

**ASSÉDIO MORAL E GESTÃO POR RESULTADOS NO VAREJO: UM ESTUDO
COM GERENTES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

REVELIN PEREIRA GAETA DE SOUZA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

MAITÊ DE SIQUEIRA BRAHM
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

ASSÉDIO MORAL E GESTÃO POR RESULTADOS NO VAREJO: UM ESTUDO COM GERENTES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho é um fenômeno que transcende a esfera individual e impacta a cultura organizacional, sendo utilizado como uma ferramenta para alcançar resultados (Souza, 2019). Apesar de sua utilização como um instrumento de gestão (Antunes, 2018), as organizações frequentemente não reconhecem essa prática, limitando-a a situações isoladas e não a uma questão institucional ou cultural (Cardoso e Lima, 2020).

O assédio no ambiente de trabalho é uma questão complexa, especialmente sob a ótica do direito do trabalho. O local de trabalho, onde os indivíduos investem grande parte de suas vidas, é vulnerável a essas situações, tornando urgente discutir seu impacto na vida dos trabalhadores (Florindo, 2013).

Este artigo teve como objetivo geral examinar a percepção de gerentes do varejo de micro e pequeno porte em Pelotas sobre o assédio moral. A literatura revela uma lacuna em pesquisas que explorem a percepção do assédio por quem o sofre, e por vezes também o pratica, em função da posição intermediária no organograma das empresas. Os objetivos específicos incluíram: (1) identificar a visão dos gerentes sobre o assédio moral; (2) averiguar seu conhecimento sobre o tema; (3) descrever práticas de assédio que já presenciaram ou praticaram; e (4) detectar as consequências percebidas do assédio moral no trabalho. Por meio desses objetivos, buscou-se entender a perspectiva dos gerentes quanto ao assédio moral, considerando seu conhecimento e as consequências para o ambiente laboral.

A análise evidencia a necessidade de aprofundar o estudo das práticas gerenciais no varejo, sobretudo no que tange à prevenção e ao combate ao assédio moral. Compreender a atuação da gerência é fundamental para identificar a influência dos comportamentos e decisões dos líderes no clima organizacional e no bem-estar dos trabalhadores. Dessa forma, o próximo capítulo abordará a gerência no varejo, enfocando seus desafios, responsabilidades e sua relação com o assédio moral.

GERÊNCIA NO VAREJO E ASSÉDIO

Os estudos da administração científica, iniciados por Frederick Taylor em 1903, introduziram o conceito de tempos e movimentos, promovendo a ordenação e hierarquização do processo produtivo. Taylor defendia a transferência total de responsabilidades aos gerentes, relegando ao trabalhador a execução de tarefas padronizadas e meticulosamente planejadas (BARBOSA e BENDER, 2019).

No contexto organizacional contemporâneo, a gestão se manifesta de maneira significativamente distinta em relação ao passado. Foucault (2004) argumenta que o exercício do domínio evoluiu, tornando-se mais eficiente ao evitar o uso da violência física, que era comum em épocas anteriores. Nesse sentido, Souza (2019) destaca que a violência psicológica se configura como uma estratégia de controle que permanece vigente, permitindo um gerenciamento contínuo sem a necessidade de agressões físicas.

O gerencialismo, conforme analisado por Galeujac (2007), perde seu caráter disciplinar ao adotar uma nova abordagem de gestão, que atua de maneira mais inteligente e relacionada ao psicológico dos trabalhadores. Essa transformação implica que a supervisão assume um novo papel, afastando-se da coação e inserindo-se de forma subjetiva na dinâmica laboral.

No estudo de Moro e Amazarray (2019), evidencia-se uma prática comum, especialmente no setor varejista, onde gestores utilizam estratégias como a "conquista de metas". Esses gestores, em posições como gerentes ou supervisores, têm acesso a informações sobre desempenho e metas que são fundamentais para influenciar a competitividade entre os colaboradores. Essas informações são usadas para monitorar e expor os desempenhos individuais, criando um ambiente de competição.

Hirigoyen (2002) aponta que a credibilidade do fenômeno do assédio moral reside em sua natureza repetitiva, o que inviabiliza a análise de casos isolados e sua consideração como eventos independentes. Menezes (2022) complementa essa discussão ao afirmar que o assédio moral nas organizações se manifesta de forma sutil inicialmente, visando evitar a identificação imediata do agressor. Contudo, a autora também observa que esse comportamento pode se tornar mais explícito, apresentando-se através de ameaças, exploração psicológica e humilhações. Elucida ainda as formas de exteriorização do assédio moral, que incluem gestos e comportamentos vexatórios, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironias e sarcasmos, bem como práticas como controle do tempo no banheiro e exposição a situações ridículas (MENEZES, 2022).

O assédio moral nas organizações não deve ser compreendido apenas como uma manifestação de palavras agressivas; sua caracterização é mais abrangente, centrando-se no indivíduo e visando impactar negativamente o ambiente de trabalho. Segundo Hirigoyen (2002), o assédio moral é definido como qualquer conduta abusiva que se manifesta por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam prejudicar a personalidade, dignidade ou integridade física e psíquica de um trabalhador, colocando em risco seu emprego e degradando o ambiente laboral.

Souza (2019) observa que o aumento do sofrimento no trabalho é amplamente causado por cobranças excessivas de desempenho, levando colaboradores, tanto homens quanto mulheres, a se submeterem a abusos psicológicos. Muitas vezes, esses trabalhadores não conseguem perceber conscientemente esse sofrimento, pois são os provedores financeiros de suas famílias. A quebra desse ciclo de adoecimento é dificultada pela visão distorcida de que os colaboradores utilizam um "falso adoecimento" para evitar suas responsabilidades.

Heloani (*apud* Paula, Motta e Nascimento, 2021) complementa essa discussão ao relatar situações em que colaboradores sob o comando de gestores assediadores são forçados a participar de "brincadeiras" desrespeitosas e humilhantes, além de serem expostos a fantasias ridicularizantes. A cultura organizacional e o comportamento da liderança reforçam a submissão dos trabalhadores às exigências da empresa, criando um espaço propício para a ação do assediador. Martiningo e Siqueira (2008) destacam que essa dinâmica leva o trabalhador a consentir com sua realidade por medo e vergonha.

Além disso, Paula, Motta e Nascimento (2021) ressaltam que a concorrência no ambiente de trabalho influencia diretamente o assédio moral, uma vez que as empresas incentivam as chefias a adotarem abordagens adversárias em prol dos resultados esperados. Freitas (*apud* Paula, Motta, Nascimento 2021) alerta para o fato de que os danos do assédio moral não se limitam ao psicológico; ele representa uma fonte de prejuízos para as organizações. A presença desse fenômeno no ambiente laboral torna as intervenções eficazes mais desafiadoras, evidenciando a necessidade urgente de estratégias de gestão que abordem essa problemática de maneira aprofundada.

No estudo de Moro e Amazarray (2019), evidencia-se uma prática comum, especialmente no setor varejista, onde gestores utilizam estratégias como a "conquista de metas". Esses gestores, em posições como gerentes ou supervisores, têm acesso a informações

sobre desempenho e metas que são fundamentais para influenciar a competitividade entre os colaboradores. Essas informações são usadas para monitorar e expor os desempenhos individuais, criando um ambiente de competição.

Os avanços nas pesquisas em psicologia e medicina do trabalho têm sido fundamentais para uma nova avaliação das formas de violência psicológica no ambiente laboral, onde práticas culturalmente naturalizadas se tornam aceitáveis (BARBOSA e BENDER, 2019, p. 424). O assédio moral é utilizado como ferramenta de gestão sob a justificativa da busca por resultados, levando os colaboradores a internalizarem uma autoimagem negativa associada ao não cumprimento das metas (SOUZA, 2019).

A discussão sobre assédio se torna importante em diferentes contextos organizacionais, mais principalmente no setor varejista. Garcia (2020), ao analisar dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na pesquisa anual do comércio, indica um aumento substancial na criação de postos de trabalho, com um incremento de 15,9% entre 2009 e 2018. Evidenciando o papel crucial das micro e pequenas empresas na geração de novos postos de trabalho. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são essenciais para a geração de emprego e renda, sendo reconhecidas como instrumentos indutores do desenvolvimento econômico. Segundo o SEBRAE (2011), as MPEs representam cerca de 20% do PIB nacional, constituem 99% do total de empresas brasileiras, geram 51,6% dos empregos formais não agrícolas no Brasil e correspondem a quase 40% da massa salarial do país (REIS *et al.*, 2020). Em 2021, as pequenas empresas foram responsáveis por 78% dos novos empregos gerados no Brasil (Casal, 2022).

Entretanto, apesar da sua considerável importância, Tavares *et al.* (2010) destacam que persiste uma complexidade significativa na compreensão das práticas de gestão dessas empresas e na avaliação da eficácia da sua implementação. Assim, este estudo se dedicou a compreender como o assédio moral é percebido pelos gerentes de empresas de varejo de médio e pequeno porte, considerando a posição estratégica que estes trabalhadores apresentam na articulação das práticas de gestão entre o alto escalão e os colaboradores/vendedores das empresas. Os procedimentos metodológicos adotados são apresentados a seguir.

METODOLOGIA

A pesquisa em questão adota uma abordagem qualitativa, com o intuito de analisar criticamente os dados coletados para compreender a realidade de estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2022, p. 104), “a mudança das coisas não pode ser indefinidamente quantitativa: transformando-se, em determinado momento, sofrem mudança qualitativa.” Creswell (2007) destaca que a escolha do método deve considerar o problema de pesquisa, ressaltando que algumas investigações sociais demandam técnicas específicas.

A pesquisa foi realizada com gerentes de varejo em Pelotas, interior do Rio Grande do Sul, utilizando um planejamento para facilitar a análise e interpretação dos dados (Marconi e Lakatos, 2022). Este estudo empregou o uso de questionários semi-estruturados por meio de entrevistas presenciais e por telefone. As entrevistas foram conduzidas conforme a disponibilidade dos participantes, e as questões foram elaboradas com base no referencial teórico pertinente à análise proposta. Foram realizadas 7 entrevistas ao total.

A análise do perfil dos gestores entrevistados revelou que 57% são homens e 43% são mulheres. Quanto à escolaridade, 4 possuem ensino superior incompleto, 2 ensino médio completo e 1 mestrado.

Trazê-se informações sobre os participantes da pesquisa, incluindo o tempo de permanência na empresa atual em que ocupam cargos de gerência, o porte da empresa em que trabalham e a duração de cada entrevista conduzida durante o estudo. O período de aplicação do questionário ocorreu de janeiro a fevereiro de 2024, registrando um total de 119 minutos e 12 segundos em entrevistas, cujas respostas foram transcritas em 30 páginas.

Tabela 1 - Dados dos Entrevistados

Entrevistados	Tempo na Empresa Atual	Idade	Inserido no Mercado de Trabalho	Porte da Empresa	Duração da Entrevista
Entrevistado 1	4 meses	27 anos	5 anos	Pequeno	29 minutos e 16 segundos
Entrevistado 2	10 anos	27 anos	10 anos	Pequeno	14 minutos e 12 segundos
Entrevistado 3	1 ano e 8 meses	30 anos	12 anos	Pequeno	09 minutos e 55 segundos
Entrevistado 4	9 anos	44 anos	25 anos	Pequeno	23 minutos e 54 segundos
Entrevistado 5	8 anos	28 anos	10 anos	Pequeno	13 minutos e 20 segundos
Entrevistado 6	1 ano	26 anos	5 anos	Micro-empresa	14 minutos e 52 segundos
Entrevistado 7	9 anos	38 anos	24 anos	Pequeno	15 minutos e 03 segundos

Fonte: Elaborado pela autora

Durante a aplicação das perguntas aos gestores, foi exercida cautela para garantir um ambiente confortável para os entrevistados, permitindo que estes complementassem suas respostas. Realizou-se uma leitura aprofundada fundamentada no referencial teórico adotado, aliada a uma análise minuciosa e atenta de todas as perspectivas apresentadas por cada gerente. Contudo, a pesquisa encontrou dificuldades na coleta das entrevistas, devido à jornada de trabalho dos entrevistados.

O próximo capítulo analisa dados qualitativos obtidos com os gerentes de micro e pequenas empresas em Pelotas entrevistados, focando nas suas experiências com gestão de pessoas. A análise dos dados obtidos identificou três categorias de análise: dificuldades na gestão de pessoas, assédio moral sofrido/percebido pelos gerentes e assédio moral como estratégia de gestão.

DIFICULDADE DOS GERENTES NA PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme observado por Fank (2004), pequenas empresas comumente enfrentam desafios gerenciais. Os dados obtidos corroboram essa constatação, evidenciando que micro e pequenas empresas frequentemente promovem vendedores para cargos de gerência. Essa prática, relatada por entrevistados, sugere que a ausência de formação específica dificulta o

trabalho. Um exemplo disso é o relato da Gerente 3, que, em sua primeira experiência gerencial após atuar como vendedora, descreve o cargo como desafiador, marcado por receio inicial e auto imposição de cobranças exacerbadas, embora note seu crescimento profissional no período. Ao serem questionados sobre experiências e desafios gerenciais, os sete gestores entrevistados, independentemente do tempo de atuação, convergiram na identificação da gestão de pessoas como o principal desafio, dada a necessidade de gerenciar a diversidade de personalidades e características individuais.

O Gerente 4, com uma média de 20 anos de experiência, argumenta que a complexidade de lidar com pessoas, suas vidas, aspirações e adversidades individuais, supera os desafios relacionados a metas ou outros aspectos operacionais. Ele ressalta a dificuldade em gerenciar a heterogeneidade de comprometimento, motivação e capacidade entre os colaboradores.

Em consonância, o Gerente 2 sustenta que, embora a geração de lucro e rentabilidade sejam objetivos cruciais para a gestão de um negócio, a principal dificuldade reside na administração de pessoas. Ele aponta que o desafio central é o engajamento, a motivação e a otimização do desempenho individual, de modo a assegurar a entrega dos resultados esperados. Cita ainda o desafio de manter uma perspectiva humanizada, e reconhece as variações de desempenho e bem-estar dos colaboradores no dia a dia.

A Gerente 7, com formação em Administração e nove anos de experiência gerencial na empresa atual, reitera esta perspectiva. Sua trajetória profissional, com formação em gestão de pessoas, a leva a identificar as relações humanas e a dinâmica das equipes de trabalho como o principal desafio gerencial. Ela enfatiza a natureza colaborativa da gestão, onde o gerente depende de uma equipe confiável e engajada para o alcance dos objetivos organizacionais. O desafio central reside, na percepção dela, em construir e manter uma equipe que se identifique e promova a causa, a visão e a missão da empresa, visando bons resultados.

Freitas, Heloani e Barreto (2011) indicam que a análise da cultura organizacional, estrutura hierárquica e relações interpessoais permite identificar ambientes propensos ao assédio. Culturas que incentivam a competição excessiva e a hierarquia rígida podem facilitar o assédio ao pressionar indivíduos a se destacarem sem considerar o respeito aos colegas.

O Entrevistado 1 descreve uma experiência inicial de integração desafiadora na organização. A presença de funcionários antigos na empresa e a sua própria atuação bem-sucedida no setor de vendas, desencadearam conflitos. Foram relatados pelo entrevistado: roubo de vendas e outras "sacanagens", indicando um ambiente onde a competição e a possível resistência a novos membros se manifestaram de forma negativa.

Freitas, Heloani e Barreto (2011) apontam que empresas capitalistas se baseiam em cooperação e competição, e que o assédio moral encontra respaldo institucional, com gestores influenciando sua ocorrência. A pesquisa revela que a gerência enfrenta desafios ao conciliar a gestão de pessoas, o engajamento e a entrega de resultados financeiros. A pressão por eficiência, como descrito por Antunes (2018), impacta os gestores, especialmente os mais novos, que lidam com insegurança e autocobrança, evidenciando a complexidade em equilibrar metas e o bem-estar dos colaboradores.

ASSÉDIO SOFRIDO/PERCEBIDO

A pesquisa investigou a pressão no ambiente corporativo, considerando gestores tanto como promotores quanto como vítimas de assédio moral. O processo de alcance de metas foi o ponto mais citado como motivador para práticas de assédio. Observou-se que 4 dos 6 gerentes entrevistados sentem-se constrangidos e expostos pelo não atingimento de metas, uma situação considerada por eles “normal”. Um exemplo citado é a ameaça com realocação de gerentes para outras lojas, quando metas não são batidas.

Dos gerentes que não relataram constrangimento, a maioria afirmou sentir-se chateado e injustiçado pelas cobranças de metas não alcançadas, em comparação com colegas que as atingiam. A Entrevistada 3 expressa sentir-se inferiorizada e incompetente diante de comparações e cobranças diárias por resultados não atingidos, questionando se a causa é autocrítica excessiva ou pressão externa. A Gerente 6 também descreve sentir-se pressionada, estressada e chateada pela cobrança de metas não alcançadas, apesar de seu máximo esforço, sem identificar falhas na gestão ou na equipe.

O excesso de cobranças, conforme Cardoso e Lima (2020) e Antunes (2018), caracteriza o assédio moral pela intensidade e recorrência, o que se verifica nos relatos apresentados. Os resultados insatisfatórios impactam negativamente a autoestima e o bem-estar psicológico das gerentes, conforme evidenciado pelos relatos que demonstram a magnitude do sofrimento emocional decorrente da pressão constante. Observa-se, em algumas falas dos entrevistados, um exacerbado sentimento de fracasso ao não atingir as metas, e este sentimento é atribuído à autocrítica. No entanto, a análise das falas sugere que esse comportamento de autocrítica frequentemente se origina de pressões exercidas pelos chefes, tendo como consequência o relato de sensação de fracasso em vários dos entrevistados.

Identifica-se um padrão de assédio que induz à perplexidade nos indivíduos, obscurecendo sua percepção da realidade e o valor de suas experiências no ambiente corporativo. Essa dinâmica é corroborada por Freitas, Heloani e Barreto (2011), que descrevem o assédio moral como um processo que gera incerteza e confusão nos sentimentos da vítima, minando sua autoconfiança e dificultando a identificação do abuso. As práticas organizacionais, ao desconsiderarem ou minimizarem os danos emocionais, contribuem para a perpetuação desse problema.

Morgan (1996) propõe que a política empresarial pode ser compreendida por meio da análise de conflitos e jogos de poder. Nesse sentido, o relato do entrevistado 1 sobre uma experiência na antiga empresa, onde também ocupava um cargo gerencial, ilustra essa perspectiva.

[...]Teve até uma situação onde a empresa não quis me fornecer (...) eu acabei ficando uma noite sem quarto no hotel onde eu estava e eu conversei com o dono do hotel, a empresa mandou eu pedir fiado pro cara do hotel, sendo que eu nem conhecia ele apenas de vista de estar ficando ali, e eu disse que não, que não havia como fazer isso, e aí eu iria ficar aquela noite sem lugar nenhum, pois não tinha mais vaga no hotel também, então eu tive que conversar com ele e acabei dormindo em uma lavanderia, foi bem constrangedor assim, porque foi um ambiente que realmente eu estava em meio de maquina de lavar e a roupas sujas, tive que comer ali, tomar banho no banheiro dos funcionários, foi algo bem constrangedor para mim, e tudo isso em prol dessa promessa, dessa confiança que eu tinha de que realmente

eu iria ficar lá só nesse período, até acharem alguém para gerenciar aquela loja e que iria voltar para minha cidade. (Entrevistado 1)

O assédio moral no trabalho, como descrito por Menezes (2022), envolve condutas que causam constrangimento e humilhação. O relato do entrevistado 1, que teme demissão ao recusar permanência em loja, ilustra essa situação. Souza (2019) aponta que o medo de perder o emprego dificulta a saída de vítimas de assédio, mesmo com danos psicológicos.

Menezes (2022) também classifica o sarcasmo como uma forma de assédio. A entrevistada 7 sofreu comparações sarcásticas de seu superior, que se colocava em posição superior devido à sua formação acadêmica. Hirigoyen (2002) ressalta que a repetição de comportamentos é um sinal de assédio. As comparações recorrentes feitas pelo supervisor à gerente 7, insinuando sua inferioridade por não ter curso superior, podem configurar assédio. As condutas do supervisor podem ser analisadas sob duas perspectivas: a necessidade de autoafirmação através da competitividade, conforme Freitas, Heloani e Barreto (2011), evidenciada por comparações que ressaltam sua superioridade, e a configuração de assédio moral velado, conforme Menezes (2022), através da repetição de comparações que geram constrangimento e um ambiente hostil.

A cultura organizacional também pode ser um fator. A gerente 6 menciona que a exaltação de funcionários de alto desempenho incentiva a competitividade, vista como saudável. No entanto, Freitas, Heloani e Barreto (2011) alerta que essa competitividade pode justificar abusos. Elementos como gênero, cultura organizacional e dinâmica de poder também são relevantes na análise da prática de assédio no contexto pesquisado.

A influência do gênero é considerada devido à maior incidência de relatos de desconforto por mulheres. A cultura organizacional pode tolerar ou promover tais práticas, e a posição hierárquica superior do gestor pode motivar a conduta, evidenciando uma dinâmica de abuso de poder. A análise das entrevistas permitiu aferir que os comportamentos que configuram assédio moral no contexto da pesquisa são muitas vezes naturalizados no cotidiano das vendas do varejo. Além disso, as práticas de assédio são sutis, o que dificulta a percepção por parte da vítima, mesmo diante de desconforto e submissão. Outro ponto que é importante ressaltar é que, ao mesmo tempo que os gerentes são vítimas de assédio, eles também replicam estes comportamentos com suas equipes, em grande parte pela naturalização destes comportamentos nas organizações em que fazem parte.

ASSÉDIO MORAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RESULTADOS: UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS GERENTES

A gestão por metas e resultados, continua sendo uma abordagem central na administração empresarial no varejo. Souza (2019) aponta a vinculação da capacidade dos colaboradores ao alcance de metas como um instrumento de gestão que pode configurar assédio moral. Essa perspectiva é corroborada pela percepção de seis de sete entrevistados, que identificam a gestão de pessoas como desafiadora devido à pressão por resultados. O gestor entrevistado 5 exemplifica essa dificuldade ao buscar "harmonizar o interesse dos superiores com a capacidade dos colaboradores", o que, segundo Souza (2019), pode indicar a associação entre competência e entrega de resultados.

Paula, Motta e Nascimento (2021) destacam a competição no ambiente de trabalho como um fator relevante para o assédio moral. Empresas frequentemente encorajam líderes a

adotarem posturas competitivas para atingir metas, o que pode exacerbar a pressão sobre os colaboradores. Uma perspectiva defendida por alguns gestores entrevistados, como o Entrevistado 4, sugere que a ausência de tensão em equipes de vendas pode ser indicativa de um dinamismo reduzido e, conseqüentemente, de resultados insatisfatórios. Essa visão enfatiza a necessidade de uma sede de querer vender mais e um espírito de concorrência como impulsionadores do crescimento.

A Entrevistada 6 corrobora essa perspectiva ao identificar intrigas e fofocas como aspectos intrínsecos a ambientes organizacionais focados em vendas, atribuindo-os à natureza competitiva inerente a tais setores. Essa visão encontra respaldo na prática da gestão por metas, que, conforme apontado por Antunes (2018), tende a priorizar o alcance de objetivos "a qualquer custo", potencialmente em detrimento do bem-estar psicológico dos indivíduos e da qualidade do ambiente de trabalho. Tal prática suscita questionamentos sobre a primazia deste modelo na condução das operações empresariais.

O Entrevistado 4 também normaliza a aplicação de cobranças mais incisivas, justificando a pressão como necessária para que os colaboradores atinjam as metas. Essa abordagem levanta preocupações sobre potenciais danos psicológicos, levando à indagação se tal comportamento é reforçado estrutural e culturalmente na organização, especialmente considerando a longevidade do Entrevistado 4 na função de gerente (nove anos).

Nesse contexto, Cunico (2014) destaca que o assédio moral não apenas afeta o indivíduo em nível psicológico, mas também prejudica significativamente o ambiente de trabalho. Freitas (2007) emprega a metáfora da guerra para descrever ambientes empresariais que fomentam a competitividade e a eliminação de concorrentes. O Entrevistado 4, ao abordar a questão das demissões, observa que, embora ele não as execute diretamente, muitos vendedores optam por pedir demissão por não atingirem as metas estabelecidas, que na percepção do entrevistado é a função primordial destes trabalhadores.

A gestão de metas em vendas, conforme relatado pelo Entrevistado 4, pode levar a um ciclo onde o não atingimento de resultados culmina na auto demissão do colaborador. Essa dinâmica, embora apresentada como responsabilidade individual do vendedor, pode ser interpretada à luz de Hirigoyen (2001) como uma forma de assédio moral. Caracterizada pela ameaça de demissão e pela degradação do ambiente de trabalho. A pressão para atingir metas, quando excessiva, gera um clima de ansiedade e insegurança, comprometendo o bem-estar dos trabalhadores. Essa apreensão em relação à perda do emprego não se restringe aos subordinados, mas também afeta os gerentes, influenciada tanto pelo desempenho quanto por dinâmicas interpessoais com seus superiores, conforme indicado por múltiplos entrevistados. A cultura de competição exacerbada, como a descrita pelo Entrevistado 1 (com colegas que roubam vendas e buscam prejudicar uns aos outros), estimulada por desentendimentos, fomenta um ambiente de pressão constante e práticas desrespeitosas, propiciando o assédio moral (FREITAS, HELOANI, & BARRETO, 2011).

O assédio moral pode também manifestar-se de formas mais sutis, como na desvalorização e em falas de incapacitação (SOUZA, 2019). O Entrevistado 5 exemplifica isso com o comentário sarcástico de seu chefe sobre a necessidade de passar mais tempo na empresa para cumprir tarefas. Essa sugestão, que extrapola o horário de trabalho estabelecido, pode ser vista como uma forma de assédio, transferindo responsabilidades e criando um ambiente de trabalho não saudável (CARDOSO & LIMA, 2020; ANTUNES, 2018).

A sugestão de horas extras por parte de um supervisor pode ser interpretada como uma pressão sobre o subordinado, incentivando a extensão da jornada de trabalho para além do horário contratual. Essa prática, denominada presenteísmo, na qual os funcionários se sentem compelidos a permanecerem disponíveis após o expediente regular, é reconhecida por Vasconcelos (2015) como uma forma de assédio. Assim, a sugestão do supervisor pode configurar um assédio moral, exercendo pressão indevida e ultrapassando os limites das obrigações laborais, o que exige atenção às sutilezas das interações no ambiente de trabalho.

Observa-se uma prática generalizada entre os gestores entrevistados de trabalhar horas extras não remuneradas, em decorrência de uma percepção compartilhada de pressão constante associada às responsabilidades inerentes ao cargo. O Entrevistado 4 exemplifica essa realidade ao descrever sua rotina:

“No meu contrato diz 220 horas, eu nunca vou fazer 220 horas, porque eu sou o gestor, então é minha responsabilidade abrir a loja, é minha responsabilidade fechar a loja. Eu preciso abrir e fechar...a loja abre as 9 horas da manhã, eu preciso estar no máximo meia hora antes dela abrir, ela fecha as 19 horas, eu preciso sair daqui em torno de umas 19:30 horas, então aí já vai dar em torno de umas 10 horas por dia, o ideal seria 7 horas e 30 minutos, então só aí faço duas horas e meia a mais do que isso aí.”
(ENTREVISTADO 4)

A Entrevistada 6 corrobora essa perspectiva falando que trabalha bem mais. Um duas horas a mais, geralmente quase todos os dias, e que se torna raro cumprir o horário estipulado no contrato. Essa extensão da jornada de trabalho sugere uma cultura organizacional onde horas extras são normalizadas e esperadas dos gestores, refletindo a intensificação das demandas e a dificuldade em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal, o que pode fomentar o assédio moral.

Vasconcelos (2015) identifica uma modalidade de assédio moral vertical descendente, na qual o superior hierárquico utiliza seu poder para criar uma dinâmica de troca implícita, esperando submissão dos subordinados em troca da manutenção de seus cargos. Essa dinâmica parece se manifestar na submissão dos gerentes a horas extras não remuneradas, utilizando seu tempo fora do expediente para solucionar questões laborais.

A prática de estender a carga horária de trabalho além do estipulado é tão difundida que pode ser notada nas declarações de alguns entrevistados, os quais consideram isso uma obrigação devido ao seu cargo de gerência. Esses profissionais percebem que têm a responsabilidade de lidar com todas as questões relacionadas à loja, inclusive fora do horário de expediente. Podemos questionar se essa prática não é adotada por todos os gerentes não apenas devido ao medo de perderem seus empregos, mas também pelo contexto organizacional que os sobrecarrega de responsabilidades. A prática gerencial no contexto de estudo prioriza resultados a qualquer custo, não apenas por medo da perda do emprego, mas pela naturalização dessas práticas no ambiente corporativo (SOUZA, 2019). A sobrecarga de trabalho é evidenciada pela extensão da jornada laboral que ultrapassa frequentemente dez horas diárias, acompanhada da disponibilidade contínua dos gerentes para atendimento remoto.

Em outro aspecto analisado, sobre as metas, a narrativa dos entrevistados sugere uma responsabilização exclusiva dos colaboradores pelo não cumprimento das metas. Tal perspectiva reforça a ideia de que o sucesso financeiro depende unicamente da dedicação individual, ignorando fatores estruturais, organizacionais e pessoais. Esta abordagem pode ser

interpretada como uma forma de agressão psicológica no contexto organizacional, conforme discutido por Alkimin (2013) e Guimarães e Rimoli (2006). Ademais, o gerente atribui a responsabilidade pelas demissões exclusivamente aos colaboradores que não alcançam os resultados esperados, evidenciando uma lógica punitiva centrada na performance individual.

Sobre este tema, o entrevistado 4 afirma que o cumprimento das metas é uma “obrigação contratual” na sua percepção e não necessariamente como mérito do vendedor. Ele ainda sugere implicitamente na sua fala, a necessidade de esforço além da carga horária formal por parte dos vendedores também, o que naturaliza práticas de violência psicológica no trabalho (Cardoso & Lima, 2020; Antunes, 2018). Essa naturalização contribui para a manutenção de ambientes organizacionais pautados pelo medo da perda do emprego como mecanismo de controle (Barbosa & Bender, 2019; Souza, 2019). A menção sutil à possibilidade de demissão reforça uma atmosfera de ameaça e instabilidade nas relações hierárquicas (Gaulejac, 2007), evidenciando as complexas dinâmicas de poder e os riscos de coação subjetiva no contexto da gestão empresarial.

De forma geral, os dados coletados permitiram observar que no contexto do varejo de pequeno e médio porte, as práticas de assédio moral são frequentes e consideradas normais, na percepção dos gerentes entrevistados. Mesmo sendo vítimas de práticas negativas e sentimentos negativos, eles consideram que essas situações fazem parte do cotidiano do trabalho. Com isso, replicam os comportamentos violentos e assediadores à suas equipes de vendedores, colocando-os ao mesmo tempo em posição de vítima e de assediadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção de gerentes do varejo de micro e pequeno porte em Pelotas acerca do assédio moral no ambiente organizacional. Os resultados indicam a existência de uma dinâmica hierárquica marcada por pressões constantes por metas e resultados, frequentemente manifestadas como formas de assédio moral, tanto sofrido quanto reproduzido pelos próprios gerentes. Observou-se que tais práticas estão naturalizadas no cotidiano das empresas, dificultando a percepção como prática de assédio pelos envolvidos.

Verificou-se uma contradição na postura dos gerentes, que apesar de relatarem sofrimento diante da pressão organizacional, reproduzem essa mesma pressão sobre suas equipes, evidenciando a complexidade das relações de poder e a necessidade de reflexão sobre as práticas de gestão por resultados adotadas pelas empresas de varejo de pequeno e médio porte. Ademais, a relutância de alguns entrevistados em responder algumas perguntas sugere influência da hierarquia organizacional na pesquisa.

Diante dessas considerações, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem o estudo sobre a relação aos gerentes do varejo, considerando que estes atores possuem uma posição intermediária complexa. A sugestão é que os estudos se foquem em dois parâmetros: o primeiro seria compreender melhor a realidade desses gerentes de nível médio, e também estudos quantitativos que consigam explorar melhor a percepção dos gerentes com um grupo maior de pessoas.

O impacto deste trabalho está em revelar como o assédio moral está naturalizado na gestão do varejo de micro e pequenas empresas, evidenciando a complexidade das relações de poder e a pressão por resultados. Ao destacar a contradição entre gerentes vítimas e replicadores do assédio, o estudo contribui para a reflexão sobre práticas de gestão mais

humanas e sustentáveis. Além disso, oferece base para futuras pesquisas e políticas que visem melhorar o ambiente organizacional e o bem-estar dos trabalhadores nesse setor.

O estudo enfrentou limitações relacionadas ao tempo reduzido disponível dos gerentes para responder ao questionário e ao período específico da coleta. Destaca-se ainda que mulheres demonstraram maior clareza na identificação de situações constrangedoras relacionadas ao assédio.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 3. ed. revista e atualizada. Curitiba: Juruá, 2013. 200 p.
- ANTUNES, Ricardo. **O Privilégio da Servidão: O Novo proletariado de serviços na era digital**. 2019- 1. ed. - São Paulo : Boitempo, 2018. (Mundo do trabalho), p.163.
- BARBOSA, A. M. E S.; BENDER, M.. **O Reconhecimento Jurídico das Violências Psicológicas nas Relações de Trabalho no Brasil**. Caderno CRH, v. 32, n. 86, p. 419–434, maio 2019. Disponível em: scielo - brasil - o reconhecimento jurídico das violências psicológicas nas relações de trabalho no brasil o reconhecimento jurídico
- CARDOSO, A. C. M.; LIMA, C. R. DE. **A negociação coletiva e as possibilidades de intervenção nas situações de risco à saúde no trabalho**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, p. e2, 2020. Disponível em: scielo.br/j/rbso/a/MsY5LTzXJmqJ7TGmZ7xTNSq/?format=pdf&lang=pt Acesso em 30 Ago 2023.
- CASAL, M. Pequenos negócios foram responsáveis por 78% dos empregos criados em 2021. **Agência Brasil**. Fev. 2022. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/pequenos-negocios-foram-responsaveis-por-78-dos-empregos-criados-em-2021/>. Acesso em: 22. Set. 2023.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. – 2ª Ed. – Porto Alegre. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2007.
- CUNICO, M. M. **Saindo do silêncio: o assédio moral quase destruiu minha vida**. Curitiba: Cunico, 2014.
- DE GAULEJAC, Vincent. **Gestão Como Doença Social**. 1946. Cap. 4 (“As Características do Poder Gerencialista”), p. 107-124.
- FANK, J. A. B. **A Atuação da Fecomércio - RS em Relação às Políticas de Gestão de Pessoas**. 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- FREITAS, Maria Ester de. A metáfora da guerra e a violência no ambiente de trabalho. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, A. A. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2007. v. 1, p. 277-291.
- FLORINDO, V. **Ambiente de trabalho + prevenção= - assédio moral**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho. São Paulo, v. 79, n. 4, p. 245-259, out./dez. 2013. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/55997/013_florindo.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 22. Set. 2023.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. Petrópolis, Ed. Vozes, 29 edição, 2004. (“O Panóptico de Bentham”), p. 165-172. FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007. p. 11-46 e p. 72-76.

FREITAS, M. E. de. HELOANI, R. BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GARCIA, A. **Comércio emprega mais de 10 milhões no Brasil**, aponta IBGE. Notícias R7 Economia. 26.06.2020. Disponível em: <https://noticias.r7.com/economia/comercio-emprega-mais-de-10-milhoes-no-brasil-aponta-ibge-26062020>. Acesso em 14 Set 2023. TAVARES, Bruno; FERREIRA,

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 183–191, maio 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 5. ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002. 223p.

PAULA, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de; MOTTA, Ana Carolina de Gouvêa Dantas; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social & Sociedade**, n. 142, p. 467-487, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/r7GnxDKDWy8jBgJszmGLTyH/>. Acesso em: 20. Set. 2023.

SILVA, SERGIO Roberto et al. Recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo: as percepções dos executivos em um estudo de multicase na cidade de Diadema/Recruitment and selection for the position of retail store manager: the perceptions of the executives in a study of multicase in the city of Diadema. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 2, 2015. Disponível em: [Silva_Henrique_Silva_Duarte_Souza_2015_Recrutamento-e-selecao-para-o-_35270.pdf](https://www.scielo.br/j/ssoc/a/r7GnxDKDWy8jBgJszmGLTyH/). Acesso em: 14 de Set 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MENEZES, C. A. C. de. **Assédio moral e seus efeitos jurídicos**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho. Porto Alegre. v. 68, n. 3, p. 189-195, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/70732>. Acesso em: 22. Set. 2023.

FERREIRA, R. Pelotas avança no ranking dos maiores PIBS do rio grande do sul. Caminhos da Zona Sul. 26. Dez. 2022. Disponível em: <https://www.caminhosdazonasul.com.br/2022/12/pelotas-avanca-no-ranking-dos-maiores-pibs-do-rio-grande-do-sul/>. Acesso em: 22 Set. 2023.

MORO, Ana Luisa Campos; AMAZARRAY, Mayte Raya. Trabalho, subjetividade e gestão gerencialista: um estudo com trabalhadores do comércio. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2019-19973-001>. Acesso em: 10 jul. 2025.

TAVARES, Bruno et al. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 4, p. 11-27, 2009. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1153/1186>. Acesso em: 15 Set/2023.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 6 (“As Organizações Vistas como Sistemas Políticos”), p. 152.

Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Jul. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 22. Set. 2023.

PAULA, C. de F. N. Q. de; MOTTA, A. C. de G. D.; NASCIMENTO, R. P. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social & Sociedade**, n. 142, p. 467–487, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/r7GnxDKDWy8jBgJszmGLTyH/>. Acesso em: 20 set. 2023.

REIS, C. H.; COSTA, R. A.; RODRIGUES, L. S.; SANTOS, M., S.; CHAGAS, C. C. A.; SOUSA, O. J. V. Tópicos em Administração. **Fatores limitantes para a inovação em micro e pequenas empresas no município de Zé Doca, Maranhão**. Capítulo Volume 30/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira Belo Horizonte, MG. Poisson, 2020. Disponível em: https://www.poisson.com.br/livros/adm/volume30/Topicos_em_Administracao_vol30.pdf . Acesso em: 13 de Set 2023.

SOUZA, E. Â. DE. **Assédio moral e reforma trabalhista**: entrevista com Margarida Barreto. Revista Katálysis, v. 22, n. 3, p. 641–651, set. 2019. Disponível em: Revista Katálysis, v. 22, n. 3, 2019 (scielo.br)/ Acesso em: 2 de ago 2023.

TAVARES, B. FERREIRA, M. A. M. LIMA, A. A.T. De. F. De. C. **Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas**: construindo uma escala de mensuração. Revista de Negócios, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 11-27, mar. 2010. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1153/1186>. Acesso em: 15 Set .

VASCONCELOS, Y. L. **Assédio moral nos ambientes corporativos**. Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 4, p. 821–851, out. 2015.