REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

ATIVIDADES PROFISSIONAIS QUE EXIGEM PRODUTIVIDADE E CUMPRIMENTO DE METAS: UMA ANÁLISE SOBRE A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR E A RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR

PROFESSIONAL ACTIVITIES THAT REQUIRE PRODUCTIVITY AND MEETING TARGETS: AN ANALYSIS OF WORKER MENTAL HEALTH AND EMPLOYER LIABILITY

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde • 16/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794558580

Natália Aparecida Ferreira Picheli

Mário Célio Ferreira Pinto

RESUMO

O presente trabalho analisa os impactos do sistema das atividades que exigem produtividade e cumprimento de metas, observando-se o dano causado a saúde mental do trabalhador, bem como a responsabilização do empregador. Tal fator é impulsionado pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela competitividade no mercado, o que faz com que as empresas adotem modelos inadequados de gestão, em que o desempenho do funcionário passa a ser avaliado através dos cumprimentos de metas cada vez mais severas e inalcançáveis, no qual a busca pela eficiência e produtividade passou a ocupar posição central nas estratégias empresariais. Embora estes mecanismos sejam necessários para o funcionamento e organização do trabalho, quando aplicado de maneira desproporcional, pode comprometer a saúde mental dos trabalhadores, e, consequentemente originar transtornos psicológicos relacionados ao ambiente de trabalho. Com o aumento da incidência de transtornos mentais, como a ansiedade, depressão, síndrome de burnout e estresse ocupacional, a saúde mental passou a ser tema de relevância para o ordenamento jurídico brasileiro, pois a evolução legislativa e doutrinária demonstra que a tutela da integridade do trabalhador não se restringe à prevenção de acidentes e doenças físicas, abrangendo também os riscos psicossociais decorrentes da organização do trabalho, da pressão por resultados, da sobrecarga de atividades e das práticas de gestão que favorecem ambientes laborais hostis. Nesse contexto, a recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao incluir expressamente os fatores de risco psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, reforçou o dever do empregador de identificar, avaliar e prevenir situações capazes de comprometer a saúde mental dos empregados.

Palavras-chave: metas; produtividade; saúde mental; responsabilidade do empregador.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of systems requiring high productivity and the meeting of targets, examining the resulting harm to workers' mental health and the associated employer liability. This trend is driven by globalization, technological advancements, and market competitiveness, leading companies to adopt flawed management models where employee performance is evaluated based on increasingly rigorous and unattainable targets, and where the pursuit of efficiency and productivity has become central to corporate strategy. While such mechanisms are necessary for work organization and operations, their disproportionate application can compromise workers' mental health, potentially leading to work-related psychological disorders.

With the rising incidence of mental health issues—such as anxiety, depression, burnout syndrome, and occupational stress—mental health has become a significant topic within the Brazilian legal framework. Legislative and doctrinal developments demonstrate that protecting worker integrity extends beyond preventing physical accidents and illnesses to include psychosocial risks arising from work organization, pressure for results, excessive workloads, and management practices that foster hostile work environments. In this context, the recent update to Regulatory Standard No. 1 (NR-1)—which expressly includes psychosocial risk factors in Occupational Risk Management—has reinforced the employer's obligation to identify, assess, and prevent situations that could compromise employees' mental health.

Keywords: goals; productivity; mental health; employer responsibility.

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 define ao trabalho, valor econômico, social, ético e jurídico, elegendo-o como fundamento da República o artigo 1º, inciso IV e como direito social fundamental o artigo 6º, ao mesmo tempo em que impõe ao empregador o dever de reduzir os riscos inerentes à atividade laboral por meio de normas de saúde, higiene e segurança previsto no artigo 7º, inciso XXII.

A forma de gestão nas empresas, tem causado grande impacto à saúde mental dos trabalhadores, pois, com o passar o tempo o mercado passou a ser mais competitivo e acelerado, na incansável busca pela excelência. Nessa linha, Dejours (1992) aponta que a organização do trabalho exerce influência direta sobre o equilíbrio psíquico do trabalhador, podendo ser fonte de sofrimento quando não respeita os limites humanos.

Neste ínterim, observa-se que a busca incessante por resultados, aliada à pressão continua por desempenho, tem desenvolvido o surgimento de doenças psicológicas, originadas pelo trabalho, como síndrome de burnout, ansiedade, depressão e outros transtornos mentais. Diante disso, é evidente que o ambiente de trabalho necessita de proteção não apenas física, mas também assegurar que o ambiente de trabalho tenha condições adequadas para a preservação da saúde psíquica e da dignidade do trabalhador.

A interpretação conjunta da Constituição Federal de 1988, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), das Convenções Internacionais do Trabalho (OIT) e das Normas Regulamentadoras (NR) evidenciam a existência de um sistema jurídico orientado pela

prevenção dos riscos ocupacionais e pela promoção da saúde integral do trabalhador.

O presente trabalho tem por objetivo analisar os limites do poder diretivo do empregador, além de investigar de que forma a cobrança excessiva de metas de produtividade pode comprometer a saúde mental dos trabalhadores. Busca, ainda, verificar a responsabilidade civil do empregador diante do adoecimento ocupacional decorrente da imposição de metas abusivas e da exposição dos empregados a riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

A relevância do estudo justifica-se pela atualidade da temática e pela necessidade de aprofundar o debate acerca da proteção da saúde mental nas relações de trabalho, especialmente diante das recentes alterações promovidas na legislação de segurança e saúde ocupacional. Ao reconhecer os riscos psicossociais como fatores que devem integrar as políticas preventivas das empresas, a NR-1 inaugura uma perspectiva voltada não apenas à reparação dos danos já ocorridos, mas, sobretudo, à prevenção do adoecimento ocupacional, fortalecendo o dever jurídico de proteção imposto ao empregador. Nesse sentido, a Portaria MTE nº 1.419/2024 alterou o capítulo 1.5 da NR-1 para incluir expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais, e a Portaria MTE nº 765/2025 prorrogou o início da vigência dessa nova redação para 26 de maio de 2026.

Quanto à metodologia, a pesquisa possui natureza qualitativa, desenvolvida por meio do método dedutivo, utilizando-se de pesquisa bibliográfica. Para tanto, serão analisados dispositivos constitucionais, legislação infraconstitucional, normas regulamentadoras, doutrina especializada, artigos científicos e

jurisprudência dos tribunais superiores, buscando construir uma compreensão crítica acerca da responsabilidade civil do empregador frente aos danos causados à saúde mental dos trabalhadores submetidos à cobrança excessiva de metas de produtividade.

2. TRABALHO, PRODUTIVIDADE E SAÚDE MENTAL: PROTEÇÃO CONSTITUCIONAL

O trabalho humano é protegido pela Constituição Federal de 1988, é elemento essencial para o desenvolvimento humano, promovendo a inclusão social, a realização pessoal e dignidade. Nesse sentido, Sarlet (2015) explica que a dignidade da pessoa humana serve de fundamento e de parâmetro de interpretação dos direitos fundamentais, o que alcança, naturalmente, os direitos sociais do trabalhador.

Entretando, nos últimos tempos houve mudança nas relações de trabalho, devido a globalização e a competitividade econômica que impulsionou a adoção de novas formas de trabalho pelas empresas, em que o trabalhador passou a ser submetido ao cumprimento de metas e analisado através de sua produtividade, o que consequentemente estimulou grande aumento das doenças mentais.

Outrossim, o ordenamento jurídico brasileiro, impõe limites nas relações de trabalho, ao passo que a busca incansável por produtividades metas abusivas e pressão psicológica são vedadas, pois ultrapassa o poder diretivo e passa a apresentar risco a saúde física e mental do trabalhador.

O Estado Democrático de Direito, tem como princípio a dignidade da pessoa humana, previsto na Constituição Federal de 1988, que reconhece ao trabalho valor social e econômico. Além disso, a Carta Magna assegura, em seu artigo 6º, o direito social à saúde e, em seu artigo 7º, inciso XXII, garante aos trabalhadores a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança.

Com base nessas disposições, é evidente que o dever de proteção não se limita apenas a acidentes físicos, mas também a proteção aos riscos inerentes a saúde mental do trabalhador, que inclusive passa a ser assunto de destaque no que tange ao Direito do Trabalho.

Neste ínterim, a saúde mental deixa de ser compreendida como exclusividade médica e assume natureza jurídica, a fim de que o ambiente de trabalho forneça equilíbrio psíquico para a efetivação do trabalho digno, impondo ao empregador medidas preventivas capazes de identificar, controlar e reduzir fatores organizacionais que possam contribuir para o adoecimento ocupacional.

2.1. O Meio Ambiente do Trabalho Como Direito Fundamental

O meio ambiente do trabalho, compreende o conjunto de condições físicas, organizacionais, sociais e psicológicas. É o local em que as atividades laborativas são desempenhadas. Logo, o ambiente de trabalho precisa ser um ambiente que proporcione condições adequadas de trabalho, como a segurança e dignidade da pessoa humana, bem como a prevenção dos riscos à saúde física e mental do trabalhador. O meio ambiente do trabalho é o local em que se desenvolve a atividade laboral, e seu equilíbrio depende da ausência

de fatores que comprometam a incolumidade física e psíquica de quem trabalha.

Portanto, conforme disposto no artigo 225 da Constituição Federal de 1988, que prevê a proteção ao meio ambiente do trabalho, em que todos tem direito ambiente de trabalho equilibrado, com qualidade de vida. O referido artigo trata o meio ambiente como sentido amplo, mas o entendimento jurisprudencial engloba também o local de trabalho, uma vez em que é o lugar em que os trabalhadores passam a maior parte do seu dia, o que consequentemente atinge diretamente sua saúde e qualidade de vida. O meio ambiente do trabalho equilibrado deve ser compreendido como direito fundamental do trabalhador, o que impõe ao empregador o dever de preservar tanto a sua saúde física quanto a mental.

Ademais, o meio ambiente de trabalho equilibrado evita doenças ocupacionais, além de não comprometer a eficiência empresarial. Diante disso, o ordenamento jurídico brasileiro impõe ao empregador o dever de proporcionar um ambiente laboral que preserve a saúde mental, promova o bem-estar e respeite a dignidade do trabalhador. O que já é imposto pela recente atualização da Norma Regulamentadora nº: 1 (NR-1), que determina o gerenciamento dos riscos psicossociais reforçando o dever preventivo das organizações e consolidando a proteção da saúde mental.

2.2. A Saúde Mental Como Parte da Dignidade Humana: Proteção Conferida Pela Convenção Nº: 155 da OIT

A dignidade da pessoa humana é um dos princípios do Estado Democrático de Direito, conforme disposto no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal de 1988. No entanto, no que tange as relações laborais, o empregador é quem detém o poder diretivo de organizar e fiscalizar as atividades empresariais, estes poderes não devem ser exercidos de maneira inadequada, com abusos e desproporcionalidade aos direitos essenciais do trabalhador. Delgado (2019) define o poder empregatício como o conjunto de prerrogativas asseguradas pela ordem jurídica ao empregador para o exercício no âmbito da relação de emprego, abrangendo as dimensões diretiva, regulamentar, fiscalizatória e disciplinar.

Na rotina laborativa das empresas, a busca por resultados e produtividade deve haver equilíbrio com o bem estar dos trabalhadores, o que atualmente não tem acontecido, pois estão expostos a cobranças excessivas, sobrecarga de trabalho, metas inalcançáveis, pressão psicológica e até mesmo ao assédio moral, o que evidencia a objetificação do trabalhador como instrumento de produção, em que passa a ser apenas um número na empresa.

A Convenção nº 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificada pelo Brasil por meio do Decreto nº 1.254, de 29 de setembro de 1994, estabelece que os Estados-membros devem formular, implementar e revisar periodicamente uma política nacional de segurança e saúde no trabalho, destinada à prevenção dos acidentes e dos danos à saúde relacionados ao trabalho, mediante a eliminação ou redução dos riscos existentes no ambiente laboral.

Diante da atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que passou a exigir a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos

psicossociais no ambiente laboral, a Convenção nº 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), também reforça que a proteção a saúde no trabalho não se restringe apenas a saúde física, mas também a saúde psíquica, sendo obrigação jurídica do empregador e condição essencial para a concretização da dignidade da pessoa humana nas relações de trabalho. O Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, orienta as organizações quanto à identificação desses fatores, entre os quais constam a sobrecarga de trabalho e o assédio no ambiente laboral (BRASIL, 2025a).

3. AS METAS DE PRODUTIVIDADE

Um dos meios de organização das atividades empresárias, no objetivo de aumento de resultado, é a aplicação de metas aos funcionários em razão da crescente competitividade do mercado. Em face disso, o empregador estabelece objetivos de desempenho, por meio do qual acompanha os resultados obtidos pelos empregados.

Ao estabelecer metas o empregador deve se ater aos limites dos direitos fundamentais, pois o exercício do poder diretivo não é absoluto, devendo respeitar os princípios constitucionais. No entanto, a gestão empresarial deixa de ser legítima quando a cobrança por resultados ultrapassa os limites da razoabilidade e passa a comprometer a saúde, a segurança e a integridade psicológica dos empregados.

No que concerne as metas, essas tornam-se abusivas, quando estabelecidas de maneira desproporcional ao trabalho e a

capacidade humana, ou submetendo os trabalhadores a constante estado de pressão e insegurança

Não obstante, há evidente abuso, quando há o descumprimento dos objetivos estipulados pela empresa, gera ameaças de dispensa, exposição em rankings de desempenho, constrangimento perante os colegas de trabalho, dentre outras ameaças utilizadas como estratégia de gestão para alavancar os resultados.

Nessas circunstâncias, a cobrança por produtividade deixa de representar mero instrumento administrativo para transformar-se em mecanismo de controle baseado no medo e na pressão permanente. Portanto, este meio de administração visa a obtenção de resultados através do sofrimento psicológico do trabalhador. No qual é colocado em constante competição com os demais trabalhadores e que por vezes se empenha de forma exaustiva e hostil a alcançar metas progressivamente mais elevadas, muitas vezes sem critérios técnicos. Esse cenário é analisado por Barreto (2006), cujas pesquisas relacionam as humilhações e as cobranças vexatórias no ambiente de trabalho ao adoecimento físico e psíquico do trabalhador.

Em que pese, observa-se que este tipo de liderança acontece de forma frequente em vários setores da economia, como no segmento das telecomunicações, por exemplo, é comum que operadores de telemarketing e atendentes sejam avaliados simultaneamente pelo número de ligações realizadas, pelo tempo médio de atendimento, pelo índice de vendas, pela retenção de clientes e pelos indicadores de satisfação do consumidor. Geralmente neste ambiente, os trabalhadores são regidos por pressão de atender a todos estes

requisitos, aliado ao monitoramento contínuo das atividades e à cobrança permanente por resultados.

Somado a isso, as pausas destinadas às necessidades fisiológicas e ao descanso são rigidamente controladas. Em determinadas situações, quando o trabalhador ultrapassa o tempo estabelecido para essas pausas, passa a sofrer cobranças imediatas por parte da supervisão. Ao retornar à atividade, é comum que seja novamente submetido a um fluxo intenso e ininterrupto de chamadas, sem tempo suficiente para recuperação física e emocional.

Noutro giro, o setor comercial de vendas também ocorre situação semelhante, especialmente nas metas destinadas a vendas, que podem ser individuais ou coletivas. Este modelo de organização, apesar de lícito passa a ser abusivo quando as metas são elevadas de forma sucessiva e sem critérios objetivos.

O setor bancário também representa um dos exemplos mais recorrentes da intensificação da cobrança por produtividade. Nas instituições financeiras, empregados frequentemente são submetidos ao cumprimento simultâneo de metas relacionadas à comercialização de produtos, abertura de contas, concessão de crédito, venda de seguros, investimentos dentre outros serviços financeiros.

Nos exemplos mencionados, o trabalhador é exposto a um ambiente laboral hostil, caracterizado por constrangimentos públicos, ameaças de desligamento e outras formas de pressão psicológicas. A problemática não se dá pela existência das metas estipuladas, mas sim da maneira em que são cobradas.

A pressão constante por produtividade e pelo controle excessivo da jornada, contribui para o aumento do estresse ocupacional e pode favorecer o desenvolvimento de transtornos relacionados à saúde mental, como ansiedade, depressão e síndrome de burnout, violando direitos fundamentais do trabalhador, pois ultrapassa os limites da razoabilidade ao exigir cobrança incompatíveis ou utilizar mecanismos de pressão psicológica para obtenção de resultados. Para Maslach e Leiter (1999), o burnout resulta do descompasso prolongado entre o trabalhador e o seu ambiente de trabalho, em aspectos como a carga de trabalho, o controle sobre a atividade e o reconhecimento recebido.

4. O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E OS LIMITES DO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR

Com a evolução das formas de gestão empresarias voltadas a busca por resultado nas relações de trabalho, muitas organizações passaram a adotar modelos de gestão pautados na intensificação da produtividade, no cumprimento rigoroso de metas e na avaliação permanente do desempenho dos trabalhadores, em práticas incompatíveis com os direitos fundamentais do trabalhador, dando origem ao denominado assédio moral organizacional. Na definição de Hirigoyen (2003), o assédio moral se caracteriza por condutas abusivas, manifestadas por gestos, palavras ou atitudes, cuja repetição ou sistematização atinge a dignidade ou a integridade psíquica ou física da pessoa e degrada o ambiente de trabalho.

Neste ínterim, o assédio moral organizacional, deriva da gestão adotada pela empresa, sendo, uma forma de violência em que a pressão psicológica deixa de representar comportamento isolado de um superior hierárquico e passa a integrar a estratégia empresarial

voltada ao aumento da produtividade e à obtenção de resultados econômicos. Soboll (2008) examina o assédio moral a partir da organização do trabalho, demonstrando que práticas de gestão voltadas à produtividade e ao cumprimento de metas podem favorecer a ocorrência dessa violência.

Ao estabelecer metas progressivamente mais elevadas ou inalcançáveis, cobrar excessivamente o desempenho de forma desproporcional, submetendo o empregado a constante monitoramento, a divulgação pública de rankings individuais, a exposição dos empregados a constrangimentos perante colegas, as ameaças de desligamento em razão do não cumprimento de objetivos, a restrição injustificada de pausas para descanso e necessidades fisiológicas, além da criação de um ambiente competitivo em que os trabalhadores passam a disputar entre si a manutenção do próprio emprego. O conjunto de todas estas práticas caracterizam violência psicológica no ambiente de trabalho e estão longe de ser mero método de gestão. Almeida (2021) observa que o Tribunal Superior do Trabalho tem reconhecido o assédio organizacional como fundamento para condenar empresas ao pagamento de indenização por danos morais aos empregados.

5. DO ADOECIMENTO OCUPACIONAL

A legislação previdenciária brasileira, por meio do artigo 20 da Lei nº 8.213/91, distingue duas espécies de doença ocupacional, ambas equiparadas a acidente de trabalho para todos os efeitos legais. A primeira, denominada doença profissional ou doença do trabalho típica, é aquela produzida ou desencadeada pelo exercício de determinada atividade, constando em relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, dispensando-se, nesses

casos, a comprovação individualizada do nexo causal, uma vez que este é presumido em razão da própria natureza da atividade exercida.

Já a doença do trabalho, denominada doença ocupacional atípica, prevista no inciso II do mesmo artigo, é aquela adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado, ainda que não conste expressamente na relação oficial, exigindo-se, nesse caso, a comprovação do nexo causal entre o adoecimento e as condições específicas às quais o trabalhador estava submetido. Sobre o tema, Oliveira (2023) leciona que a caracterização da doença ocupacional exige a análise das condições concretas em que o trabalho é executado, admitindo-se, inclusive, que o trabalho atue como concausa do adoecimento.

Reconhecida a existência de doença ocupacional, equiparada a acidente de trabalho nos termos do artigo 20 da Lei nº 8.213/91, surge para o empregador o dever legal de emitir a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), conforme determina o artigo 22 da referida lei, até o primeiro dia útil seguinte à ciência do afastamento, sob pena de aplicação de multa administrativa. A CAT constitui o instrumento formal por meio do qual o evento é comunicado ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), possibilitando o reconhecimento do caráter ocupacional do adoecimento e o consequente acesso do trabalhador aos benefícios previdenciários de natureza acidentária.

6. A RESPONSABILIDADE CIVIL DO EMPREGADOR DIANTE DO ADOECIMENTO MENTAL

Os transtornos mentais causados pelo trabalho, ultrapassa a esfera da gestão empresarial pois representa relevante problema jurídico e social. Além dos impactos na qualidade de vida dos trabalhadores, o adoecimento mental repercute diretamente nas relações de trabalho, aumentando os índices de afastamentos previdenciários, reduzindo a produtividade e ampliando a judicialização de demandas relacionadas à responsabilidade civil do empregador.

Conforme previsto no ordenamento jurídico, pela Constituição Federal de 1998, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as Normas Regulamentadoras e pelos Tratados Internacionais ratificados pelo Brasil, constitui o dever de proteção ao trabalhador. Contudo, com a evolução do Direito do Trabalho, o dever do empregador não se limita a prevenir acidentes físicos, mas também a adoção de medidas destinas a prevenção da saúde mental dos trabalhadores.

Portanto, a imposição de metas abusivas, a desproporcionalidade de cobrança por produtividade, o excessivo monitoramento, são modelos de gestão que se constitui na pressão psicológica e viola o dever a proteção do empregador, ensejando sua responsabilização pelos danos decorrentes do adoecimento psíquico.

Constitui dever legal do empregador, organizar o ambiente de trabalho visando a proteção de acidentes, doenças ocupacionais e demais fatores capazes de comprometer a saúde dos trabalhadores.

A atualização da Norma Regulamentadora nº: 1 (NR-1) reforçou essa obrigação ao determinar que as organizações identifiquem, avaliem e gerenciem os riscos psicossociais existentes no ambiente laboral. Dessa forma, a prevenção deixa de representar mera boa prática

empresarial para assumir natureza de obrigação jurídica, exigindo planejamento, monitoramento contínuo e implementação de políticas efetivas de promoção da saúde mental.

Nos termos do artigo 186 e 927, ambos do Código Civil, que estabelecem o dever de reparação a quem, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem. No âmbito das relações de trabalho, esse dever ganha contornos próprios, uma vez que o empregador, ao dirigir a atividade econômica e organizar o trabalho, assume os riscos inerentes a essa atividade, nos termos do artigo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Quanto a responsabilidade civil do empregador, exige-se a presença de três elementos: o dano, o nexo de causalidade e a conduta culposa (Cavalieri Filho, 2020). Configurada a responsabilidade civil, a reparação devida ao trabalhador pode abranger tanto o dano moral, decorrente do sofrimento psíquico e do abalo à dignidade da pessoa humana, é a espécie mais frequente pleiteada nas demandas trabalhistas, por decorrer da saúde, a integridade psíquica e a dignidade do trabalhador.

Logo dano material, é referente aos gastos médicos, com tais como despesas com tratamento psiquiátrico e psicológico, medicamentos, e, quando for o caso, os lucros cessantes decorrentes do afastamento do trabalho ou da redução da capacidade laborativa. Em situações mais graves, quando o adoecimento resulta em incapacidade permanente, total ou parcial, é possível ainda a fixação de pensão mensal vitalícia, nos termos do artigo 950 do Código Civil, a título de indenização pela perda ou redução da capacidade de trabalho.

Ademias, quando ajuizada a reclamação trabalhista, sendo a responsabilidade subjetiva, o ônus da prova recai, em regra sobre o trabalhador, a quem compete demonstrar o nexo de causalidade entre o adoecimento psíquico e as condições de trabalho, usualmente por meio de prova pericial médica, prontuários, laudos psiquiátricos e testemunhas que atestem a rotina de cobrança excessiva e sobrecarga a que estava submetido.

Contudo, quando se aplica a responsabilidade objetiva, fundada na teoria do risco da atividade, a discussão processual concentra-se na comprovação do dano e do nexo causal, tornando-se dispensável a demonstração de culpa do empregador, o que amplia significativamente as chances de êxito da demanda. Oliveira (2023) destaca que a escolha entre a responsabilidade subjetiva e a objetiva nas indenizações decorrentes de doença ocupacional é tema que gera controvérsia doutrinária e jurisprudencial, devendo ser examinado à luz do caso concreto.

No entanto, nas hipóteses de procedência da ação, sendo comprovado o dano causado ao trabalhador, a indenização por danos morais a ser fixada deve-se basear em critérios de razoabilidade e proporcionalidade, considerando a extensão do dano, o grau de culpa do empregador, sua capacidade econômica e o caráter pedagógico da condenação, de modo a desestimular a reiteração de práticas de gestão nocivas à saúde mental dos trabalhadores. Segundo Oliveira (2023), a fixação do valor da indenização exige a análise das circunstâncias de cada caso, de modo a conciliar a função compensatória com a função pedagógica da reparação.

6.1. A Atuação do Poder Judiciário Diante da Cobrança Abusiva de Metas

A atuação do Poder Judiciário possui relevância significativa na proteção da saúde e da dignidade do trabalhador diante de modelos de gestão baseados em cobranças abusivas. Por meio da análise dos casos concretos, cabe à Justiça do Trabalho verificar se determinada conduta empresarial permaneceu dentro dos limites do poder diretivo ou se ultrapassou esses limites, atingindo direitos da personalidade do empregado.

A jurisprudência trabalhista demonstra que o estabelecimento de metas não é considerado ilícito por sua própria existência. O que deve ser analisado é a forma pela qual o empregador exerce a cobrança e os métodos utilizados para alcançar os resultados pretendidos.

Também merece destaque a compreensão de que o exercício do poder diretivo encontra limite no abuso de direito. O empregador possui legitimidade para organizar sua atividade e exigir o cumprimento das obrigações contratuais, mas essa prerrogativa deve ser exercida em conformidade com a boa-fé, a função social da atividade econômica e os direitos fundamentais assegurados ao trabalhador. Nesse mesmo sentido, Delgado (2019) ressalta que as prerrogativas que compõem o poder empregatício não são ilimitadas, devendo respeitar os direitos fundamentais da pessoa que trabalha.

Nesse sentido, o artigo 187 do Código Civil estabelece que também comete ato ilícito aquele que, ao exercer um direito, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou

social, pela boa-fé ou pelos bons costumes. A regra é relevante para a análise das cobranças abusivas porque demonstra que a existência de uma prerrogativa jurídica não significa autorização para seu exercício ilimitado. Para Cavalieri Filho (2020), o abuso de direito configura ato ilícito caracterizado pelo exercício de um direito além dos limites do seu fim econômico ou social, da boa-fé ou dos bons costumes.

A jurisprudência também revela a importância da prova para o reconhecimento do dano moral decorrente de assédio. Não basta a percepção subjetiva do empregado de que determinada cobrança foi desagradável ou excessiva. É necessária a demonstração de circunstâncias concretas capazes de evidenciar a violação de direitos da personalidade.

Por essa razão, elementos como mensagens, e-mails, registros de reuniões, documentos relacionados às metas, rankings, testemunhos e documentos médicos podem assumir importância na formação do convencimento judicial. O conjunto probatório permite ao julgador verificar se existia apenas uma cobrança regular de produtividade ou se havia um método de gestão baseado em constrangimento e pressão psicológica.

A análise judicial deve, portanto, preservar simultaneamente dois aspectos da relação de emprego: de um lado, o direito do empregador de organizar sua atividade econômica e estabelecer critérios de desempenho; de outro, o direito do trabalhador de exercer suas atividades em ambiente compatível com sua dignidade, integridade e saúde.

Essa ponderação é especialmente importante diante das transformações contemporâneas nas relações de trabalho. O desenvolvimento tecnológico ampliou as possibilidades de monitoramento e comunicação entre empregador e empregado, permitindo acompanhamento constante dos resultados. Embora tais ferramentas possam contribuir para a organização empresarial, sua utilização excessiva pode ampliar a pressão sobre o trabalhador, principalmente quando associada a metas elevadas e cobrança permanente.

Dessa maneira, a atuação do Poder Judiciário possui também uma dimensão preventiva. Ao reconhecer a ilicitude de práticas de gestão que ultrapassam os limites do poder diretivo, as decisões judiciais reafirmam que a busca por produtividade não pode ocorrer mediante violação dos direitos fundamentais do trabalhador.

A jurisprudência, portanto, contribui para estabelecer parâmetros concretos para a distinção entre gestão empresarial legítima e gestão abusiva. Não se trata de impedir que empresas estabeleçam metas ou acompanhem resultados, mas de impedir que esses mecanismos sejam utilizados de maneira incompatível com a dignidade humana, a saúde e a integridade psíquica dos trabalhadores.

Nesse contexto, a responsabilidade civil do empregador deve ser analisada a partir das circunstâncias concretas de cada situação. Demonstrados o dano, o nexo causal ou concausal e os demais pressupostos jurídicos aplicáveis, a conduta empresarial poderá ensejar a reparação dos prejuízos causados, sem que isso represente impedimento à atividade empresarial ou à busca legítima por produtividade.

A atuação jurisdicional, portanto, exerce importante função na construção do equilíbrio entre os interesses econômicos da empresa e a proteção jurídica do trabalhador, reafirmando que a produtividade constitui finalidade legítima da atividade empresarial, mas não pode ser alcançada mediante a violação da dignidade e da saúde daqueles que realizam o trabalho.

7. DAS MEDIDAS PREVENTIVAS A SEREM ADOTAS

Diante de todo o exposto, em face dos danos que são causados ao trabalhador, a responsabilização do empregador em apenas a reparar o dano, não é suficiente para solucionar o problema do dano mental relacionado ao trabalho. Nesse sentido, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao exigir a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos psicossociais, reforça que a atuação empresarial deve ser primordialmente preventiva, e não meramente reparatória, cabendo ao empregador adotar medidas concretas capazes de reduzir a incidência de transtornos mentais no ambiente de trabalho.

Diante disso, é essencial que as empresas adotem medidas preventivas, como a implementação de programas institucionais de saúde mental, como o acompanhamento psicológico dos empregados, a disponibilização de canais de escuta e apoio psicossocial, campanhas de conscientização sobre transtornos mentais e a realização periódica de avaliações de clima organizacional.

Além de identificarem precocemente sinais de sofrimento psíquico relacionados à rotina laboral, esses programas demonstram que o empregador cumpre o dever de cuidado estabelecido pela NR-1,

funciona como elemento probatório favorável ao empregador em eventual discussão judicial sobre a existência de culpa ou negligência.

Outrossim, a implementação de modelos de gestão humanizada constitui uma transformação significativa na estruturação do trabalho, pois coloca em primeiro plano o equilíbrio entre a produtividade e o bem-estar dos funcionários, substituindo assim os modelos de gestão que se baseiam unicamente na exigência de resultados e na pressão constante por metas. A gestão humanizada envolve a definição de metas realistas e atingíveis, a valorização do diálogo entre líderes e colaboradores, a flexibilização das jornadas de trabalho quando viável, e o reconhecimento do trabalhador como um sujeito de direitos, não apenas como um meio de produção. Isso contribui diretamente para a diminuição dos fatores de risco psicossocial no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, Maslach e Leiter (1999) sustentam que a prevenção do esgotamento profissional passa por ajustar a relação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, e não apenas por intervenções sobre o indivíduo.

Da mesma forma, a prevenção do assédio moral é uma medida inseparável da proteção da saúde mental no local de trabalho, pois a exigência excessiva de metas, quando realizada de maneira contínua, humilhante e desproporcional, pode ser considerada uma prática de assédio. Nesse sentido, é responsabilidade do empregador implementar políticas de tolerância zero ao assédio, definindo comportamentos proibidos, criando canais de denúncia protegidos contra retaliação, adotando procedimentos de apuração confiáveis e aplicando sanções disciplinares de forma eficaz, a fim de desencorajar práticas de gestão abusivas e garantir um ambiente de

trabalho psicologicamente seguro. A literatura especializada indica que o enfrentamento do assédio moral exige intervenção sobre a organização do trabalho, e não apenas sobre condutas individuais (Soboll, 2008).

Por fim, o treinamento de líderes e gestores é de suma importância, pois são eles os responsáveis por liderar as equipes e decidir como as metas e cobranças são passadas para os funcionários. É fundamental que os líderes aprendam sobre comunicação sem agressão, como identificar sinais de sofrimento mental nos funcionários, como gerenciar metas e prazos de forma saudável e como ser um bom exemplo para combater o assédio moral. Isso porque um líder que não age corretamente pode ser a causa direta de problemas de saúde no trabalho.

Diante de tais medidas, conclui-se que a prevenção do adoecimento mental no ambiente de trabalho depende de uma atuação empresarial estruturada e contínua. Isso inclui seguir as regras e normas, especialmente a NR-1, e construir uma cultura que realmente valorize a dignidade e a saúde dos funcionários, reduzindo, por consequência, a exposição do empregador a riscos jurídicos decorrentes da responsabilidade civil.

8. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender os limites do poder diretivo do empregador e de que maneira a imposição excessiva de metas de produtividade pode afetar a saúde mental do trabalhador, gerando a responsabilidade civil do empregador no Direito do Trabalho brasileiro.

Conforme se verifica na análise da Constituição, o trabalho, enquanto valor social, econômico e jurídico, está assegurado pela Constituição Federal de 1988, que impõe ao empregador a obrigação de minimizar os riscos decorrentes da atividade laboral, não apenas em relação à proteção da integridade física do trabalhador, mas também em relação à sua saúde mental, como consequência direta do princípio da dignidade da pessoa humana. Diante disso, restou demonstrado que o ambiente laboral é um direito fundamental e que, através da Convenção nº 155 da OIT e da recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), foi reforçado o dever legal do empregador de identificar, avaliar e controlar os riscos psicossociais que existem na organização do trabalho.

Ressalta-se, ainda, que a utilização de metas de produtividade, embora seja instrumento lícito e necessário à organização empresarial, torna-se abusiva quando estabelecida de forma desproporcional à capacidade humana do trabalhador, submetendo-o a pressão psicológica constante, constrangimentos públicos, ameaças de desligamento e exposição em rankings de desempenho. Verificou-se que, quando reiteradas, tais práticas configuram assédio moral organizacional, deixando de representar comportamento isolado de um superior hierárquico para integrar a própria estratégia de gestão da empresa, o que evidencia a objetificação do trabalhador como mero instrumento de produção.

Restou demonstrado que a exposição contínua a esse modelo de gestão é fator determinante para o desenvolvimento de transtornos mentais relacionados ao trabalho, como a síndrome de burnout, a ansiedade e a depressão.

A pesquisa confirmou que a responsabilidade civil do empregador, conforme disposto nos artigos 186 e 927 do Código Civil, requer que se prove o dano, a relação de causa e efeito e a conduta culposa, mas pode ser baseada na teoria do risco da atividade quando o modelo de gestão adotado pelo empregador, por sua natureza, representar um risco previsível aos direitos do trabalhador. Verificou-se que a responsabilização judicial do empregador, para além da sua função reparatória, individual, também exerce uma função pedagógica e preventiva, ao alertar o empregador sobre a urgência de que as práticas de gestão se alinhem às normativas de proteção à saúde mental no trabalho.

Por fim, verificou-se que a mera responsabilização após ter causado danos, não é suficiente para a solução do problema, sendo imprescindível que as empresas adotem medidas preventivas efetivas, tais como a implementação de programas institucionais de saúde mental, políticas de compliance trabalhista, modelos de gestão humanizada, mecanismos de prevenção ao assédio moral e o treinamento adequado de líderes e gestores, de modo a consolidar uma cultura organizacional comprometida com a dignidade e a saúde psíquica dos trabalhadores.

Diante do exposto, conclui-se que a cobrança excessiva de metas de produtividade, quando praticada sem observância aos limites da razoabilidade e proporcionalidade, compromete a saúde mental do trabalhador e configura violação ao dever de proteção imposto ao empregador, ensejando sua responsabilização civil. Conclui-se, ainda, que a efetiva proteção da saúde mental no ambiente de trabalho depende da atuação conjunta entre a responsabilização civil, enquanto mecanismo reparatório e pedagógico, e a adoção de políticas preventivas, são as únicas capazes de assegurara

compatibilização entre a produtividade empresarial e a dignidade humana nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Dayse Coelho de. **Entenda o que é assédio organizacional.** *Migalhas*, São Paulo, 20 out. 2021. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/depeso/448163/da-colmeia-ao-tribunal-engajamento-ou-assedio-organizacional. Acesso em: 21 jul. 2026.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho:** uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2006.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 1.254, de 29 de setembro de 1994.** Promulga a Convenção nº 155 da Organização Internacional do Trabalho, sobre Segurança e Saúde dos Trabalhadores e o Meio Ambiente de Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1994.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Brasília, DF: Presidência da República, 1943.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025a.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, versão vigente.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17): Ergonomia.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, versão vigente.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024.** Aprova a nova redação do capítulo 1.5 (Gerenciamento de riscos ocupacionais) da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 765, de 15 de maio de 2025.** Prorroga o início da vigência da nova redação do capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025b.

CAVALIERI FILHO, Sergio. **Programa de responsabilidade civil.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho.** 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral:** a violência perversa no cotidiano. Tradução de Maria Helena Kühner. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **Trabalho:** fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papirus, 1999.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Indenizações por acidente do trabalho ou doença ocupacional.** 14. ed. São Paulo: LTr, 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 155 sobre Segurança e Saúde dos Trabalhadores e o Meio Ambiente de Trabalho.** Genebra: OIT, 1981. Disponível em: https://www.ilo.org.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988.** 10. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral/organizacional:** uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.