

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E METAS ABUSIVAS: RISCOS PSICOSSOCIAIS NO DIREITO DO TRABALHO APÓS A NR- 1

**ORGANIZATIONAL MORAL HARASSMENT AND ABUSIVE TARGETS:
PSYCHOSOCIAL RISKS IN LABOR LAW AFTER NR-1**

Ciências Sociais Aplicadas • 23/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787462472](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787462472)

Guilherme Domingos de Luca¹

Rogério Nascimento Renzetti Filho²

Antonio Carlos Ferreira do Amaral³

Bruna da Silva Bellé⁴

RESUMO

O artigo analisa a relação entre metas abusivas, assédio moral organizacional e riscos psicossociais no Direito do Trabalho brasileiro após a atualização da NR-1. Parte-se do problema de saber em que medida a cobrança empresarial de desempenho, quando convertida em método permanente de pressão, humilhação e medo, ultrapassa o poder diretivo e impõe deveres preventivos ao empregador. Adota-se método dedutivo, com pesquisa bibliográfica e documental, examinando normas trabalhistas, diretrizes oficiais, doutrina e jurisprudência. Conclui-se que metas são juridicamente legítimas quando razoáveis e transparentes, mas tornam-se ilícitas quando produzem adoecimento, exposição vexatória, exclusão ou degradação do meio ambiente laboral. A prevenção exige gestão participativa, canais efetivos e monitoramento contínuo.

Palavras-chave: meio ambiente laboral; poder diretivo; prevenção ocupacional; dignidade humana; responsabilidade patronal.

ABSTRACT

This article examines the relationship between abusive targets, organizational moral harassment and psychosocial risks in Brazilian labor law after the update of NR-1. It addresses whether managerial performance demands, when transformed into a permanent method of pressure, humiliation and fear, exceed the limits of managerial authority and create preventive duties for employers. The study adopts a deductive method, supported by bibliographic and documentary research, analyzing labor regulations, official guidelines, legal scholarship and case law. It concludes that performance targets are legally legitimate when reasonable and transparent, but become unlawful when they cause illness, degrading exposure, exclusion or deterioration of the work environment. Effective prevention requires participatory

management, reliable reporting channels and continuous monitoring.

Keywords: work environment; managerial authority; occupational prevention; human dignity; employer liability.

INTRODUÇÃO

A saúde mental no trabalho tornou-se uma das questões mais sensíveis do Direito do Trabalho contemporâneo. A intensificação dos ritmos produtivos, o avanço das tecnologias de controle, a cultura de disponibilidade permanente e a normalização de metas agressivas deslocaram o debate sobre segurança ocupacional para além dos riscos físicos, químicos e biológicos tradicionalmente considerados.

O adoecimento psíquico já não pode ser compreendido apenas como resultado de predisposições individuais do trabalhador, pois frequentemente está ligado à própria forma de organização empresarial do trabalho.

Em muitos ambientes laborais, a pressão por desempenho deixa de ser simples mecanismo de coordenação produtiva e converte-se em técnica de submissão subjetiva, com repercussões sobre a dignidade, a autoestima, a saúde e a permanência do trabalhador no emprego.

Diante desse cenário, emerge o seguinte problema de pesquisa: em que medida a imposição de metas abusivas, quando utilizada como método de gestão empresarial, configura assédio moral organizacional e risco psicossocial ocupacional a ser prevenido pelo empregador à luz da NR-1?

A pergunta revela uma tensão jurídica relevante. De um lado, o empregador possui poder diretivo e pode organizar a atividade econômica, estabelecer objetivos, fiscalizar resultados e exigir produtividade.

De outro, esse poder não é absoluto. Ele encontra limites na dignidade humana, na boa-fé, na função social da empresa e no direito fundamental à redução dos riscos inerentes ao trabalho. O desafio está em distinguir a cobrança legítima de desempenho da gestão adoecedora.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a relação entre metas abusivas, assédio moral organizacional e riscos psicossociais no Direito do Trabalho brasileiro, verificando os deveres preventivos do empregador após a atualização da NR-1.

Para tanto, estabelecem-se quatro objetivos específicos: examinar a saúde mental como dimensão do meio ambiente do trabalho saudável; diferenciar cobrança legítima de desempenho, abuso do poder diretivo e assédio moral organizacional; analisar a inserção dos riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais da NR-1; e avaliar as consequências jurídicas da omissão empresarial na prevenção de práticas organizacionais adoecedoras.

Quanto à metodologia, adota-se o método dedutivo, partindo-se de premissas constitucionais e normativas sobre proteção à saúde, dignidade da pessoa humana, redução dos riscos ocupacionais e responsabilidade empresarial, para alcançar conclusões específicas sobre metas abusivas e assédio moral organizacional.

O método de procedimento é bibliográfico e documental, com análise de legislação, normas regulamentadoras, documentos

institucionais, doutrina nacional e estrangeira, artigos científicos e jurisprudência trabalhista.

A pesquisa possui natureza exploratória e explicativa, pois busca compreender uma transformação normativa recente e suas consequências jurídicas para a organização empresarial do trabalho.

Inicialmente, examina a saúde mental como componente do meio ambiente do trabalho equilibrado. Parte-se da compreensão de que a tutela trabalhista não se limita à integridade física do empregado, mas também alcança sua integridade psíquica, emocional e relacional.

Nesse ponto, a discussão sobre riscos psicossociais ocupa lugar central, pois permite identificar fatores organizacionais capazes de produzir sofrimento, como exigência excessiva de produtividade, baixa autonomia, insegurança, assédio, violência simbólica, falhas de comunicação e ausência de participação dos trabalhadores nas decisões que afetam a rotina laboral.

Na sequência, verifica-se acerca do assédio moral organizacional e das metas abusivas. A análise não se restringe ao assédio praticado por uma chefia específica contra determinado empregado. O foco recai sobre práticas institucionalizadas, toleradas ou estimuladas pela empresa, que fazem da humilhação, do medo, do ranqueamento vexatório e da ameaça de exclusão instrumentos de obtenção de resultados.

Essa distinção é essencial, porque o assédio moral organizacional não se revela apenas por agressões individualizadas, mas também por políticas de gestão que pressionam coletivamente trabalhadores

a suportar condições degradantes para alcançar objetivos frequentemente inexecutáveis.

Por fim, estuda-se o dever de prevenção empresarial após a atualização da NR-1. A incorporação explícita dos fatores de risco psicossociais ao gerenciamento de riscos ocupacionais reforça a ideia de que a saúde mental deve ser considerada no Programa de Gerenciamento de Riscos, no inventário de riscos, no plano de ação e nas medidas de controle.

Também se examina a articulação com a NR-17, a atuação da CIPA, os canais de denúncia e as políticas internas de prevenção ao assédio. O ponto decisivo é compreender que a prevenção efetiva não se satisfaz com documentos formais, treinamentos genéricos ou declarações abstratas de compromisso.

A relevância do estudo está em demonstrar que a meta empresarial, por si só, não é ilícita. O problema surge quando a meta se converte em mecanismo sistemático de degradação da pessoa que trabalha.

A contribuição pretendida consiste em deslocar a discussão do plano puramente reparatório para uma perspectiva preventiva, coletiva e organizacional. Em vez de perguntar apenas quanto vale a indenização após o adoecimento, é preciso investigar como a gestão empresarial pode ser juridicamente obrigada a evitar que a organização do trabalho produza sofrimento psíquico previsível e evitável.

1. SAÚDE MENTAL, MEIO AMBIENTE DO TRABALHO E RISCOS PSICOSSOCIAIS

A Constituição Federal de 1988 assegura aos trabalhadores a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança, o que permite interpretar a proteção à saúde laboral em sentido amplo, abrangendo não apenas acidentes físicos, mas também agravos psíquicos relacionados às condições de trabalho (BRASIL, 1988).

Essa leitura é reforçada pela compreensão constitucional do meio ambiente, que inclui o meio ambiente do trabalho como espaço no qual se realiza a atividade humana produtiva.

Assim, a empresa não é apenas local de execução contratual; é ambiente no qual se projetam direitos fundamentais, deveres de prevenção e limites jurídicos ao exercício do poder econômico.

No plano infraconstitucional, a CLT impõe às empresas o dever de observar normas de segurança e medicina do trabalho, instruir empregados sobre precauções para evitar acidentes e doenças ocupacionais e adotar medidas determinadas pelos órgãos competentes (BRASIL, 1943).

A Lei nº 8.213/1991, por sua vez, reconhece como acidente do trabalho a doença profissional e a doença do trabalho, admitindo inclusive hipóteses em que a enfermidade decorre das condições especiais em que a atividade é executada (BRASIL, 1991).

Embora o texto legal tenha sido construído em período no qual os riscos ocupacionais eram percebidos sobretudo de modo físico e material, sua interpretação atual precisa alcançar as formas contemporâneas de adoecimento mental relacionadas à organização produtiva.

A atualização da NR-1 é relevante justamente porque explicita essa passagem. A norma regulamentadora estrutura o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais como processo de identificação de perigos, avaliação de riscos e adoção de medidas preventivas, e a redação dada pela Portaria MTE nº 1.419/2024 amplia a compreensão dos fatores de risco ocupacional para incluir situações capazes de causar lesões ou agravos à saúde, isoladamente ou em combinação (BRASIL, 2024a).

A NR-1 densifica o direito fundamental ao meio ambiente laboral saudável ao deslocar a saúde mental de uma lógica meramente reparatória para uma perspectiva preventiva, coletiva e organizacional

A inclusão dos fatores de risco psicossociais na NR-1 fortalece o dever jurídico de prevenção do empregador e contribui para concretizar o direito fundamental ao meio ambiente do trabalho saudável. Esse fortalecimento, entretanto, não decorre automaticamente da existência da norma. Ele depende de aplicação substancial, capaz de produzir mudanças reais na organização do trabalho. A NR-1 será efetivamente protetiva quando o empregador demonstrar coerência entre identificação dos riscos, avaliação das condições laborais, planejamento preventivo, implementação de medidas e acompanhamento de resultados. Sem essa coerência, o gerenciamento tende a converter-se em documento formal sem força transformadora (GERSTENBERGER; LUCA; RENZETTI FILHO, 2026, p. 22).

Essa mudança é juridicamente expressiva. Enquanto a abordagem reparatória olha para o dano depois de consumado, a abordagem preventiva exige que a empresa investigue os fatores de organização do trabalho que podem produzir adoecimento. Isso inclui metas excessivas, assédio, intensificação do ritmo, baixa autonomia, insegurança, falhas de gestão, isolamento, comunicação violenta e mecanismos de comparação pública.

A pergunta deixa de ser apenas se determinado empregado adoeceu e passa a incluir outra indagação: a empresa identificou, avaliou e controlou os fatores psicossociais previsíveis em sua dinâmica de gestão?

A literatura sobre saúde mental relacionada ao trabalho há muito aponta que o sofrimento psíquico não pode ser reduzido a uma fragilidade pessoal.

A psicodinâmica do trabalho demonstra que a organização laboral pode produzir sofrimento quando bloqueia a autonomia, o reconhecimento e a possibilidade de elaboração subjetiva da experiência profissional (DEJOURS, 1992, p. 76).

Além disso, o desgaste mental no trabalho se relaciona a exigências de desempenho, insegurança, perda de sentido e formas de dominação que atravessam o cotidiano produtivo (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 540).

Tais contribuições são decisivas para o Direito do Trabalho, pois impedem a naturalização do adoecimento como problema exclusivamente individual.

No mesmo sentido, há que se apontar acerca dos fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho a partir de uma perspectiva crítica, onde não deve haver leituras individualizantes ou psicologizantes, já que a relevância desses fatores está em revelar vínculos entre modos de gestão, organização do trabalho, processos de subjetivação e desenvolvimento de patologias, especialmente psíquicas (VIEIRA et al., 2024, p. 66).

Essa abordagem é importante porque desloca a responsabilidade para o campo da organização produtiva. Não se trata de negar a existência de fatores pessoais, familiares ou sociais, mas de reconhecer que o trabalho pode atuar como causa, concausa ou elemento agravante do sofrimento mental.

A Organização Mundial da Saúde também considera que ambientes laborais deficientes, marcados por cargas excessivas, discriminação, desigualdade, insegurança no emprego e violência psicológica, podem produzir riscos relevantes à saúde mental (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022, p. 01).

A Organização Internacional do Trabalho, por sua vez, vem afirmando que a violência e o assédio no mundo do trabalho devem ser prevenidos por meio de políticas, gestão de riscos, participação e responsabilização institucional (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2019, p. 01).

Embora tais documentos não substituam a legislação interna, eles oferecem parâmetros interpretativos relevantes para compreender a proteção trabalhista brasileira em conformidade com padrões internacionais de trabalho decente.

A NR-17 complementa esse quadro ao tratar da ergonomia e da adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. A norma considera aspectos da organização do trabalho, como normas de produção, modo operatório, exigência de tempo, ritmo de trabalho e conteúdo das tarefas (BRASIL, 2022a).

Essa articulação entre NR-1 e NR-17 é central para o tema das metas abusivas. Se a organização do trabalho impõe exigências de tempo incompatíveis com a capacidade humana, ritmos intensos sem recuperação, cobrança permanente e ausência de autonomia, o problema não é apenas gerencial; é também jurídico-ocupacional.

Assim, a saúde mental no trabalho deve ser compreendida como dimensão do meio ambiente laboral equilibrado. A empresa tem liberdade para organizar a produção, mas não para estruturar um ambiente que comprometa a integridade psíquica dos trabalhadores.

A atualização da NR-1 não cria, do nada, o direito à saúde mental; ela explicita e operacionaliza deveres que já decorriam da Constituição, da CLT, da legislação previdenciária, da ergonomia e dos princípios protetivos do Direito do Trabalho.

Sua principal contribuição está em tornar mais difícil a defesa empresarial baseada na invisibilidade dos riscos psicossociais.

2. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E METAS ABUSIVAS

O assédio moral no trabalho costuma ser lembrado a partir de cenas interpessoais: insultos, perseguições, isolamento, ridicularização,

ameaças e humilhações. Essa dimensão existe e é juridicamente relevante.

Contudo, a experiência contemporânea revela formas mais complexas de violência, nas quais o sofrimento não resulta apenas da conduta de um superior hierárquico, mas de uma política de gestão que normaliza pressão, competição, exposição pública e medo como instrumentos de produtividade.

É nesse ponto que se situa o assédio moral organizacional.

O assédio moral organizacional se apresenta como conjunto de condutas abusivas, explícitas ou sutis, inseridas na política empresarial e dirigidas à obtenção de adesão dos trabalhadores a determinadas metas, métodos ou padrões de produtividade (ARAÚJO, 2007, p. 206).

(...) o assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2002, p. 17).

A relevância do conceito está em afastar a ideia de que o assédio moral é sempre um conflito pessoal. Em certos casos, a violência não é um desvio da cultura empresarial; ela é parte de sua engrenagem. A cobrança deixa de ser episódio isolado e transforma-se em linguagem institucional.

A violência psicológica no cotidiano laboral como processo de degradação da pessoa, no qual pequenos atos reiterados corroem a autoestima, a segurança e a identidade profissional.

Há ainda, que se diferenciar o assédio moral interpessoal do organizacional, já que demonstram que este último está mais associado a práticas e políticas de gestão, podendo atingir grupos inteiros e produzir efeitos coletivos sobre o clima laboral (SOBOLL et al., 2016).

Essa distinção tem consequências jurídicas importantes, pois se o assédio é organizacional, a solução não pode restringir-se à punição de um gerente ou à indenização individual de uma vítima.

É preciso revisar metas, indicadores, métodos de supervisão, canais de denúncia, treinamentos, avaliação ergonômica, estrutura hierárquica e incentivos institucionais que tornam a violência funcional ao resultado econômico.

As metas, nesse contexto, ocupam posição ambígua. Elas podem ser legítimas quando definidas de modo razoável, transparente, alcançável e compatível com a jornada, a capacidade produtiva e as condições reais de trabalho.

O empregador pode avaliar desempenho, distribuir tarefas e exigir resultados. Isso decorre do poder diretivo e da própria dinâmica contratual. Entretanto, a meta deixa de ser instrumento de organização quando se torna mecanismo de humilhação, ameaça ou exclusão. O ponto jurídico decisivo não é a existência da meta, mas sua finalidade, sua razoabilidade e a forma de cobrança.

Metas abusivas aparecem, em geral, acompanhadas de práticas como rankings vexatórios, exposição pública dos “piores” empregados, ameaças constantes de dispensa, mensagens fora da jornada, cobranças por aplicativos, impedimento informal de pausas, punições simbólicas, ridicularização de resultados e comparação humilhante entre trabalhadores.

Também se manifestam quando o objetivo imposto é manifestamente inexecutável diante do mercado, da equipe, dos recursos disponíveis ou do tempo de trabalho. Nesses casos, a gestão por metas converte-se em gestão por medo.

A repetição de condutas hostis no ambiente de trabalho se apresenta como o elemento central para a produção de sofrimento psicológico (LEYMANN, 1996, p. 30). Além disso, o bullying laboral pode ocorrer por atos persistentes que colocam o trabalhador em posição de inferioridade ou vulnerabilidade (EINARSEN et al., 2011, p. 103).

No Brasil, há quem se posiciona no sentido de que o assédio moral figura como expressão de formas contemporâneas de organização do trabalho, marcadas por flexibilização, individualização das relações laborais, competitividade, precarização e fragmentação dos laços de solidariedade (BARRETO; HELOANI, 2013, p. 550).

Inclusive, no tocante a temática que envolve as denominadas metas abusivas, demonstra que o assédio não nasce apenas de personalidades autoritárias, mas de arranjos produtivos que premiam a eliminação simbólica do outro. O trabalhador passa a ser tratado como obstáculo, número, ranking ou custo e a subjetividade

é mobilizada até o limite e descartada quando já não entrega o desempenho esperado.

O abuso do poder diretivo também pode ser compreendido à luz do Código Civil, segundo o qual comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede os limites impostos pelo fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes (BRASIL, 2002).

A aplicação desse dispositivo às relações trabalhistas é coerente com a natureza limitada do poder empregatício.

Dirigir a prestação de serviços não autoriza humilhar, ameaçar, invadir a intimidade, estimular rivalidade degradante ou impor metas incompatíveis com a saúde. O contrato de trabalho não suspende os direitos fundamentais do empregado.

A jurisprudência trabalhista reconhece essa distinção. O TST tem reiterado que a cobrança de metas, por si só, não configura assédio moral, mas também destaca que a atuação judicial deve delimitar o que constitui prerrogativa natural do contrato e o que se converte em prática abusiva (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2023, p. 01).

A mesma lógica aparece em decisões nas quais ameaças, punições sem amparo legal, humilhações e cobranças reiteradas ultrapassam o campo da gestão regular e justificam reparação. O dado mais importante, porém, não é apenas indenizatório.

A existência de milhares de ações sobre assédio no Judiciário Trabalhista revela que o problema possui dimensão coletiva e estrutural.

A atualização da NR-1 reforça essa leitura. Se metas abusivas, humilhações e assédio integram a organização do trabalho, elas não devem ser tratadas somente como atos ilícitos reparáveis após o dano.

Devem ser identificadas como fatores de risco psicossocial. Isso significa que a empresa precisa mapear práticas de cobrança, avaliar sua intensidade, ouvir trabalhadores, observar indicadores de absenteísmo, rotatividade, afastamentos, conflitos, denúncias e queixas de sofrimento, além de revisar sistemas de incentivo que estimulam condutas degradantes.

O assédio moral organizacional, portanto, representa uma forma sofisticada de ilicitude trabalhista. Ele não se esgota no comportamento individual de uma chefia rude. É mais grave quando a agressividade se converte em método de gestão e quando a empresa, mesmo ciente dos efeitos, mantém a prática por considerá-la economicamente eficiente.

A meta é juridicamente legítima enquanto coordena a atividade produtiva; torna-se abusiva quando transforma a pessoa trabalhadora em instrumento descartável de resultado. Essa é a fronteira que o Direito do Trabalho precisa vigiar.

3. DEVER DE PREVENÇÃO EMPRESARIAL APÓS A NR-1

A principal mudança trazida pela atualização da NR-1 não está apenas na nomenclatura dos riscos, mas na exigência de uma postura empresarial ativa.

O Gerenciamento de Riscos Ocupacionais deve ser compreendido como processo contínuo de identificação de perigos, avaliação de

riscos, definição de medidas de controle, acompanhamento e revisão.

A lógica é preventiva. A empresa deve agir antes do adoecimento, e não apenas produzir documentos defensivos para eventual fiscalização ou litígio judicial.

A Portaria MTE nº 1.419/2024 alterou a redação do capítulo 1.5 da NR-1 e tornou mais clara a inserção dos fatores de risco psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais (BRASIL, 2024a).

Posteriormente, a Portaria MTE nº 765/2025 prorrogou a vigência da nova redação para 26 de maio de 2026, conforme informado em materiais oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2025).

Na data de elaboração deste artigo, portanto, a discussão deixou o plano meramente prospectivo e passou a integrar as obrigações empresariais de segurança e saúde no trabalho.

O Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, divulgado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, indica que esses fatores incluem aspectos da organização do trabalho, relações socioprofissionais, exigências emocionais, violência, assédio, sobrecarga, baixa autonomia e falhas de gestão (BRASIL, 2026a).

O documento é importante porque afasta interpretações minimalistas da NR-1. A empresa não pode dizer que saúde mental é tema estranho à segurança do trabalho quando a própria orientação oficial exige olhar para dimensões organizacionais capazes de comprometer o bem-estar psíquico dos trabalhadores.

O Programa de Gerenciamento de Riscos deve refletir essa obrigação. No caso das metas abusivas, não basta incluir uma frase genérica no inventário de riscos afirmando que “há risco psicossocial”. É necessário identificar onde o risco aparece, quais grupos estão expostos, quais práticas de gestão o produzem, qual a severidade e probabilidade do dano, quais medidas serão adotadas e como sua eficácia será monitorada.

O Gerenciamento de Riscos Ocupacionais –GRO é o conjunto de ações coordenadas de prevenção que têm por objetivo garantir aos trabalhadores condições e ambientes de trabalho seguros e saudáveis. O GRO deve constituir um Programa de Gerenciamento de Riscos –PGR, que se tornou exigível em 3 de janeiro de 2022, quando entrou em vigência a nova Norma Regulamentadora nº 01 (Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais) (BRASIL, 2026, p. 17).

Uma empresa que mantém rankings vexatórios, cobranças públicas humilhantes e metas sabidamente inexecutáveis não realiza prevenção substancial ao apenas criar canal de denúncia ou ministrar palestra anual sobre respeito.

A NR-17 desempenha função complementar, pois obriga a consideração de aspectos da organização do trabalho, incluindo exigência de tempo, ritmo de trabalho e conteúdo das tarefas (BRASIL, 2022a).

Ao tratar das metas, essa norma ajuda a formular uma pergunta técnica e jurídica: o objetivo imposto é compatível com a capacidade psicofisiológica dos trabalhadores e com as condições reais de execução? Se a resposta for negativa, a meta não é apenas desafiadora.

Ela pode ser fator de risco, especialmente quando associada a controle permanente, ameaça, exposição e impossibilidade de recuperação.

Outro marco relevante é a Lei nº 14.457/2022, que alterou a CIPA para incluir a prevenção de acidentes e de assédio, exigindo medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho (BRASIL, 2022b).

A lei prevê regras internas de conduta, procedimentos de recebimento e acompanhamento de denúncias, apuração de fatos, aplicação de sanções administrativas e ações de capacitação. Embora tenha sido editada com especial atenção à inserção e manutenção de mulheres no mercado de trabalho, seu conteúdo fortalece uma cultura organizacional de prevenção à violência laboral.

A Lei nº 14.831/2024 também merece atenção por instituir o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental.

A norma estabelece diretrizes ligadas à promoção da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores, incluindo ações de conscientização, combate ao assédio, apoio psicológico, capacitação de lideranças e avaliação das práticas implementadas (BRASIL, 2024b).

Seu caráter é mais promocional do que sancionatório, mas ela revela uma tendência normativa: a saúde mental passa a ser critério de qualidade da gestão empresarial, e não apenas tema assistencial ou médico.

A Convenção nº 190 da OIT, ainda que sua incorporação interna dependa do procedimento próprio de ratificação e internalização, fornece parâmetro internacional relevante ao reconhecer o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2019).

A convenção define violência e assédio de maneira ampla, abrangendo comportamentos e práticas inaceitáveis que causem ou possam causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico.

Esse conceito dialoga diretamente com o assédio moral organizacional por metas abusivas, pois permite compreender a violência como prática que pode ser institucional, repetida ou mesmo tolerada pela organização.

A prevenção efetiva exige participação dos trabalhadores. Sem escuta real, o PGR corre o risco de se tornar peça documental desconectada da experiência cotidiana. Trabalhadores conhecem os momentos em que metas são distorcidas, pausas são desencorajadas, lideranças ameaçam, mensagens invadem o descanso e rankings produzem vergonha.

A participação, nesse sentido, não é favor gerencial; é condição técnica para identificação adequada dos riscos psicossociais. Também é garantia democrática mínima em um ambiente marcado pela desigualdade estrutural entre capital e trabalho.

Por isso, a prevenção deve atuar sobre a organização do trabalho.

Canais de denúncia são importantes, mas insuficientes quando o próprio sistema de metas estimula comportamentos abusivos. Treinamentos são úteis, mas limitados se gestores continuam sendo premiados apenas por resultados numéricos, independentemente dos meios utilizados.

Políticas internas são necessárias, mas frágeis se não houver proteção contra retaliação. O verdadeiro teste de conformidade não é a existência de documentos, e sim a capacidade de reduzir riscos concretos e modificar práticas adoecedoras.

A NR-1, portanto, impõe ao empregador um dever de coerência preventiva. Não é juridicamente aceitável declarar compromisso com saúde mental e, ao mesmo tempo, manter metas inalcançáveis, cobranças humilhantes e competição destrutiva.

O PGR deve alcançar a estrutura que produz o sofrimento. Essa exigência modifica o padrão de responsabilidade empresarial: quanto mais previsível e conhecido o risco psicossocial, maior o dever de identificá-lo, avaliá-lo e controlá-lo.

4. RESPONSABILIDADE JURÍDICA POR METAS ABUSIVAS E ADOECIMENTO MENTAL

A responsabilidade jurídica por metas abusivas pode assumir diferentes formas: indenização por dano moral individual, reparação por dano material, reconhecimento de doença ocupacional, estabilidade acidentária, dano existencial, dano moral coletivo, autuação administrativa e imposição de obrigações de fazer em ações coletivas.

O fundamento comum está na violação do dever de proteção. Quando a empresa organiza o trabalho de modo a produzir risco psicossocial previsível e evitável, sua omissão ou ação abusiva pode gerar consequências no plano civil, trabalhista, previdenciário e coletivo.

O Código Civil prevê a reparação decorrente de ato ilícito e também trata do abuso de direito, especialmente quando o titular excede os limites impostos pela boa-fé, pelos bons costumes ou pela finalidade econômica e social do direito exercido (BRASIL, 2002).

No campo trabalhista, isso significa que o poder diretivo pode ser exercido apenas dentro de limites juridicamente legítimos.

A cobrança de metas não autoriza terror psicológico. A ameaça reiterada de dispensa, a exposição pública vexatória, a humilhação por desempenho e a imposição de objetivos impossíveis podem revelar exercício abusivo do poder empresarial.

A responsabilidade subjetiva continua relevante nos casos em que se exige demonstração de culpa patronal.

A culpa pode aparecer como negligência na prevenção, imprudência na cobrança, omissão diante de denúncias, ausência de investigação, tolerância com lideranças abusivas, falha no PGR ou manutenção de metas sabidamente adoecedoras.

Entretanto, a discussão contemporânea também envolve hipóteses de responsabilidade objetiva, especialmente quando a atividade, por sua natureza, expõe o trabalhador a risco especial.

O STF, no Tema 932, reconheceu a compatibilidade do art. 927, parágrafo único, do Código Civil com o art. 7º, XXVIII, da Constituição, admitindo responsabilidade objetiva em atividades de risco (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2020).

O STF, ao julgar o Tema 932 da repercussão geral, reconheceu a constitucionalidade da responsabilização objetiva do empregador por danos decorrentes de acidentes de trabalho em hipóteses legais ou quando a atividade normalmente desenvolvida expõe o trabalhador a risco especial (GERSTENBERGER; LUCA; RENZETTI FILHO, 2026, p. 19).

Nos casos de adoecimento mental, a prova do nexo causal costuma ser complexa. Transtornos psíquicos raramente decorrem de um único fator isolado. Podem envolver história pessoal, condições sociais, vínculos familiares, vulnerabilidades prévias e experiências externas ao trabalho.

Essa complexidade, porém, não autoriza a empresa a negar automaticamente a relação laboral.

A Lei nº 8.213/1991 admite a doença do trabalho e, em hipóteses excepcionais, o reconhecimento de enfermidade resultante das condições especiais em que o trabalho é executado (BRASIL, 1991).

A concausalidade, nesse campo, é categoria essencial: o trabalho pode não ser a única causa, mas pode contribuir de modo relevante para o agravamento ou desencadeamento do quadro.

A prova deve considerar documentos, testemunhos, perícia médica, perícia psicossocial, registros de metas, mensagens corporativas, comunicações fora da jornada, histórico de afastamentos, rotatividade, atas da CIPA, denúncias internas, relatórios de clima, indicadores de absenteísmo e análise da organização real do trabalho.

A empresa que dispõe de sistemas digitais de controle, painéis de desempenho e registros de produtividade não pode invocar a invisibilidade do risco quando esses mesmos instrumentos revelam intensificação, cobrança reiterada e exposição pública de resultados. A tecnologia que controla também pode provar.

A jurisprudência trabalhista tem papel relevante ao separar cobrança legítima de assédio.

O TST registra que milhares de ações sobre assédio moral e sexual têm sido julgadas pela Justiça do Trabalho, e observa que o Judiciário precisa delimitar o que é assédio e o que constitui prerrogativa natural da relação empregatícia, como a cobrança regular de metas (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2023).

Essa distinção é adequada, mas deve ser aplicada com cuidado. Quando a meta é usada como instrumento de degradação, a discussão deixa o campo da gestão ordinária e ingressa no campo da ilicitude trabalhista.

O dano moral individual decorre da ofensa à dignidade, à honra, à integridade psíquica e ao equilíbrio emocional do trabalhador.

O dano material pode surgir em despesas médicas, perda de remuneração, redução da capacidade laboral ou necessidade de

tratamento.

O dano existencial, por sua vez, pode ocorrer quando a dinâmica de cobrança invade de tal forma a vida do empregado que compromete descanso, convivência familiar, projetos pessoais e tempo livre.

Em ambientes digitais, essa invasão torna-se ainda mais perceptível: mensagens fora da jornada, metas atualizadas em tempo real e disponibilidade permanente dissolvem a fronteira entre trabalho e vida privada.

No plano coletivo, o assédio moral organizacional por metas abusivas pode justificar atuação do Ministério Público do Trabalho e condenação por dano moral coletivo. Isso ocorre quando a prática ultrapassa a esfera individual e revela violação massiva ou difusa ao meio ambiente do trabalho.

Uma política empresarial que estimula competição humilhante, tolera violência psicológica e mantém metas incompatíveis com a saúde não atinge apenas empregados específicos; compromete a ordem jurídica trabalhista e o padrão mínimo de dignidade nas relações laborais.

A responsabilidade empresarial não deve ser vista apenas como punição. Ela também possui função preventiva e pedagógica. Indenizações individuais podem reparar parcialmente danos já ocorridos, mas não modificam necessariamente a estrutura que produziu o adoecimento.

Por isso, em matéria de riscos psicossociais, medidas como revisão de metas, capacitação de lideranças, alteração de critérios de

remuneração variável, limitação de mensagens fora da jornada, proteção contra retaliação, fortalecimento da CIPA e monitoramento contínuo são tão importantes quanto a reparação pecuniária.

A omissão empresarial torna-se ainda mais grave quando a empresa possui sinais prévios de adoecimento.

Afastamentos frequentes por transtornos mentais, alta rotatividade, denúncias repetidas, conflitos recorrentes e queixas sobre metas inalcançáveis são indicadores de risco. Ignorá-los equivale a tratar sofrimento como custo operacional.

Após a atualização da NR-1, essa postura encontra menos espaço jurídico, pois os fatores psicossociais devem integrar a lógica de identificação e controle de riscos. A empresa diligente não espera a condenação judicial para agir; ela revisa a própria organização do trabalho.

Conclui-se, neste ponto, que a responsabilidade por metas abusivas não se limita à pergunta sobre quem humilhou determinado empregado.

A investigação deve alcançar o desenho institucional que tornou a humilhação previsível, tolerada ou útil ao resultado econômico. Se a organização cria incentivos para que lideranças pressionem trabalhadores de modo degradante, a empresa responde não apenas por falha individual de gestão, mas por defeito estrutural de prevenção. Esse é o núcleo jurídico do assédio moral organizacional como risco psicossocial.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo analisou a relação entre assédio moral organizacional, metas abusivas e riscos psicossociais no Direito do Trabalho brasileiro após a atualização da NR-1. Partiu-se da constatação de que a saúde mental do trabalhador passou a ocupar posição central nas discussões sobre meio ambiente laboral, especialmente diante de modelos de gestão que intensificam ritmo, cobrança, competição e controle.

A pesquisa demonstrou que o adoecimento psíquico não pode ser reduzido a problema individual, pois frequentemente se relaciona à organização do trabalho e às estratégias empresariais de produtividade.

Buscando responder ao questionamento sobre em que medida metas abusivas podem configurar assédio moral organizacional e risco psicossocial ocupacional, estabeleceu-se como objetivo analisar os limites jurídicos do poder diretivo e os deveres de prevenção do empregador.

Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, examinou-se a Constituição, a CLT, a legislação previdenciária, a NR-1, a NR-17, normas recentes sobre assédio e saúde mental, documentos internacionais e literatura científica sobre violência psicológica no trabalho. O percurso confirmou que a prevenção da saúde mental é exigência jurídica, e não mera política voluntária de bem-estar corporativo.

No primeiro eixo, constatou-se que a saúde mental integra o direito ao meio ambiente do trabalho equilibrado. A proteção constitucional à redução dos riscos inerentes ao trabalho deve ser lida de forma

evolutiva, alcançando fatores psicossociais decorrentes da organização laboral.

A NR-1 não inaugura esse direito, mas torna mais explícita a obrigação de identificar, avaliar e controlar riscos que antes eram frequentemente invisibilizados. Essa mudança impede que sofrimento psíquico seja tratado apenas como fragilidade pessoal do trabalhador.

No segundo eixo, verificou-se que o assédio moral organizacional se distingue do assédio interpessoal porque decorre de práticas institucionalizadas, toleradas ou estimuladas pela empresa.

Metas abusivas, rankings vexatórios, ameaças de dispensa, cobranças humilhantes e competição predatória podem revelar uma gestão que instrumentaliza o medo para obter produtividade.

A meta, nesse contexto, não é ilícita por existir. Torna-se juridicamente abusiva quando viola a dignidade, compromete a saúde e impõe ao trabalhador um padrão de desempenho incompatível com as condições reais de trabalho.

No terceiro eixo, demonstrou-se que a NR-1 reforça o dever empresarial de prevenção. O PGR deve alcançar os fatores psicossociais e não pode limitar-se a formalidades documentais.

A articulação com a NR-17, a atuação da CIPA, os canais de denúncia e as políticas de promoção da saúde mental indicam que a empresa precisa revisar a organização do trabalho, e não apenas reagir a denúncias individuais. Prevenção efetiva exige participação dos trabalhadores, proteção contra retaliação, revisão de metas,

capacitação de lideranças e acompanhamento de indicadores de adoecimento.

Diante do exposto, conclui-se que a imposição de metas abusivas, quando utilizada como método permanente de gestão, pode configurar assédio moral organizacional e risco psicossocial ocupacional.

A resposta ao problema de pesquisa é afirmativa, mas condicionada à análise concreta da razoabilidade das metas, da forma de cobrança, da repetição das condutas, dos efeitos sobre a saúde e da inserção dessas práticas na cultura empresarial. O poder diretivo não desaparece, mas deve ser exercido dentro de limites constitucionais, trabalhistas e preventivos.

Reconhece-se que o debate comporta posições divergentes. De um lado, argumenta-se que metas são necessárias à eficiência empresarial, à avaliação de desempenho e à sobrevivência econômica da atividade produtiva. Essa perspectiva não pode ser simplesmente descartada, pois a empresa precisa organizar o trabalho e competir no mercado.

De outro lado, sustenta-se que produtividade não justifica violação da dignidade humana, adoecimento mental, humilhação pública ou gestão por medo. A ponderação adequada não elimina metas, mas exige que elas sejam razoáveis, transparentes, alcançáveis e compatíveis com a saúde.

Ao término da investigação, entende-se que a NR-1 representa avanço normativo importante ao inserir a saúde mental no centro da prevenção ocupacional. Contudo, sua efetividade dependerá da superação do compliance meramente formal.

Não basta preencher documentos, criar cartilhas ou realizar treinamentos simbólicos. A empresa deve enfrentar a forma como organiza o trabalho e os incentivos que oferece às lideranças.

O verdadeiro critério jurídico de prevenção será a capacidade de impedir que metas empresariais, legítimas em sua origem, sejam convertidas em instrumentos de sofrimento, exclusão e adoecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Adriane Reis de. Assédio moral organizacional. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, v. 73, n. 2, abr./jun. 2007. Disponível em: JusLaboris/TST. Acesso em: 31 jul. 2026.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, 2013. Disponível em: SciELO. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRANDÃO, Cláudio. **Acidente do trabalho e responsabilidade civil do empregador**. São Paulo: LTr, 2015.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: Planalto. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: Planalto. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: Planalto. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022.** Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a CLT. Brasília, DF: Presidência da República, 2022b. Disponível em: Planalto. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024.** Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Brasília, DF: Presidência da República, 2024b. Disponível em: Planalto. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: Planalto. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.** Brasília, DF: MTE, 2026. Disponível em: Ministério do Trabalho e Emprego. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1: gerenciamento de riscos ocupacionais.** Brasília, DF: MTE, 2026. Disponível em: Ministério do Trabalho e Emprego. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 — Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais.** Brasília, DF: MTE, 2026. Disponível em: Ministério do Trabalho e Emprego. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 17 — Ergonomia**. Brasília, DF: MTE, 2022a. Disponível em: Ministério do Trabalho e Emprego. Acesso em: 31 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Altera a redação da Norma Regulamentadora nº 1. Brasília, DF: MTE, 2024a. Disponível em: Ministério do Trabalho e Emprego. Acesso em: 31 jul. 2026.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

EINARSEN, Ståle et al. **Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice**. 2. ed. Boca Raton: CRC Press, 2011.

GERSTENBERGER, Guilherme Santoro; LUCA, Guilherme Domingos de; RENZETTI FILHO, Rogério Nascimento. NR-1 e saúde mental: riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 19, n. 6, e24510, 2026. DOI: 10.55905/revconv.19n.6-092. Acesso em: 31 jul. 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Tradução: Rejane Janowitz. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012. 352 p.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **C190 — Violence and Harassment Convention, 2019**. Geneva: ILO, 2019. Disponível em:

ILO. Acesso em: 31 jul. 2026.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Indenizações por acidente do trabalho ou doença ocupacional**. São Paulo: LTr, 2023.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira et al. Compreendendo o processo de assédio moral no trabalho: diferenças entre assédio moral organizacional e interpessoal. **Revista de Medicina**, São Paulo, v. 95, n. 3, p. 112-119, 2016. Disponível em: Universidade de São Paulo. Acesso em: 31 jul. 2026.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Tema 932 da repercussão geral**. Responsabilidade objetiva do empregador por danos decorrentes de acidente de trabalho. Brasília, DF: STF, 2020. Disponível em: STF. Acesso em: 31 jul. 2026.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Em três anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 400 mil casos de assédio moral e sexual**. Brasília, DF: TST, 2023. Disponível em: TST. Acesso em: 31 jul. 2026.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca et al. Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, 2024. Disponível em: SciELO. Acesso em: 31 jul. 2026.

¹ Doutorando em Direito pela Universidad Internacional Iberoamericana do México, Mestre em Teoria do Direito e do Estado (UNIVEM) (Bolsista CAPES/PROSUP) e Pós-Graduando em Direito do Trabalho e Previdenciário (PUC-MG) e Marketing e Mídias Digitais (Estácio-RJ) (Be Academy). MBA em Liderança na Nova Economia pela Faculdade Atitude de Educação Continuada. Estudante de tecnologia em Inteligência Artificial pela Uninove - SP. Advogado; Professor de Direito em Curso Superior (IBMR-RJ e Uninassau-RJ), cursos preparatórios e pós-graduações. Palestrante. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Doutor e Mestre em Direito. Especialista em Direito e Processo do Trabalho pela Escola de Magistratura da Justiça do Trabalho no Estado do Rio de Janeiro. Bacharel em Direito. Sócio-fundador do escritório de advocacia Renzetti Advogados. Master em Programação Neurolinguística (PNL). Membro da Comissão de Educação e Relações Universitárias dos Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB). Professor do curso em Ciências Jurídicas no Centro Universitário IBMR (Grupo Ânima). Advogado Orientador do NPJ e Professor na Uninassau-RJ. Professor do curso de graduação em Direito da Universidade Veiga De Almeida. Autor pela editora JusPodivm. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Mestre em Teoria do Direito e do Estado pelo Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM (2017), Pós Graduado em Direito Civil e Processo Civil e Direito Trabalhista e Previdenciário, ambos pelo Centro Universitário Eurípides de Marília (UNIVEM), mantido pela

Fundação Eurípides Soares da Rocha; membro do Grupo de Pesquisa (DIFUSO) Direitos Fundamentais Sociais, também pelo UNIVEM. Advogado. Gestor Jurídico Trabalhista. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁴ Advogada Especialista em Direito Previdenciário pela Maxjuris, especialista em Aposentadoria Rural pela ESMAFE-PR e especialista em Direito Público pela Legale. Pós-graduanda em Advocacia nos Regimes Próprios de Previdência pela Escola da Magistratura Federal do Paraná (ESMAFE-PR). Associada ao Instituto Brasileiro de Direito Previdenciário (IBDP). Fundadora do escritório Bruna Bellé Advocacia Previdenciária, sediado em Assis/SP, com atuação voltada ao Direito Previdenciário e Direito Público, com ênfase em planejamento previdenciário, benefícios por incapacidade, benefícios rurais, demandas contra a Fazenda Pública e ações de complementação de pensão e aposentadoria para ferroviários. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).