justiça social essencial para coibir gestões predatórias e assegurar o bem-estar mental como um direito fundamental inalienável.

**Palavras-chave:** Responsabilidade civil; Metas abusivas; Saúde mental; Assédio moral organizacional; Direito do trabalho.

### INTRODUÇÃO

O cenário do trabalho contemporâneo, profundamente impactado pela globalização e pela busca incessante por produtividade e lucro, estabeleceu um ambiente de pressão extrema sobre o indivíduo. Historicamente, a proteção à saúde do trabalhador focava-se em aspectos físicos e ergonômicos; contudo, nas últimas décadas, essa proteção expandiu-se para abranger a integridade psíquica, consolidando a saúde mental como um direito fundamental no ordenamento jurídico brasileiro. Diante deste panorama, o presente artigo aborda a responsabilidade do empregador frente às metas abusivas e o impacto na saúde mental do empregado, um tema de suma relevância, visto que a imposição de objetivos inalcançáveis e a cobrança vexatória atentam diretamente contra a dignidade humana e o núcleo essencial dos direitos fundamentais.

O problema de pesquisa que motiva esta investigação reside na identificação dos limites do poder diretivo e de controle do empregador. Questiona-se como a gestão por metas, quando exercida de forma abusiva, repetitiva e acompanhada de vigilância constante, ultrapassa a legalidade e se converte em um ato ilícito que gera o adoecimento mental, como o

---

<sup>1</sup> Acadêmica de Direito da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Direito e Relações Internacionais, cursando o 9º período, e-mail: laila.hevelling@gmail.com

estresse crônico e a depressão e, conseqüentemente, o dever jurídico de reparar o dano. A investigação justifica-se pela necessidade de equilibrar a busca pelo lucro com a função social do contrato de trabalho, garantindo que o posto de trabalho não seja um local de sofrimento psíquico contínuo.

O objetivo central deste trabalho é analisar os elementos caracterizadores do assédio moral organizacional no ambiente laboral e a conseqüente possibilidade de indenização pelas ofensas praticadas. Busca-se demonstrar a relevância desse fenômeno nas relações modernas de trabalho e a necessidade de uma tutela jurídica eficaz que ofereça segurança aos trabalhadores e coíba condutas que desvalorizam o interlocutor e destroem sua autoconfiança.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo utiliza a pesquisa bibliográfica exploratória com uma abordagem qualitativa. A fundamentação teórica baseia-se na análise da Constituição Federal, do Código Civil e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), além de Normas Regulamentadoras como a NR-17 (Ergonomia) e a NR-1 (Gerenciamento de Riscos Ocupacionais). Complementa-se a análise com doutrinas jurídicas e psicológicas e um exame minucioso da jurisprudência atualizada de tribunais trabalhistas, com ênfase nas decisões do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

A estruturação do trabalho divide-se em três seções principais, organizadas para garantir uma progressão lógica e profunda do tema:

Na primeira seção, dedicada à fundamentação teórica e normativa, examinam-se os pilares que sustentam a proteção à saúde mental. O foco recai sobre o princípio da dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho, analisando como esses preceitos limitam o poder diretivo patronal. Aborda-se ainda o dever contratual de segurança previsto no Artigo 157 da CLT e as exigências de ergonomia psíquica da NR-17, que obriga a adaptação da organização do trabalho às capacidades psicofisiológicas do trabalhador.

A segunda seção foca na caracterização das metas abusivas e do assédio moral organizacional. Investiga-se a transição da cobrança legítima para o abuso de direito, detalhando práticas como o uso de rankings de vergonha, vigilância acentuada e estratégias de isolamento. Nesta etapa, descreve-se o processo de adoecimento psíquico decorrente desse ambiente hostil, destacando patologias como a Síndrome de Burnout, o transtorno de estresse pós-traumático e estados depressivos crônicos.

Por fim, a terceira seção analisa minuciosamente a responsabilidade civil do empregador. São explorados os elementos essenciais para o dever de indenizar: conduta (omissiva ou comissiva), dano, nexo de causalidade e culpa. A seção encerra-se com um exame da jurisprudência do TST, discutindo a aplicação da teoria do dano in re ipsa (dano

presumido) em violações graves à dignidade humana e o caráter pedagógico e punitivo das indenizações frente à Reforma Trabalhista.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO DA PROTEÇÃO À SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR**

A saúde do trabalhador, historicamente focada em aspectos físicos e ergonômicos, expandiu-se nas últimas décadas para abranger a integridade psíquica. No ordenamento jurídico brasileiro, a proteção à saúde mental no ambiente laboral é um direito fundamental, estabelecido por um robusto conjunto de normas que visam garantir a dignidade humana e a qualidade de vida no trabalho. A imposição de metas abusivas, foco deste estudo, configura um risco psicossocial que demanda a intervenção do Direito, pautada nos pilares constitucional e infraconstitucional.

### **1.1 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS**

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) é o principal alicerce da proteção da saúde mental do trabalhador. Essa proteção irradia-se de diversos princípios e garantias fundamentais, que impõem ao empregador o dever de manter um meio ambiente de trabalho hígido, livre de riscos psicossociais. O desequilíbrio entre o poder diretivo do empregador e os direitos fundamentais do empregado é o cerne da ilicitude das metas abusivas.

O princípio da dignidade da pessoa humana é a matriz axiológica da República Federativa do Brasil e serve como um valor supremo a ser observado em todas as relações sociais, incluindo a relação de emprego. A imposição de metas abusivas que levam ao adoecimento mental, como a Síndrome de Burnout, a depressão ou o Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG) viola frontalmente esse princípio, pois acarreta a instrumentalização do trabalhador, reduzindo-o a uma mera peça na engrenagem da produtividade.

A dignidade impõe que o trabalho deve ser um meio de desenvolvimento pessoal e social e não um fator de destruição da saúde física e mental. Quando o empregador utiliza o medo, a humilhação ou a pressão excessiva para extrair resultados inalcançáveis, ele subtrai a autonomia e o valor intrínseco do indivíduo. Essa conduta viola o mínimo existencial do trabalhador, que inclui o direito a um ambiente laboral que preserve seu bem-estar psíquico. Conforme a doutrina juslaboralista, o contrato de trabalho é um contrato-realidade que deve harmonizar-se com a cláusula pétrea da dignidade. Cobranças excessivas e desumanas que expõem o empregado a um sofrimento psíquico contínuo ferem o núcleo essencial da

dignidade, tornando a conduta patronal manifestamente ilícita. (Brasil, Consolidação das Leis do Trabalho, 1943; Brasil, Código Civil, 2002; Tribunal Superior do Trabalho, 2024).

Embora o foco primário não seja a discriminação clássica, a imposição de metas abusivas pode gerar uma forma de discriminação por assédio moral. Quando o trabalhador que não atinge metas irrealistas é submetido a tratamentos humilhantes, isolamento social (ostracismo) ou ridicularização pública (ranking de vergonha), ele é discriminado em sua integridade moral e psicológica.

Ademais, a integridade física e moral do indivíduo é um direito fundamental assegurado pelo Art. 5º, X, da CF/88. O sofrimento psíquico crônico causado por metas abusivas é uma lesão à integridade moral do trabalhador, justificando o dever de indenizar e a intervenção protetiva do Estado-Juiz. A saúde mental, como parte do direito à integridade, exige uma tutela preventiva contra qualquer tipo de coação ou pressão desmedida que vise desestabilizar o equilíbrio psíquico do empregado.

O conceito de meio ambiente de trabalho, consolidado pela doutrina, transcende as condições físicas (máquinas, equipamentos, ruídos) e abrange o ambiente organizacional, o qual inclui os fatores psicossociais e a gestão de tarefas. O ambiente de trabalho que induz ao estresse crônico, à exaustão e ao adoecimento mental, por meio de metas predatórias, é um meio ambiente de trabalho inconstitucionalmente insalubre ou inseguro. (Brasil, Ministério do Trabalho e Emprego, NR-17, 1978; Brasil, Constituição Federal, Art. 200, VIII, 1988).

O Princípio da Isonomia (ou Igualdade) assegura que todos são iguais perante a lei, garantindo a igualdade de oportunidades e o tratamento justo. No contexto laboral, este princípio é violado não apenas por discriminações diretas (raça, sexo, religião), mas também por discriminações indiretas ou veladas, como a gerada pela gestão de metas abusivas. (Brasil, Constituição Federal, Art. 5º, caput, 1988).

Apesar de, em teoria, as metas serem aplicadas de forma "igual" a todos em um setor, o tratamento se torna desigual e injusto quando a empresa promove a competição predatória e o individualismo tóxico. Tais práticas resultam em uma diferenciação arbitrária entre os trabalhadores, punindo aqueles que possuem limitações biológicas ou psicossociais distintas e ignorando a organização do trabalho que deveria ser adaptada às capacidades humanas. Essa conduta configura um abuso do poder diretivo, gerando o dever de reparação pelos danos extrapatrimoniais causados à coletividade e ao indivíduo (Brasil, 2002; Brasil, TST, 2024).

Embora o conceito de função social se aplique mais diretamente à propriedade (Art. 170, III, CF/88), a doutrina moderna e o Código Civil (Art. 421, P.U) estendem o conceito à função social do contrato. O contrato de trabalho, como instrumento jurídico que organiza a

produção, não pode ter como finalidade única a maximização do lucro individual do empregador; ele deve servir também a propósitos sociais e de bem-estar.

A Função Social do Contrato de Trabalho exige que as cláusulas e práticas contratuais (incluindo a fixação de metas) sejam exercidas em benefício da sociedade e em respeito aos direitos fundamentais, como a saúde e a dignidade humana.

Quando as metas abusivas levam o trabalhador ao adoecimento, o contrato perde sua função social, pois passa a gerar um custo social (tratamento de saúde, auxílio-doença pago pela Previdência) e um dano pessoal (incapacidade, sofrimento). A responsabilidade do empregador, nesse caso, visa restaurar a função social do contrato, penalizando a prática que desvirtuou o pacto laboral de sua finalidade ética. A função social, portanto, atua como um critério de validade para o poder diretivo: metas que violam a saúde não são socialmente válidas e, portanto, são ilícitas.

A Constituição não apenas enumera direitos (como a saúde e a dignidade), mas também estabelece mecanismos para garantir a efetividade desses direitos, através do princípio da Inafastabilidade da Jurisdição (Art. 5º, XXXV) e do respeito ao Ato Jurídico Perfeito e ao Direito Adquirido (Art. 5º, XXXVI).

A inafastabilidade da jurisdição permite que o empregado que sofreu danos psíquico decorrente de metas abusivas acione o Poder Judiciário (a Justiça do Trabalho) para obter a devida reparação. Mais do que isso, a ordem jurídica impõe ao Judiciário o dever de dar uma resposta efetiva e justa, que não se limite a meros valores simbólicos, mas que compense integralmente o dano sofrido e desestimele a repetição da conduta ilícita.

O respeito ao direito adquirido do trabalhador a um ambiente de trabalho saudável, livre de assédio e pressão excessiva, deve ser defendido pelo Estado. A imposição de metas abusivas, ao romper esse direito e gerar a doença ocupacional, é um ato antijurídico que a ordem constitucional deve punir rigorosamente, assegurando que o abuso de poder não se estabeleça como regra gerencial.

Embora a responsabilidade direta pelo dano seja do empregador (em regra, privado), a Constituição estabelece uma responsabilidade estatal de tutela. O Estado tem o dever de fiscalizar, legislar e proteger os direitos fundamentais. A omissão ou a falha na fiscalização (por exemplo, através do Ministério Público do Trabalho e da Auditoria Fiscal) que permite a proliferação de ambientes de trabalho predatórios pode levar à responsabilidade por omissão do próprio Estado.

A conjugação desses princípios demonstra que a responsabilização do empregador por metas abusivas e o consequente adoecimento mental é um requisito para a manutenção da legitimidade do sistema jurídico-trabalhista e da paz social no Brasil.

A fundamentação constitucional para a coibição de metas abusivas encontra alicerce no Artigo 1º, inciso IV, da CF/88, que estabelece os valores sociais do trabalho ao lado da livre iniciativa como fundamentos da República. Esta disposição impõe que a atividade econômica não pode ser exercida de forma isolada, mas deve harmonizar-se com a valorização do ser humano que a desempenha. Nesse sentido, a imposição de objetivos produtivos que ignoram a capacidade psicofisiológica do trabalhador gera um desequilíbrio constitucional, onde a "livre iniciativa" é utilizada para sufocar o "valor social do trabalho". A ordem jurídica brasileira não tolera que o poder diretivo seja exercido como um salvo-conduto para a opressão, exigindo que a gestão organizacional respeite a premissa de que o trabalho é, antes de tudo, um fator de inserção e dignificação social, e não um mero insumo descartável para a obtenção de lucro.

A proteção à integridade psíquica do empregado é reforçada pelo Artigo 193 da Constituição Federal, que coloca o trabalho como a base da ordem social e estabelece como objetivo central o bem-estar e a justiça sociais. Este dispositivo constitucional indica que o ambiente laboral deve ser um local de promoção da saúde e não de degradação da personalidade. Quando uma empresa institucionaliza metas predatórias, ela viola o primado do trabalho, pois substitui o objetivo de bem-estar coletivo por uma cultura de medo e angústia. Portanto, a manutenção de um meio ambiente de trabalho hígido, livre de assédio organizacional, é um imperativo para o cumprimento da ordem social, sendo dever do empregador assegurar uma existência digna aos seus subordinados, conforme preconiza também o Artigo 170 da CF/88.

## 1.2 CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO E NORMAS REGULAMENTADORAS

A proteção constitucional da saúde e da dignidade do trabalhador é detalhada e operacionalizada pela legislação ordinária, que impõe o dever de segurança e reforça os limites ao poder diretivo do empregador. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e as Normas Regulamentadoras (NRs) são instrumentos chave na responsabilização patronal frente aos riscos psicossociais.

O contrato de trabalho, regulado pela CLT, gera o poder de direção para o empregador, mas esse poder é limitado pelo dever de proteção. O abuso na fixação e cobrança de metas

que geram adoecimento mental é uma forma de uso excessivo e ilícito do poder diretivo. Tais práticas violam o princípio da boa-fé objetiva (Art. 422 do Código Civil, aplicável subsidiariamente) e constituem ato ilícito nos termos do Art. 187 do Código Civil, que veda o exercício do direito que excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim social.

O cerne da responsabilidade na CLT reside no Art. 157, I, que obriga o empregador a "cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho". Hoje, a saúde mental está inequivocamente incluída na medicina do trabalho, tornando a falha em gerenciar o estresse das metas um descumprimento legal.

As consequências práticas desse descumprimento são severas:

Rescisão Indireta (Art. 483, alíneas 'b' e 'd'): O trabalhador pode pôr fim ao contrato de trabalho e receber todas as verbas rescisórias como se demitido sem justa causa. O "rigor excessivo" (alínea 'b') manifesta-se na pressão desumana por metas e na exposição vexatória de trabalhadores que falham. O "não cumprimento das obrigações contratuais" (alínea 'd' – dever de proteção à saúde) é o fundamento para a Justiça do Trabalho buscar a desvinculação de um ambiente tóxico.

Indenização por Danos: O inadimplemento do dever de segurança estabelece a culpa do empregador (Art. 186, CC), gerando o dever de indenizar por danos morais e materiais (gastos com tratamento, pensão por incapacidade).

A violação das disposições contidas nas NR-1 e NR-17 não constitui apenas uma infração administrativa, mas gera uma presunção de culpa patronal no âmbito da responsabilidade civil. Como o Artigo 157 da CLT obriga o empregador a cumprir rigorosamente as normas de segurança e medicina do trabalho, qualquer adoecimento mental (como a Síndrome de Burnout ou depressão) decorrente de um ambiente com metas abusivas demonstra que o dever de proteção foi negligenciado. Dessa forma, as Normas Regulamentadoras funcionam como um parâmetro objetivo para o juiz identificar o abuso do poder diretivo, facilitando o reconhecimento do nexo causal e o consequente dever de indenizar pelos danos extrapatrimoniais causados.

### 1.2.1 As normas regulamentadoras NR-1 e a Prevenção de Riscos à Saúde Mental

A Norma Regulamentadora n.º 1 (NR-1), ao tratar do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), estabelece a obrigação de o empregador identificar, avaliar e controlar todos os perigos inerentes ao ambiente de trabalho. Diferente de uma visão puramente física da segurança laboral, a norma impõe um dever proativo de mapear inclusive os riscos de natureza psicossocial. No contexto da gestão por resultados, a pressão excessiva por

produtividade e a imposição de metas inalcançáveis devem ser obrigatoriamente classificadas como fatores de risco à integridade psíquica do trabalhador, exigindo medidas preventivas eficazes para evitar o esgotamento mental.

A implementação do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), exigida pela NR-1, é a ferramenta operacional por meio da qual a empresa deve zelar pela higidez do meio ambiente organizacional. A ausência de mapeamento ou o controle inadequado das pressões psicológicas no PGR configura uma omissão culposa do empregador, uma vez que ele detém o controle total sobre a organização das tarefas e a fixação de objetivos. Assim, a gestão moderna de riscos não pode se limitar a EPIs e riscos biológicos, devendo enfrentar a exaustão cognitiva e o estresse crônico como elementos centrais da saúde ocupacional contemporânea.

Além disso, a NR-1 (Gerenciamento de Riscos Ocupacionais - GRO) obriga o empregador a identificar, avaliar e controlar todos os riscos. A ausência de mapeamento ou o controle inadequado dos riscos psicossociais (pressão por metas) no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) configura uma omissão culposa do empregador perante a NR-1.

Juridicamente, a violação das disposições contidas na NR-1 não representa apenas uma infração administrativa, mas gera uma presunção de culpa patronal no âmbito da responsabilidade civil. Como o artigo 157 da CLT obriga o empregador a cumprir rigorosamente as normas de segurança e medicina do trabalho, o descumprimento da NR-1 serve como prova robusta de negligência técnica. Em eventuais ações de reparação civil por adoecimento mental como, a Síndrome de Burnout ou depressão, a falha em gerenciar os riscos psicossociais através do PGR facilita o reconhecimento do nexo causal e o consequente dever de indenizar pelos danos extrapatrimoniais sofridos pelo empregado.

A gestão de riscos prevista na NR-1 fundamenta-se no princípio jurídico *ubi emolumentum, ibi onus* (onde há o proveito, lá deve haver o ônus). Isso implica que o empregador, ao auferir os benefícios econômicos da atividade produtiva, deve obrigatoriamente assumir a responsabilidade pelo "custo social" do risco, o que inclui a preservação da integridade psíquica de seus colaboradores. No âmbito do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), esse princípio reforça que a busca pelo lucro não pode ocorrer mediante a transferência do estresse e do esgotamento mental ao trabalhador, impondo à empresa o dever de arcar com medidas preventivas robustas.

A análise da NR-1 deve contemplar o impacto das metas abusivas, que frequentemente se transformam em instrumentos de assédio moral organizacional. Quando o Programa de

Gerenciamento de Riscos (PGR) ignora a pressão psicológica exercida por objetivos inalcançáveis e ritmos de trabalho frenéticos, ele falha em identificar um risco ocupacional latente. A imposição de metas predatórias sem considerar a capacidade psicofisiológica do empregado configura uma falha na gestão organizacional, podendo ser reconhecida como uma forma de violência que visa a desestabilização emocional do trabalhador.

Para garantir um ambiente laboral hígido, conforme preconiza a NR-1, é essencial que a gestão de riscos combata métodos coercitivos de exposição negativa, como a criação de rankings vexatórios e ameaças constantes de dispensa. Tais práticas rompem com o dever ético e legal do empregador de fornecer um trabalho real e digno. Assim, o PGR deve ser utilizado como um plano estratégico de prevenção que respeite a integridade moral e a dignidade do empregado, assegurando que o labor seja, efetivamente, um instrumento de desenvolvimento pessoal e não um fator de exclusão e adoecimento.

### 1.2.2 A responsabilidade civil por força do risco da atividade

A CLT, ao tratar do conceito de empregador (Art. 2º), estabelece a teoria do risco integral ao mencionar que este assume os riscos da atividade econômica. Embora a responsabilidade no Direito do Trabalho seja, em regra, subjetiva (dependente de culpa), o Código Civil permite a aplicação da responsabilidade objetiva em casos de risco acentuado.

O Art. 927, Parágrafo Único, do Código Civil estabelece o dever de reparar o dano "quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem". A jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho (TST) tem consolidado o entendimento de que certas atividades, como as do setor de telemarketing, bancário e de vendas com pressão extrema por metas, possuem um risco acentuado de adoecimento psíquico (risco ambiental). Nesses casos, a responsabilidade do empregador se torna objetiva: basta que o trabalhador comprove o dano (a doença mental) e o nexo causal (a relação com o ambiente de metas abusivas), sendo dispensada a prova de culpa do empregador.

A aplicação subsidiária do Código Civil (CC) serve, portanto, para fortalecer a tutela do trabalhador, garantindo que o custo social do risco inerente à busca incessante pelo lucro recaia sobre a parte que auferir os benefícios econômicos, ou seja, o empregador, conforme o princípio *ubi emolumentum, ibi onus* (onde há o proveito, lá deve haver o ônus).

## 2 METAS ABUSIVAS E ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

A segunda seção dedica-se a analisar como a busca incessante por lucro e produtividade, impulsionada pela globalização, transformou a gestão por metas em um potencial instrumento de assédio. O assédio moral organizacional configura-se como uma conduta abusiva, repetitiva e prolongada, que atenta contra a dignidade psíquica e deteriora o clima de trabalho. Diferente de conflitos isolados ou do estresse comum, essa prática manifesta-se frequentemente na forma vertical descendente, onde a hierarquia utiliza a pressão psicológica e a vigilância constante para fragilizar o trabalhador. Nesta etapa, o estudo explora a transição da cobrança legítima para o abuso de direito, caracterizado por metas inalcançáveis e estratégias de isolamento que destroem a autoconfiança do indivíduo.

## 2.1 CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO DAS METAS ABUSIVAS

As metas abusivas manifestam-se no ambiente de trabalho quando o poder de direção do empregador que compreende as prerrogativas de organização, controle e disciplina, ultrapassa os limites da razoabilidade e da dignidade humana. Embora o direito de gerir a atividade econômica seja assegurado ao empregador, este poder encontra limites intransponíveis no respeito à intimidade, honra, imagem e, primordialmente, à saúde física e mental do trabalhador, não podendo ser exercido de forma discriminatória ou constrangedora. A caracterização da abusividade ocorre quando tais metas são utilizadas como ferramentas de humilhação, superando a capacidade técnica e humana do empregado com o objetivo único de obter lucro máximo em menor tempo, fenômeno impulsionado pela globalização. (Fonseca, 2007, p. 4).

Dessa forma, a cobrança torna-se juridicamente abusiva quando é feita de maneira agressiva e vexatória, afetando essencialmente a autoestima do empregado e expondo-o a situações humilhantes diante de seus pares. O elemento central para essa caracterização é a reiteração da conduta: uma atitude isolada pode ser um conflito comum ou estresse pontual, mas a insistência em objetivos inalcançáveis acompanhada de tortura psicológica define o quadro de assédio organizacional. O assédio não se confunde com decisões legítimas de organização, como transferências ou mudanças de funções previstas em contrato, mas sim com o propósito de represália e perseguição que visa desestabilizar o trabalhador no seu posto. (Hirigoyen, 2005 apud Fonseca, 2007, p. 5).

Sob a ótica da gestão moderna, a imposição de metas predatórias gera um ambiente de vigilância acentuada e constante, técnica utilizada para fragilizar o trabalhador e, muitas vezes, forçar a sua saída da empresa sem custos rescisórios diretos, frequentemente sob a falsa justificativa de insubordinação. Este cenário ignora o "contrato-realidade" e a função social da

empresa, transformando o posto de trabalho num local de sofrimento psíquico contínuo que fere o núcleo essencial da dignidade da pessoa humana. A perversidade na condução da gestão converte a busca por resultados num processo de desmoralização do indivíduo, onde o empregador ignora deliberadamente os limites impostos pela legislação trabalhista e pelos direitos fundamentais previstos constitucionalmente (Fonseca, 2007, p. 10).

Além disso, a caracterização dessas metas como abusivas está intrinsecamente ligada à sua natureza inalcançável, que submete o trabalhador a uma jornada de exaustão emocional e física. Quando o descumprimento de tais objetivos resulta em punições veladas, isolamento social ou ridicularização pública perante o grupo, o empregador incide em abuso de direito, pois utiliza o seu poder hierárquico para violar a integridade moral do subordinado. Assim, a gestão por metas deixa de ser um método legítimo de produtividade e passa a ser uma estratégia de controle perversa, resultando na degradação deliberada das condições de trabalho e da saúde mental do trabalhador. (Fonseca, 2007, p. 13).

## 2.2 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

O assédio moral organizacional define-se como uma conduta abusiva e de natureza psicológica que atenta contra a dignidade psíquica do empregado de maneira repetitiva e prolongada. Para a sua configuração técnica, é indispensável a constância e a reiteração das atitudes negativas do agressor, que visam excluir a posição do trabalhador ou deteriorar o ambiente laboral. Esse processo não deve ser confundido com conflitos esporádicos ou estresse pontual, pois o assédio é marcado pela ausência de simetria e pela negação do direito de resposta à vítima. (Nascimento, 2005 *apud* Fonseca, 2007, p. 3).

No âmbito prático, o fenômeno manifesta-se majoritariamente na forma vertical descendente, vindo da hierarquia superior em direção aos subordinados em 58% dos casos. Uma faceta comum é a "gestão por injúria", em que administradores impõem pressões terríveis e tratam os empregados com insultos e total falta de respeito como método de gestão. O objetivo central do assediador organizacional é desestabilizar emocionalmente o indivíduo, utilizando frequentemente métodos velados e discretos para fragilizar sua autoconfiança. (Hirigoyen, 2005 *apud* Fonseca, 2007, p. 7).

É fundamental não confundir o assédio moral com o stress laboral ou com a chamada "gestão por injúria". Enquanto o stress pode ser um estado decorrente de um elevado volume de trabalho ou de más condições ambientais, o assédio moral caracteriza-se pela intenção, ainda que velada, de desestabilizar emocionalmente um indivíduo específico através de ataques persistentes. Já a gestão por injúria refere-se a comportamentos despóticos de

administradores que tratam o coletivo de forma violenta e desrespeitosa; contudo, no assédio moral, a agressão é frequentemente direcionada e ocorre de forma obscura, o que torna a identificação do fenômeno mais complexa para quem observa de fora. (Hirigoyen, 2005 apud Fonseca, 2007, p. 4).

Além disso, a configuração do assédio exige a observação de uma relação de simetria quebrada, onde a autoridade legítima se converte em dominação. Nos conflitos comuns de trabalho, existe a possibilidade de argumentação e contra-argumentação entre as partes; no entanto, no processo de assédio, o agressor retira à vítima o seu direito de resposta, ridicularizando-a por questões que podem envolver desde o gênero sexual até deficiências físicas ou opções religiosas. Esta aniquilação do interlocutor permite que a identidade do trabalhador seja destruída, transformando o ambiente organizacional num cenário de exclusão e sofrimento que ultrapassa os limites do poder diretivo conferido pela legislação. (Nascimento, 2005 apud Fonseca 2007, p. 5).

Ademais, o comportamento do assediador é marcado por estratégias de isolamento, onde a vítima é ridicularizada e inferiorizada perante seus pares para que perca a autoconfiança e o interesse pelo labor. Essas atitudes são frequentemente veladas e obscuras, dificultando a percepção externa e agravando a fragilidade emocional do trabalhador, que pode chegar ao extremo de ser demitido por insubordinação após ter sua resistência psicológica completamente destruída. Assim, o assédio moral organizacional configura-se como um abuso do poder diretivo que ignora os limites éticos e legais do contrato de trabalho, atingindo o núcleo essencial da dignidade do empregado. (Silva, 2005 apud Fonseca, 2007, p. 10).

### 2.3 REFLEXOS DAS METAS ABUSIVAS NO ADOECIMENTO PSÍQUICO DO TRABALHADOR

A exposição prolongada a ambientes marcados por metas abusivas e assédio gera danos profundos à integridade biopsicossocial do trabalhador, afetando sua vida para além dos muros da empresa. O "mal-estar no trabalho" manifesta-se através de patologias como depressão, estresse crônico, ansiedade exacerbada e sentimentos de vergonha. Ao atingir a dignidade primordial do ser humano, o assédio provoca uma sensação de impotência, fracasso e desvalorização que interfere em todo o comportamento social do indivíduo. (Nascimento, 2005 apud Fonseca, 2007, p. 10; Rufino, [s.d.] apud Fonseca, 2007, p. 10).

Como consequência do esgotamento emocional, é comum que a vítima se isole da família e de amigos, podendo recorrer ao uso de substâncias como o álcool para suportar a

carga psicológica. A destruição da autoestima leva o trabalhador a perder o interesse pelo labor e a autoconfiança, culminando muitas vezes em pedidos de demissão forçados ou dispensas por insubordinação provocada. Esse ciclo de adoecimento evidencia que o assédio moral não afeta apenas a produtividade, mas compromete a saúde pública e a dignidade humana fundamental. (Fonseca, 2007 p. 10).

A persistência de metas abusivas e condutas humilhantes desencadeia quadros graves de estresse pós-traumático e modificações duradouras na personalidade do trabalhador. Mesmo quando o assediado deixa de conviver com o agressor, as situações vexatórias permanecem guardadas na memória, podendo evoluir para estados depressivos crônicos e uma desconfiança generalizada que beira a paranoia. Além do sofrimento mental, o assédio manifesta-se em danos físicos e patrimoniais, uma vez que o abalo na saúde exige gastos elevados com medicação e reduz drasticamente a capacidade laboral do indivíduo, levando-o muitas vezes ao isolamento total da família e dos amigos. (Hirigoyen, 2005 apud Fonseca, 2007, p. 12).

Sob a perspectiva institucional e social, o assédio moral organizacional não prejudica apenas o trabalhador, mas gera um "efeito dominó" de perdas que atinge a própria empresa e o Estado. A redução da produtividade causada pelo medo e pela angústia gera prejuízos financeiros diretos ao empregador, enquanto o Estado é onerado pelo aumento das despesas com a previdência social, decorrentes de licenças médicas prolongadas e aposentadorias precoces por invalidez. Portanto, a manutenção de um meio ambiente de trabalho saudável é um imperativo econômico e jurídico, sendo o desemprego gerado pelo assédio um custo social que sobrecarrega as políticas de saúde pública e o sistema de seguro-desemprego. (Silva, apud Fonseca, 2007, p. 11).

A cronicidade do assédio moral manifesta-se em patologias duradouras, como o transtorno de stress pós-traumático, em que a vítima revive continuamente as situações humilhantes, mesmo após o afastamento do ambiente hostil. Segundo a doutrina, o trauma é tão profundo que pode gerar modificações permanentes na personalidade, transformando a desconfiança em paranoias ou estados depressivos de difícil reversão. Este quadro de destruição psíquica é muitas vezes acompanhado pelo uso de substâncias como álcool e drogas, numa tentativa desesperada do trabalhador de anestesiar o sofrimento gerado pela perseguição e pela vigilância constante a que foi submetido. (Hirigoyen, 2005 apud Fonseca, 2007, p. 11).

Diante deste cenário de degradação, o papel das instituições e dos sindicatos torna-se vital para a interrupção do ciclo de violência organizacional. A inserção de cláusulas em

acordos coletivos que prevejam planos de prevenção e a anulação de atos resultantes do assédio moral é uma estratégia essencial para garantir um ambiente laboral hígido. Somente através de uma tutela jurídica eficaz e de uma gestão que respeite a integridade moral será possível reverter a tendência de instrumentalização do trabalhador, assegurando que o trabalho seja um meio de desenvolvimento pessoal e não um fator de adoecimento e exclusão social. (Dolores; Ferreira, [s.d.] apud Fonseca, 2007, p. 12).

### **3 RESPONSABILIDADE CIVIL DO EMPREGADOR PELOS DANOS PSÍQUICOS DECORRENTES DE METAS ABUSIVAS**

A seção final aborda as consequências jurídicas para o empregador que, ao fixar metas abusivas, causa danos à saúde mental de seus subordinados. A responsabilidade civil no ordenamento brasileiro fundamenta-se na obrigação de reparar o prejuízo oriundo de um ato ilícito, conforme preceituam os artigos 186, 187 e 927 do Código Civil. Para a configuração do dever de indenizar, é essencial identificar a conduta (ação ou omissão), o dano efetivo, a culpa do agente e, primordialmente, o nexo de causalidade entre o ambiente laboral degradante e a patologia desenvolvida. Além disso, analisa-se o posicionamento dos tribunais trabalhistas, que têm reconhecido o caráter pedagógico das indenizações e a aplicação da teoria do dano *in re ipsa* em casos de violação grave da dignidade humana.

#### **3.1 ELEMENTOS DA RESPONSABILIDADE CIVIL NO DIREITO DO TRABALHO**

A responsabilidade civil no âmbito laboral fundamenta-se na obrigação do empregador de reparar os danos causados por condutas que violem direitos do empregado, encontrando amparo legal nos artigos 186, 187 e 927 do Código Civil. Para a configuração do dever de indenizar, a doutrina e a legislação exigem a presença de quatro elementos essenciais: a conduta (ação ou omissão), o dano, o nexo de causalidade e a culpa. Nas situações envolvendo metas abusivas, a ilicitude surge quando o empregador excede manifestamente os limites do seu poder diretivo, desrespeitando os limites impostos pela boa-fé e pelo fim social da empresa. (Simões; Rodrigues, 2020, p. 9).

A conduta ilícita manifesta-se por meio de uma ação ou omissão voluntária do agente, que deve ter a liberdade de escolha sobre seu agir. No assédio organizacional por metas, essa voluntariedade é evidente quando gestores optam por estratégias de pressão psicológica extrema ou vigilância constante, ignorando os riscos psicossociais inerentes a tais práticas. Essa postura pode ser comissiva, ao impor cobranças vexatórias, ou omissiva, quando o

superior hierárquico, tendo o dever de agir para impedir a violência psicológica no ambiente, permanece inerte. (Simões; Rodrigues, 2020, p. 12).

O dano é o elemento indispensável sem o qual não subsiste a obrigação de indenizar, consistindo na lesão a um bem juridicamente protegido. No contexto do assédio moral por metas abusivas, o prejuízo é predominantemente extrapatrimonial, atingindo a esfera subjetiva, a integridade psíquica e os direitos da personalidade do trabalhador. Esse dano reflete-se na diminuição da autoestima, em sentimentos de inferioridade e no isolamento social, podendo evoluir para patologias físicas que demonstram a somatização do sofrimento psicológico vivido. (Simões; Rodrigues, 2020, p. 11).

O nexo de causalidade funciona como o elo indispensável que liga a conduta do empregador ao prejuízo sofrido pelo empregado. Conforme as fontes, para que haja o ressarcimento, é preciso comprovar que a doença mental (como depressão ou ansiedade) foi originada especificamente pelo ambiente degradante de trabalho e pelos métodos de cobrança da empresa. A identificação desse vínculo é essencial para que o custo social do risco da atividade econômica recaia sobre quem aufer os lucros, em observância ao princípio *ubi emolumentum, ibi onus*. (Simões; Rodrigues, p. 13).

Por fim, a análise da culpa é determinante para a caracterização da responsabilidade subjetiva, podendo ocorrer por negligência, imprudência ou dolo. O dolo é caracterizado pela intenção deliberada de desonrar ou excluir o trabalhador através de exigências abusivas. Já a negligência ocorre quando o empregador falha no seu dever de vigilância (*in vigilando*), permitindo que prepostos utilizem métodos de tortura psicológica para extrair resultados inalcançáveis, violando o dever contratual de proteção à saúde do empregado. (Simões; Rodrigues, 2020, p. 12).

### 3.2 ANÁLISE JURISPRUDENCIAL: POSICIONAMENTO DOS TRIBUNAIS TRABALHISTAS

O cenário jurisprudencial contemporâneo demonstra um rigor crescente do Judiciário frente ao assédio moral organizacional, punindo estratégias de gestão que institucionalizam a opressão para o cumprimento de resultados. Os tribunais consolidaram o entendimento de que a fixação de metas inalcançáveis, a cobrança vexatória e o controle excessivo configuram riscos psicossociais que violam a dignidade da pessoa humana e a integridade psíquica do trabalhador, direitos assegurados pelo art. 1º, III, da Constituição Federal.

Um marco histórico no reconhecimento deste fenômeno foi a decisão do Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região, que definiu o "contrato de inação" caracterizado pela exclusão do empregado de suas funções, como uma forma de tortura psicológica.

**ASSÉDIO MORAL - CONTRATO DE INAÇÃO - INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL** - A tortura psicológica, destinada a golpear a autoestima do empregado, visando forçar sua demissão ou apressar a sua dispensa através de métodos que resultem em sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis, sonegar-lhe informações e fingir que não o vê, resultam em assédio moral, cujo efeito é o direito à indenização por dano moral, porque ultrapassa o âmbito profissional, eis que minam a saúde física e mental da vítima e corrói a sua autoestima. (TRT-17, RO 01315.2000.00.17.00-1, Rel. Sônia das Dores Dionísio, julgado em 2002).

No que tange ao abuso na cobrança de metas, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) fixou que a ilicitude reside no método coercitivo e na exposição negativa do trabalhador, como a criação de rankings vexatórios e ameaças de dispensa. Esta decisão histórica fundamenta-se na natureza sinalagmática do contrato de trabalho, que impõe ao empregador não apenas o dever de remunerar, mas a obrigação ética e legal de fornecer trabalho real e digno. A estratégia de isolamento, denominada "contrato de inação", é reconhecida como uma forma de violência perversa que visa a desestabilização emocional da vítima através do ostracismo. Ao quebrar a função social do contrato, a empresa utiliza o silêncio e a inércia como armas de perseguição, configurando um abuso do poder diretivo que atenta contra a integridade psíquica e o direito ao trabalho como fator de inserção social. Sob a ótica da NR-17, tal conduta configura uma falha grave na organização do trabalho, pois ignora a necessidade de adaptação das condições laborais às capacidades psicofisiológicas do ser humano. Ao quebrar a função social do contrato, o empregador utiliza o silêncio como arma, transformando o posto de trabalho em um cenário de invisibilidade social e sofrimento psíquico contínuo que fere o núcleo essencial da dignidade humana.

**DANO MORAL. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. RESTRIÇÃO PELA EMPREGADORA AO USO DE BANHEIRO PELA EMPREGADA. [...] VIOLAÇÃO DA DIGNIDADE HUMANA DA EMPREGADA IN RE IPSA. [...]** a ofensa à honra subjetiva da reclamante se revela in re ipsa, ou seja, presume-se, sendo desnecessário qualquer tipo de prova para demonstrar o abalo moral sofrido [...]. Isso significa afirmar que o dano moral se configura independentemente de seus efeitos, já que a dor, o sofrimento, a angústia, a tristeza ou o abalo psíquico da vítima não são passíveis de serem demonstrados, bastando que ocorra violação efetiva de um direito da personalidade e da dignidade da pessoa humana para que o dano moral esteja configurado. (TST, RR 229-85.2021.5.09.0021, Rel. Jose Roberto Freire Pimenta, 3ª Turma, julgado em 18/10/2023)

O TST reconhece que o assédio organizacional pode se manifestar através da violação da liberdade de crença, quando práticas religiosas são impostas como ferramentas de gestão,

extrapolando o poder diretivo do empregador. A proteção à saúde mental no ambiente laboral encontra seu alicerce primário no princípio da dignidade da pessoa humana, matriz axiológica da Constituição Federal de 1988. O ponto central desta decisão é a aplicação da teoria do *dano in re ipsa*, que significa que o dano moral se prova por si mesmo através da constatação do ato ilícito. O tribunal estabelece que a ofensa à honra subjetiva é presumida, sendo desnecessário que o trabalhador apresente laudos ou provas de que sentiu dor, angústia ou tristeza. A justificativa jurídica é que a restrição a uma necessidade fisiológica básica atinge direitos da personalidade de tal forma que o sofrimento psíquico é uma consequência natural e óbvia do ato degradante. A decisão reflete a repulsa do Judiciário à instrumentalização do ser humano, que ocorre quando o empregador reduz o funcionário a uma mera peça na engrenagem da produtividade. Ao controlar o uso do banheiro para evitar interrupções na produção, a empresa prioriza o lucro em detrimento do mínimo existencial biológico do indivíduo. Isso viola frontalmente o Artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal, que coloca a dignidade humana como valor supremo acima de qualquer interesse econômico. A conduta é tipificada como abuso de direito, nos termos do artigo 187 do Código Civil, uma vez que o empregador excede manifestamente os limites impostos pela boa-fé e pelo fim social da empresa. O poder de fiscalização não autoriza a empresa a expor o trabalhador a situações vexatórias ou a riscos à sua integridade física e mental. O objetivo é desestimular gestões predatórias que ignorem os riscos psicossociais e a ergonomia psíquica, forçando a organização a adotar métodos que respeitem a integridade moral do trabalhador como um direito fundamental inalienável.

**ORAÇÕES NO INÍCIO DA JORNADA DE TRABALHO. VIOLAÇÃO DA LIBERDADE DE CONSCIÊNCIA E DE CRENÇA.** A imposição ao empregado de participar de orações no início do expediente, ainda que ecumênicas, viola o seu direito fundamental à liberdade de consciência e de crença, previsto no art. 5º, VI, da Constituição Federal. O poder diretivo do empregador não o autoriza a impor aos seus empregados um determinado comportamento ou diretriz de ordem religiosa, sob pena de configurar assédio moral. (TST, RR 10453-89.2017.5.03.0021, Rel. Delaíde Alves Miranda Arantes, 8ª Turma, julgado em 28/09/2022).

A análise conjunta desses julgados evidencia uma linha jurisprudencial clara e protetiva, que visa coibir a instrumentalização do trabalhador e reafirmar que a busca por resultados econômicos não pode se sobrepor aos direitos fundamentais no ambiente de trabalho. Este julgado evidencia que o assédio organizacional pode ser manifestar pela invasão da esfera íntima e espiritual do subordinado. O tribunal delimita que o poder diretivo é restrito à organização técnica do labor, não podendo o empregador coagir o empregado a adotar comportamentos estranhos ao contrato de atividade. Esta decisão do Tribunal Superior

do Trabalho (TST) é fundamental para a compreensão dos limites do poder diretivo do empregador, demonstrando que este não possui natureza absoluta e encontra barreiras intransponíveis nos direitos fundamentais do obreiro. A imposição de práticas religiosas, ainda que rotuladas como ecumênicas, configura uma invasão ilícita na esfera íntima, na liberdade de consciência e de crença assegurada pelo Art. 5º, VI, da Constituição Federal. Sob a ótica do assédio moral organizacional, tal conduta revela uma estratégia de dominação psicológica em que a autoridade legítima de gestão se converte em coação espiritual, retirando do trabalhador o seu direito de resposta e de preservação de sua própria identidade. Juridicamente, a prática é tipificada como um abuso de direito, nos termos do Art. 187 do Código Civil, pois o empregador excede manifestamente o fim social e econômico de seu poder de gestão ao tentar moldar o comportamento espiritual de seus subordinados. Ao forçar a participação em ritos estranhos à atividade laboral, ocorre a instrumentalização do ser humano, que passa a ser tratado como um veículo para a manifestação das convicções pessoais do empregador, ferindo o núcleo essencial da dignidade da pessoa humana e transformando o ambiente de trabalho em um cenário de exclusão para aqueles que não compartilham da mesma fé.

### 3.3 POSSIBILIDADE DE INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS E MATERIAIS

A reparação civil decorrente de metas abusivas visa tanto compensar a vítima pelas aflições sofridas quanto impor uma sanção pedagógica ao lesante. Enquanto o dano patrimonial (material) busca restabelecer o patrimônio lesado através de danos emergentes e lucros cessantes, como o custeio de medicamentos e terapias, o dano extrapatrimonial foca na recomposição da honra e da imagem do trabalhador. A Constituição Federal assegura, em seu artigo 5º, incisos V e X, a inviolabilidade da intimidade e da vida privada, garantindo indenização proporcional ao agravo. (Simões; Rodrigues, 2020, p. 10).

Com o advento da Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017), foram estabelecidos critérios objetivos para a tariffação do dano extrapatrimonial. O artigo 223-G da CLT estipula que a indenização deve ser fixada conforme a gravidade da ofensa: natureza leve (até 3 salários), média (até 5 salários), grave (até 20 salários) ou gravíssima (até 50 salários), tendo como base de cálculo o último salário contratual do ofendido. Apesar da tariffação, a jurisprudência continua a ressaltar que a reparação deve ser integral para cobrir as necessidades de tratamento psiquiátrico geradas pelo ambiente hostil. (Simões; Rodrigues, 2020, p. 17).

A função social do contrato de trabalho impõe que a fixação de metas não pode ter como finalidade única a maximização do lucro individual do empregador. Quando metas

predatórias geram custos sociais, como auxílios-doença pagos pela Previdência Social e licenças médicas prolongadas, o empregador deve ser responsabilizado para restaurar o equilíbrio ético do pacto laboral. Assim, a indenização atua como um mecanismo para que o ônus do adoecimento laboral não seja transferido para o Estado ou para o próprio trabalhador fragilizado. (Simões; Rodrigues, 2020, p. 10).

Em relação à prescrição do direito de pleitear indenização por assédio moral, a doutrina e a jurisprudência majoritárias aplicam os prazos trabalhistas previstos na Constituição Federal. O trabalhador possui o prazo de dois anos após a extinção do contrato de trabalho para ajuizar a ação, podendo pleitear os créditos e reparações referentes aos últimos cinco anos trabalhados. Essa competência da Justiça do Trabalho para julgar tais lides é ratificada pelo artigo 114, inciso I, da Constituição Federal, por envolverem problemas decorrentes da relação de trabalho.

Conclui-se que o sistema jurídico oferece subsídios para que o trabalho seja um meio de desenvolvimento pessoal e não um fator de exclusão. A tutela contra o assédio por metas abusivas é um requisito para manter a dignidade da pessoa humana e a hígida produtividade, exigindo fiscalização constante dos sindicatos e do Ministério Público do Trabalho. A responsabilização do empregador é, portanto, uma medida de justiça social que visa erradicar ambientes laborais tóxicos e garantir o bem-estar mental do trabalhador como um direito fundamental inalienável.

No que tange à instrução probatória em casos de assédio moral por metas abusivas, a doutrina e a jurisprudência têm mitigado o rigor da prova quanto ao sofrimento íntimo da vítima. Embora seja imprescindível a prova dos fatos que deram origem ao assédio como a demonstração de cobranças vexatórias ou a imposição de objetivos inalcançáveis, é prescindível a prova da dor ou da perturbação interior propriamente dita. Isso ocorre porque o ordenamento jurídico adota a teoria do dano "in re ipsa", pela qual o dano moral se prova por si mesmo através da constatação do ato ilícito. A fundamentação para essa dispensa reside na dificuldade técnica de se valorar a "quantidade da dor" sofrida, uma vez que as agressões atingem o íntimo do sentimento humano e os direitos da personalidade, sendo o dano uma consequência natural da violação da dignidade do trabalhador.

A determinação do *quantum* indenizatório deve observar o princípio da proporcionalidade e da razoabilidade, buscando um equilíbrio que evite tanto o enriquecimento sem causa da vítima quanto a fixação de valores irrisórios que não cumpram sua finalidade sancionatória. Segundo o Artigo 944 do Código Civil, a indenização mede-se pela extensão do dano, mas, no contexto do assédio organizacional, a condenação deve

possuir também uma natureza didática e preventiva. O objetivo é impor ao empregador uma sanção que o desestimule a manter métodos de gestão predatórios, servindo como um mecanismo de controle social que obriga a empresa a revisar sua organização do trabalho. Assim, mesmo diante dos limites de tarifação impostos pela Reforma Trabalhista, o magistrado deve considerar a capacidade econômica do lesante e a gravidade da ofensa para garantir que a reparação seja, de fato, integral e justa.

## CONCLUSÃO

A presente investigação científica permitiu uma análise exauriente acerca da responsabilidade civil do empregador diante da imposição de metas abusivas e seus reflexos deletérios na saúde psíquica do trabalhador. Ao término deste percurso acadêmico, é possível afirmar com segurança que os objetivos propostos foram plenamente atingidos e o problema de pesquisa foi solucionado, evidenciando que o poder diretivo patronal encontra limites intransponíveis nos direitos fundamentais e na dignidade da pessoa humana.

No desenvolvimento deste estudo, restou comprovado que a proteção à saúde mental no ambiente laboral não é apenas uma diretriz ética, mas um direito fundamental ancorado na matriz axiológica da Constituição Federal de 1988. A análise da primeira seção demonstrou que o princípio da dignidade da pessoa humana proíbe a instrumentalização do empregado, impedindo que ele seja reduzido a uma mera peça na engrenagem da produtividade. Verificou-se que o descumprimento do dever contratual de segurança, previsto no Art. 157 da CLT e detalhado pela NR-17, transmuda a gestão por resultados em um ato ilícito manifesto.

A investigação aprofundou-se na caracterização das metas abusivas como o cerne do assédio moral organizacional, fenômeno que se manifesta pela reiteração de condutas que visam desestabilizar emocionalmente o indivíduo. Ficou evidenciado que a utilização de métodos como rankings de vergonha, vigilância constante e cobranças vexatórias ultrapassa a esfera do estresse comum para configurar uma gestão predatória que aniquila a autoconfiança do trabalhador. Os resultados apontaram que tais práticas são responsáveis por patologias graves, como a Síndrome de Burnout, depressão e transtornos de ansiedade, gerando um custo social que onera o sistema público de previdência e saúde.

No campo da responsabilidade civil, o trabalho consolidou o entendimento de que a obrigação de reparar o dano fundamenta-se na presença da conduta, do nexo causal e do prejuízo à integridade moral. Um dos pontos altos da pesquisa foi a constatação do rigor crescente do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que tem aplicado a teoria do dano *in re ipsa* em casos de violações graves, como a restrição ao uso de banheiros e o assédio sistêmico,

presumindo o sofrimento psíquico diante da gravidade da ofensa. Além disso, reafirmou-se o caráter pedagógico e punitivo das indenizações, essenciais para desencorajar práticas que priorizam o lucro em detrimento da higidez mental.

Em conclusão, a hipótese de que a responsabilização patronal atua como uma ferramenta de justiça social foi integralmente confirmada. Este artigo demonstra que a manutenção de um meio ambiente de trabalho equilibrado é um imperativo econômico e jurídico, sendo a ética e a dignidade humana valores que devem prevalecer sobre a busca incessante pela produtividade. O trabalho encerra-se reafirmando que a tutela jurídica contra as metas abusivas é um requisito essencial para garantir que o labor seja, efetivamente, um instrumento de desenvolvimento pessoal e não um fator de exclusão e adoecimento.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 7 out. 2025.

BRASIL. **Código Civil**. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm). Acesso em: 7 out. 2025.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 7 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia**. Aprovada pela Portaria MTb nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Brasília, DF, 1978. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17>. Acesso em: 7 out. 2025.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região. **Recurso Ordinário 01315.2000.00.17.00-1**. Relatora: Juíza Sônia das Dores Dionísio. Vitória, 2002.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (2ª Turma). **Recurso de Revista 11032-16.2016.5.03.0104**. Relatora: Ministra Maria Helena Mallmann. Brasília, 8 de novembro de 2023. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, Brasília, 10 de novembro de 2023.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (3ª Turma). **Recurso de Revista 229-85.2021.5.09.0021**. Relator: Ministro Jose Roberto Freire Pimenta. Brasília, 18 de outubro de 2023. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, Brasília, 20 de outubro de 2023.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (8ª Turma). **Recurso de Revista 10453-89.2017.5.03.0021**. Relatora: Ministra Delaíde Alves Miranda Arantes. Brasília, 28 de setembro de 2022. *Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho*, Brasília, 30 de setembro de 2022.

DOLORES, Hadassa; FERREIRA, Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. 1. ed. Campinas: Russel Editores, 2004.

FONSECA, Ana Luisa Guimarães. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. *Portal Jurídico*, [s. l.], 2007. Disponível em: [Link mencionado na fonte]. Acesso em: 19 fev. 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **O constrangimento nas relações de trabalho**. [s. l.], 2005.

RUFINO, Célia Pezzuto Rufino. **Assédio moral no âmbito da empresa**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2006.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da Silva. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

SIMÕES, Raquel Costa Silva; RODRIGUES, Paula Corrêa. **Assédio moral no ambiente de trabalho e a responsabilidade civil do empregador**. *Revista Jurídica do Nordeste Mineiro*, Teófilo Otoni, v. 1, p. 1-24, 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Estatísticas de ações trabalhistas sobre assédio moral e adoecimento psíquico (2020–2024)**. Brasília, DF: TST, 2024. Disponível em: <https://www.tst.jus.br>. Acesso em: 7 out. 2025.