

Riscos Psicossociais em Redes Varejistas: Clima Organizacioanl e Conflitos Interpessoais sob as Diretrizes da NR-1

Autor: Lilia Maria Carvalho Cavalcante Alves
(Graduada em Administração; MBA em Gestão Financeira e-mail lilia.consultoriarh@gmail.com .

Atuou como Agente Local de Inovação (ALI), realizando diagnóstico empresarial, coleta e análise de dados, avaliação de processos e indicadores, além da consolidação das informações para a elaboração do texto.

Orientador: Jadson Belem de Moura, Dr.

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Ação Comunitária do Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

RESUMO

O setor varejista, caracterizado por alta dinamicidade e intensa interação interpessoal, apresenta um ambiente propício ao desenvolvimento de conflitos que afetam diretamente o clima organizacional e a saúde mental dos trabalhadores. Diante disso, questiona-se: de que forma os conflitos interpessoais impactam no clima organizacional e como a NR-1 orienta o seu enfrentamento? Este artigo analisa a complexa dinâmica de tensões entre colaboradores, gestores e clientes em redes de varejo, utilizando como principal lente analítica as recentes atualizações da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do Ministério do Trabalho e Emprego, que institui a obrigatoriedade do gerenciamento de riscos psicossociais nas organizações brasileiras. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, fundamenta-se em uma revisão bibliográfica de periódicos nacionais e internacionais publicados entre 2015 e 2025 consultados nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, além de repositórios institucionais e documentos oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego. Os resultados evidenciam que a incivilidade de clientes, a pressão por metas abusivas por parte da gestão e a competição predatória entre pares não são meros aborrecimentos cotidianos, mas perigosos estressores ocupacionais que precipitam o adoecimento psíquico, o absenteísmo e a alta rotatividade (turnover). A comparação global demonstra que o problema transcende fronteiras, afetando desde mercados emergentes na América Latina até economias avançadas na Europa e América do Norte. Conclui-se que a adequação à NR-1 exige uma mudança paradigmática na cultura corporativa do varejo: a transição de um modelo de gestão reativo e punitivo para uma abordagem preventiva, onde a segurança psicológica e a mediação de conflitos são tratadas como pilares estratégicos para a sustentabilidade do negócio e a garantia de um ambiente de trabalho digno.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Riscos Psicossociais. Norma Regulamentadora NR-1. Setor Varejista. Conflitos Interpessoais. Saúde mental do Trabalhador.

INTRODUÇÃO

O setor de comércio varejista desempenha um papel nevrálgico na economia global e nacional, não apenas pelo seu expressivo volume de faturamento, mas, sobretudo, pela sua capacidade ímpar de absorção de mão de obra. No Brasil, dados recentes do Ministério do Trabalho e Emprego revelam que o comércio é responsável por uma parcela substancial dos mais de 4,5 milhões de estabelecimentos formais, empregando milhões de trabalhadores em funções que vão desde o atendimento direto ao público até a complexa logística de retaguarda (MTE, 2024). Contudo, essa pujança econômica frequentemente oculta uma realidade laboral marcada por alta pressão, instabilidade e um ambiente propício ao desenvolvimento de conflitos interpessoais crônicos. O clima organizacional nas redes varejistas, por conseguinte, configura-se como um dos temas mais críticos e negligenciados na gestão de pessoas contemporânea (BRITO, 2022).

O clima organizacional pode ser definido como a percepção coletiva que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho, abrangendo desde as políticas formais da empresa até as interações informais e o suporte emocional recebido da liderança. No varejo, esse clima é submetido a um teste de estresse diário. Os trabalhadores da linha de frente (frontline employees) operam na zona de intersecção entre as demandas de rentabilidade da gestão e as expectativas, muitas vezes irracionais ou agressivas, dos consumidores. Essa posição de "sanduíche" organizacional gera um desgaste emocional contínuo, onde o colaborador é forçado a gerenciar suas próprias emoções (trabalho emocional) para projetar uma imagem de cordialidade, mesmo diante de situações de desrespeito ou hostilidade (GAUCHER; CHEBAT, 2019).

A urgência em debater e intervir nessa realidade ganhou um contorno jurídico e regulatório inédito no Brasil com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), promovida pelo Ministério do Trabalho e Emprego. A nova redação da NR-1, com vigência a partir de 2025, introduz um marco paradigmático na saúde ocupacional: a obrigatoriedade explícita de que todas as empresas, independentemente do porte, incluam a avaliação e o controle dos riscos psicossociais em seus Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR). Essa alteração normativa retira a saúde mental da esfera da "benevolência corporativa" e a insere no rigoroso campo da conformidade legal (compliance), estabelecendo que o estresse, o assédio moral, a carga mental excessiva e os conflitos interpessoais são perigos ocupacionais tão reais e passíveis de autuação quanto a falta de equipamentos de proteção individual em um canteiro de obras (MTE, 2025; PASCOSKI; DIAS, 2025).

A tríade de conflitos que assola o varejo manifesta-se em diferentes vetores. Primeiramente, observa-se o conflito horizontal, caracterizado pelas disputas entre os próprios colaboradores, frequentemente instigadas por sistemas de remuneração variável (comissões) que premiam a competição predatória em detrimento da colaboração (CAVALCANTI, 2006). Em segundo lugar, destaca-se o conflito vertical, consubstanciado na relação assimétrica entre a gestão e a base operacional, onde a imposição de metas inatingíveis, a vigilância ostensiva e a ausência de autonomia decisória criam um ambiente de desconfiança mútua e medo (SAHOO; SAHOO, 2019). Por fim, e talvez o mais insidioso no contexto atual, o conflito externo, materializado na incivildade e agressão por parte dos clientes, um fenômeno que sofreu uma

escalada global alarmante no período pós-pandêmico, transformando o balcão de atendimento em um campo de batalha psicológico (SOMMOVIGO et al., 2019).

O aprofundamento dessa análise revela que a vulnerabilidade do trabalhador varejista é exacerbada pela própria natureza da arquitetura do serviço. Diferentemente de ambientes corporativos fechados, onde o controle de acesso e as normas de etiqueta são rigorosamente monitorados, o chão de loja é um espaço semi-público, permeável a todas as tensões sociais, econômicas e emocionais da comunidade em que está inserido. O colaborador do varejo atua como um para-choque social, absorvendo não apenas as demandas de consumo, mas frequentemente a irritação, a pressa e a frustração de uma sociedade cada vez mais polarizada e imediatista. Essa exposição contínua e não filtrada a estímulos estressores externos exige um grau de inteligência emocional e resiliência psicológica que raramente é objeto de treinamento formal ou suporte institucional por parte das empresas (BRITO, 2022).

A inércia gerencial diante desse quadro é frequentemente justificada por um cálculo financeiro míope. A alta rotatividade de pessoal (turnover), que em muitas redes varejistas ultrapassa a marca de 50% ao ano, foi historicamente precificada no modelo de negócios como um custo operacional inevitável. A lógica predominante ditava que era mais barato substituir um funcionário exausto por um novo ingressante do que investir na melhoria das condições de trabalho e na mediação de conflitos. Contudo, essa equação financeira entrou em colapso. O aumento exponencial dos custos rescisórios, o impacto negativo da inexperience no volume de vendas e, sobretudo, a escalada de processos trabalhistas pleiteando indenizações por danos morais decorrentes de assédio e adoecimento mental (Síndrome de Burnout) tornaram o passivo oculto do mau clima organizacional insustentável para a sobrevivência das empresas a médio e longo prazo (COELHO, 2004).

A literatura internacional demonstra que a negligência no gerenciamento desses conflitos não resulta apenas em um "clima pesado", mas em consequências tangíveis e mensuráveis para a saúde pública e para a viabilidade financeira das empresas. O adoecimento psíquico, manifestado através da Síndrome de Burnout, transtornos de ansiedade e depressão, afasta milhares de trabalhadores anualmente, gerando custos previdenciários bilionários e uma rotatividade de pessoal (turnover) que destrói a memória institucional e a qualidade do serviço prestado pelas redes varejistas (NIOSH, 2024; KULBACIAUSKAITE, 2022).

É neste contexto de esgotamento do modelo tradicional que a atualização da NR-1 emerge não apenas como um instrumento punitivo, mas como um roteiro pedagógico para a reestruturação do setor. A exigência legal de que os riscos psicossociais sejam tratados com o mesmo rigor metodológico dispensado aos riscos físicos obriga a alta direção das redes varejistas a reconhecer que o bem-estar psicológico da equipe é um ativo estratégico. A transição de um ambiente de trabalho tóxico, marcado por conflitos crônicos e medo, para um clima organizacional pautado pela confiança, colaboração e suporte mútuo é o desafio central que definirá as organizações varejistas bem-sucedidas na próxima década (PASCOSKI; DIAS, 2025).

Diante desse cenário, o presente artigo propõe-se a investigar a dinâmica do clima organizacional em redes varejistas sob a lente analítica da nova NR-1. O estudo busca responder a questionamentos fundamentais: Como os conflitos entre colaboradores, gestão e

clientes se retroalimentam para deteriorar o ambiente de trabalho no varejo? De que maneira as exigências de mapeamento de riscos psicossociais da NR-1 obrigam as empresas a repensar suas práticas de gestão de pessoas? E, finalmente, como o cenário brasileiro se compara às tendências globais de proteção à saúde mental do trabalhador do comércio? A relevância desta pesquisa reside na necessidade premente de fornecer subsídios teóricos e práticos para que as organizações varejistas não apenas evitem passivos trabalhistas, mas construam ambientes laborais que promovam a dignidade e o bem-estar psicológico.

O artigo está estruturado de forma a apresentar, inicialmente, um referencial teórico robusto sobre as dimensões do clima organizacional e a taxonomia dos conflitos no varejo, seguido por uma análise detalhada das inovações trazidas pela NR-1. Posteriormente, a metodologia delinea o caminho percorrido na revisão da literatura. A seção de Resultados e Discussão aprofunda o debate, cruzando dados nacionais e internacionais, e, por fim, as conclusões sintetizam os achados e apontam caminhos para a gestão humanizada no setor.

REFERENCIAL TEÓRICO

Clima Organizacional e Conflitos Varejo

O clima organizacional é um constructo multidimensional que reflete a "atmosfera psicológica" de uma empresa, sendo determinado pelas percepções compartilhadas dos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos organizacionais. No contexto específico do varejo, esse clima é moldado por variáveis operacionais altamente estressantes: longas jornadas de trabalho, trabalho aos finais de semana e feriados, remuneração frequentemente atrelada ao atingimento de metas agressivas e a exigência constante de "sorriso no rosto" (emotional labor). Quando a percepção coletiva é de que a organização não oferece suporte adequado para lidar com essas pressões, o clima deteriora-se rapidamente, abrindo espaço para a proliferação de conflitos interpessoais (BRITO, 2022; COELHO, 2004).

A taxonomia dos conflitos no varejo pode ser categorizada em três eixos principais, cada qual com dinâmicas e consequências distintas. O primeiro eixo é o **conflito horizontal** (colaborador versus colaborador). Em muitas redes varejistas, a arquitetura dos sistemas de recompensa é desenhada para estimular a competição individual extrema. O comissionamento por vendas, quando mal estruturado, incentiva o "roubo de clientes" entre colegas, a sabotagem de vendas alheias e a recusa em compartilhar informações ou auxiliar na organização da loja. Esse ambiente darwiniano destrói a coesão da equipe, gerando um clima de desconfiança crônica onde cada colega é visto como um adversário direto. A falta de colaboração reflete-se imediatamente na desorganização do ambiente físico e na piora do atendimento ao cliente (CAVALCANTI, 2006).

A compreensão da taxonomia dos conflitos no varejo exige uma análise mais granular das microdinâmicas de poder no chão de loja. O conflito horizontal, embora frequentemente motivado pela disputa financeira das comissões, também possui raízes profundas na ausência de clareza de papéis (role ambiguity). Quando as descrições de cargos são vagas e as

responsabilidades se sobrepõem — por exemplo, quando não está claro de quem é a obrigação de repor o estoque ou organizar as prateleiras —, o vácuo de liderança é preenchido por disputas territoriais entre os funcionários. O trabalhador que se recusa a realizar tarefas "não remuneradas", focando exclusivamente nas vendas, sobrecarrega os colegas mais colaborativos, gerando ressentimento e fragmentação da equipe. Arnold et al. (2009) demonstram que essa ambiguidade de papéis é um dos preditores mais fortes de estresse ocupacional e queda de desempenho no varejo, superando até mesmo a insatisfação salarial.

O segundo eixo, o **conflito vertical** (gestão versus colaborador), origina-se da assimetria de poder e da miopia gerencial. Em um setor caracterizado por margens de lucro estreitas, os gestores de loja frequentemente repassam a pressão financeira da matriz diretamente para a base operacional, utilizando táticas de liderança autocrática, assédio moral (bullying) e ameaças veladas de demissão. A estipulação de metas de vendas irreais, o microgerenciamento (micromanagement) e a inflexibilidade na concessão de folgas ou ajustes de escala demonstram uma completa falta de empatia com a realidade do trabalhador. Sahoo e Sahoo (2019) argumentam que a percepção de injustiça organizacional — seja na distribuição de recompensas (justiça distributiva) ou na forma como as decisões são tomadas (justiça procedimental) — é o principal catalisador do conflito vertical. Quando a liderança é percebida como injusta ou abusiva, o colaborador reage com retraimento, absenteísmo ou retaliação passiva (quiet quitting).

No que tange ao conflito vertical, a literatura destaca o papel nefasto do "microgerenciamento abusivo". Em redes varejistas com forte controle centralizado, os gerentes de loja são frequentemente pressionados por métricas de desempenho diárias ou até horárias (hourly KPIs). Essa pressão em cascata resulta em um estilo de supervisão sufocante, onde o gerente monitora o tempo de ida ao banheiro, a duração das conversas com os clientes e a postura física do colaborador no salão de vendas. Esse nível de controle suprime qualquer traço de autonomia do trabalhador, reduzindo-o a uma engrenagem mecânica no processo de vendas. A perda de autonomia (job control) combinada com a alta demanda psicológica configura o cenário clássico do modelo Demanda-Controle de Karasek, a fórmula perfeita para o desenvolvimento de estresse crônico e adoecimento cardiovascular e psiquiátrico (SAHOO; SAHOO, 2019).

O terceiro eixo, o **conflito externo** (cliente versus colaborador), emergiu na última década como a principal ameaça à integridade psicológica dos trabalhadores da linha de frente. O lema histórico de que "o cliente tem sempre razão" foi distorcido para justificar comportamentos abusivos, incivilidade, agressões verbais e, em casos extremos, violência física. Gaucher e Chebat (2019) demonstram que a incivilidade do consumidor (customer incivility) atua como um ácido que corrói a relação do funcionário não apenas com o público, mas com a própria empresa. Quando um colaborador é insultado por um cliente e a gerência, em nome da retenção da venda, não intervém para protegê-lo, a mensagem transmitida é de que a dignidade do trabalhador vale menos do que o ticket médio da compra. Esse sentimento de abandono institucional é um dos preditores mais fortes da Síndrome de Burnout no varejo (GAUCHER; CHEBAT, 2019).

O conflito externo, protagonizado pela incivilidade do cliente, apresenta uma faceta particularmente perversa: a vitimização secundária (secondary victimization) promovida pela própria empresa. Quando um colaborador sofre uma agressão verbal por parte de um consumidor e busca o amparo de seu supervisor, a resposta institucional frequentemente minimiza o ocorrido, culpabilizando o funcionário pela falha no atendimento ou exigindo que ele peça desculpas para apaziguar o agressor. Essa traição da confiança institucional rompe definitivamente o contrato psicológico entre o empregado e a empresa. Sommovigo et al. (2019) evidenciam que a ausência de suporte organizacional diante do abuso de clientes amplifica exponencialmente o dano psicológico inicial, transformando um incidente isolado em um trauma ocupacional duradouro que culmina no afastamento médico ou no abandono do emprego.

A Nova NR-1 e o Gerenciamento de Riscos Psicossociais

A evolução do arcabouço regulatório de segurança e saúde no trabalho (SST) no Brasil atingiu um marco histórico com a revisão da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Historicamente, a legislação trabalhista brasileira e as práticas de SST concentraram-se quase exclusivamente nos riscos físicos, químicos, biológicos e ergonômicos (como ruído, produtos tóxicos e levantamento de peso). A saúde mental era tratada de forma marginal, frequentemente relegada a iniciativas pontuais do departamento de recursos humanos, como palestras motivacionais ou ginástica laboral, que não atacavam as causas estruturais do adoecimento (SILVA; SOUZA, 2025).

A atualização da NR-1 rompe com esse paradigma ao incorporar, de forma explícita e cogente, a exigência de identificação, avaliação e controle dos riscos psicossociais dentro do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). O Ministério do Trabalho e Emprego (2024) define os riscos psicossociais como elementos decorrentes da organização do trabalho, das relações socioprofissionais e das condições de emprego que possuem o potencial de causar danos à saúde física, mental e social do trabalhador. Essa definição abrangente inclui fatores intrínsecos ao varejo, como o ritmo de trabalho extenuante, a sobrecarga cognitiva, a falta de autonomia, o assédio moral e sexual, e a exposição à violência por parte de terceiros (clientes).

A implicação prática dessa mudança normativa é profunda. As empresas varejistas, desde a pequena loja de bairro até as gigantes multinacionais, não poderão mais alegar ignorância sobre o clima organizacional. A NR-1 exige uma postura proativa: o empregador deve realizar mapeamentos sistemáticos do ambiente psicológico, utilizando ferramentas validadas cientificamente (como questionários de clima, entrevistas e análise de dados de absenteísmo). Mais importante ainda, a identificação do risco obriga a empresa a elaborar um plano de ação concreto para mitigá-lo. Se o diagnóstico apontar que o sistema de comissionamento está gerando conflitos predatórios que adoecem a equipe, a empresa será legalmente obrigada a revisar sua política de remuneração ou implementar mecanismos de mediação eficazes (PEREIRA, 2025; SENA; NUNES, 2026).

A operacionalização da nova NR-1 no ambiente dinâmico e capilarizado do varejo apresenta desafios metodológicos sem precedentes. A avaliação de riscos psicossociais difere fundamentalmente da medição de ruído ou temperatura; trata-se da mensuração de percepções

subjetivas, emoções e dinâmicas interpessoais invisíveis a olho nu. Para cumprir a norma com rigor técnico e evitar o "compliance de fachada" (paper compliance), as empresas precisarão adotar metodologias validadas pela ergonomia cognitiva e pela psicologia do trabalho. Ferramentas consagradas internacionalmente, como o questionário COPSQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) ou o modelo do UK Health and Safety Executive (HSE), deverão ser adaptadas à realidade do comércio brasileiro para mapear dimensões como ritmo de trabalho, previsibilidade, justiça organizacional e apoio social da liderança (MTE, 2025; PEREIRA, 2025).

A exigência de monitoramento contínuo imposta pela NR-1 também decreta o fim das pesquisas de clima organizacional anuais, frequentemente utilizadas como meras ferramentas de marketing interno (employer branding). A norma exige que o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) seja um documento vivo, capaz de capturar as flutuações do clima organizacional em tempo real. Por exemplo, a proximidade de datas comemorativas de alto fluxo (como Black Friday e Natal) representa um pico sazonal previsível de risco psicossocial, caracterizado por jornadas exaustivas, superlotação das lojas e aumento da irritabilidade dos clientes. O PGR da rede varejista deverá prever planos de contingência específicos para esses períodos, incluindo o reforço do quadro de pessoal, pausas adicionais de recuperação mental e presença de lideranças capacitadas para a rápida resolução de conflitos no salão de vendas (SENA; NUNES, 2026).

Além disso, a integração dos dados de saúde mental aos sistemas de compliance corporativo exigirá uma colaboração inédita entre os departamentos de Recursos Humanos, Segurança do Trabalho, Jurídico e Operações. A análise preditiva de dados (people analytics) desempenhará um papel crucial nesse processo. Picos localizados de absenteísmo, aumento no consumo de medicamentos psicotrópicos (identificados via planos de saúde corporativos) ou uma concentração anômala de pedidos de demissão em uma filial específica não poderão mais ser ignorados; eles deverão acionar automaticamente protocolos de investigação interna para identificar e neutralizar a fonte do adoecimento, seja ela um gestor abusivo, uma falha no sistema de comissionamento ou um problema crônico de segurança física na loja (SILVA; SOUZA, 2025).

A fiscalização do cumprimento da NR-1, conforme diretrizes do MTE, adotará uma abordagem dupla: inspeções planejadas em setores com alto índice de adoecimento mental (como telemarketing e comércio) e atuação reativa a partir de denúncias de trabalhadores ou sindicatos. Os auditores-fiscais do trabalho terão a prerrogativa de analisar não apenas documentos formais, mas de entrevistar colaboradores para verificar a congruência entre o discurso corporativo e a realidade do chão de loja. A não conformidade sujeitará as empresas a pesadas multas e à responsabilização civil por danos morais e materiais decorrentes do adoecimento ocupacional, transformando a gestão do clima organizacional em uma questão de sobrevivência financeira (PASCOSKI; DIAS, 2025).

Riscos Psicossociais no Varejo: Perspectiva Internacional

A análise da literatura internacional revela que a preocupação com os riscos psicossociais no varejo não é uma idiossincrasia brasileira, mas um movimento global de redefinição das relações de trabalho. Nos Estados Unidos, o National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH, 2024) tem alertado repetidamente para a epidemia de estresse ocupacional no setor de serviços. Estudos indicam que os trabalhadores do varejo norte-americano enfrentam níveis alarmantes de ansiedade devido à imprevisibilidade das escalas de trabalho (just-in-time scheduling), que impossibilitam o planejamento familiar e financeiro, além do aumento exponencial de incidentes de violência (active shooters e agressões físicas por clientes) (EHS LEADERS, 2025).

Na Europa, a abordagem regulatória sobre os riscos psicossociais é substancialmente mais madura e antecede a iniciativa brasileira. A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (EU-OSHA) estabelece diretrizes rigorosas que obrigam os empregadores a avaliar o estresse laboral como um risco prioritário. Em países escandinavos, como a Suécia, a cultura organizacional no varejo tem migrado da competição focada exclusivamente em vendas para a construção de um "clima de inovação e criatividade". Pesquisas de Olsson et al. (2019) demonstram que redes varejistas suecas que promovem a segurança psicológica, a colaboração entre equipes e o empoderamento (empowerment) dos funcionários da linha de frente não apenas reduzem os índices de afastamento psiquiátrico, mas alcançam resultados financeiros superiores através da melhoria contínua dos processos de atendimento e da retenção de talentos.

A revisão sistemática conduzida por Sommovigo et al. (2019) consolida a evidência internacional de que a incivilidade do cliente é um fenômeno transcultural, afetando trabalhadores desde o comércio de luxo em Paris até os supermercados de desconto na Ásia. A diferença crucial entre as organizações que sucumbem a essa pressão e as que prosperam reside na qualidade do suporte organizacional percebido (Perceived Organizational Support - POS). Quando a gestão adota uma postura de "tolerância zero" para o abuso de clientes, treinando as equipes em técnicas de desescalada de conflitos e intervindo ativamente para proteger o colaborador, o impacto psicológico da agressão é significativamente mitigado. Essa evidência global corrobora a premissa central da nova NR-1 brasileira: o adoecimento mental não é uma fraqueza inerente ao indivíduo, mas o sintoma de um ambiente de trabalho patogênico que precisa ser curado pela gestão.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa-descritiva, com delineamento baseado em pesquisa bibliográfica aprofundada e análise documental. O objetivo metodológico consistiu em cruzar as evidências teóricas sobre clima organizacional e gestão de conflitos no setor varejista com as diretrizes normativas emergentes da atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) no Brasil, estabelecendo um paralelo com as práticas e desafios observados no cenário internacional.

O levantamento bibliográfico foi conduzido em bases de dados acadêmicas de alto impacto (Scopus, Web of Science, SciELO) e repositórios institucionais, utilizando descritores combinados como "clima organizacional", "conflitos no varejo", "riscos psicossociais", "incivilidade de clientes" e "Norma Regulamentadora 1". O recorte temporal priorizou publicações do período entre 2015 e 2025, assegurando a atualidade do debate teórico, especialmente no que tange aos impactos da pandemia de COVID-19 nas relações de consumo e no comportamento do trabalhador. Foram incluídos artigos científicos, dissertações de mestrado e relatórios de órgãos oficiais de saúde ocupacional. Foram excluídos estudos sem relação direta com o setor varejista ou com a saúde mental no trabalho, bem como publicações sem revisão por pares, exceto documentos oficiais de organismos governamentais e internacionais.

Para a análise documental e normativa, foram examinados os textos oficiais publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) referentes à revisão da NR-1 (Portaria MTE nº 1.419/2024), bem como manuais técnicos e relatórios de inteligência de mercado focados na incidência de adoecimento mental no Brasil. A análise dos dados secundários adotou uma abordagem comparativa, contrastando a realidade das PMEs e grandes redes varejistas brasileiras com as métricas e políticas de saúde ocupacional reportadas por institutos internacionais, como o NIOSH (EUA) e a EU-OSHA (Europa). A triangulação dessas fontes permitiu a construção de um diagnóstico abrangente sobre a etiologia dos conflitos no varejo e a formulação de diretrizes para a adequação corporativa ao novo marco regulatório.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Incivilidade do Cliente como Estressor Ocupacional Primário

A análise da literatura revela que a dinâmica do conflito no varejo sofreu uma metamorfose significativa na última década. Se historicamente a pressão gerencial era apontada como o principal vetor de estresse, os dados contemporâneos indicam que a interação com o público assumiu o protagonismo como o estressor ocupacional mais agressivo. Relatórios internacionais apontam que 35% dos trabalhadores do varejo relataram sentir-se inseguros em seu ambiente de trabalho em 2025, um aumento alarmante em relação aos 27% registrados no ano anterior, acompanhado por um salto de 22% nos relatos de agressões físicas (EHS LEADERS, 2025).

No Brasil, esse fenômeno é exacerbado por uma cultura de consumo frequentemente marcada por traços de autoritarismo e pela falsa premissa da subordinação irrestrita do prestador de serviço. O trabalhador do comércio, especialmente em funções de caixa, troca de mercadorias ou atendimento de reclamações, torna-se o para-raios da frustração social. A incivilidade manifesta-se através de gritos, humilhações públicas, ameaças veladas e recusa em cumprir regras básicas do estabelecimento. Gaucher e Chebat (2019) argumentam que o impacto cumulativo dessas microagressões diárias gera uma carga alostática insustentável para o sistema nervoso do trabalhador, culminando em exaustão emocional e cinismo — os pilares clássicos da Síndrome de Burnout

A profundidade da crise gerada pela incivilidade dos clientes no varejo contemporâneo exige uma reflexão sociológica sobre a mercantilização das relações humanas. A máxima "o cliente é rei", forjada nos primórdios do marketing moderno para enfatizar a excelência no atendimento, foi distorcida ao longo das décadas até se transformar em uma licença para a tirania. O anonimato relativo proporcionado pelo trânsito rápido em grandes centros comerciais e a crença de que o pagamento por um produto ou serviço compra também o direito de submissão emocional do trabalhador criaram um ambiente propício para a eclosão de comportamentos narcisistas e agressivos. Os dados da (Loss Prevention Research Council; Verkada, 2025) que apontam um aumento de 22% nas agressões físicas contra balconistas e caixas são a face visível de um iceberg composto por milhões de microagressões diárias que corroem a saúde mental da base da pirâmide laboral.

Sob a ótica da nova NR-1, a tolerância corporativa à agressão de clientes deixa de ser uma mera falha de gestão de pessoas e passa a configurar uma infração grave às normas de segurança do trabalho. A organização é legalmente responsável por garantir a integridade física e mental de seus colaboradores. Isso implica que as redes varejistas devem abandonar a postura passiva de exigir que o funcionário absorva passivamente a agressão para não comprometer a venda. A adequação à norma exige a implementação de protocolos claros de desescalada de conflitos, treinamento técnico para lidar com clientes agressivos e, fundamentalmente, a criação de mecanismos de suporte onde o gestor atue como um escudo protetor para sua equipe, intervindo ativamente em situações de abuso (SOMMOVIGO et al., 2019; PASCOSKI; DIAS, 2025)

A aplicação rigorosa da NR-1 obrigará as redes varejistas a repensarem o seu pacto de prestação de serviços com a sociedade. A proteção do trabalhador exigirá a implementação de políticas de "Tolerância Zero" para abusos, semelhantes às adotadas na aviação civil e em setores de saúde pública. Isso significa que as empresas deverão empoderar seus gerentes para recusar o atendimento, convidar o cliente agressivo a se retirar do estabelecimento e, em casos extremos, acionar as forças de segurança pública, sem o temor de sofrerem sanções da diretoria matriz por "perderem uma venda". A sinalização visual clara nas lojas sobre as regras de respeito mútuo e as consequências legais do desacato aos funcionários deixará de ser uma excentricidade para se tornar uma medida básica de mitigação de risco psicossocial (GAUCHER; CHEBAT, 2019; SOMMOVIGO et al., 2019).

Adicionalmente, a arquitetura do ambiente de trabalho precisará ser repensada para reduzir a vulnerabilidade física e psicológica do colaborador. A eliminação de pontos cegos nas lojas, a instalação de botões de pânico silenciosos nos caixas, o design de balcões que mantenham uma distância física segura entre o funcionário e o público, e a criação de "zonas de descompressão" (break rooms) acusticamente isoladas, onde o trabalhador possa se recuperar emocionalmente após um incidente estressante, são exemplos práticos de intervenções ergonômicas e arquitetônicas que respondem diretamente às exigências de controle de riscos estipuladas pela nova legislação trabalhista (PASCOSKI; DIAS, 2025).

O Papel Tóxico das Metas Abusivas e da Competição Predatória

A desconstrução da cultura de metas abusivas e competição predatória no varejo é, sem dúvida, o maior desafio imposto pela nova NR-1, pois atinge o núcleo do modelo de rentabilidade do setor. Durante décadas, a gestão varejista apoiou-se na crença de que a insegurança financeira e o medo do fracasso eram os motores mais eficientes para alavancar vendas. A fixação de metas individuais inatingíveis, combinada com salários fixos irrisórios que tornam o trabalhador dependente da comissão variável para a própria subsistência, criou um ambiente de estresse crônico institucionalizado. A pesquisa de Cavalcanti (2006) e Arnold et al. (2009) demonstra que esse modelo, embora possa gerar picos efêmeros de faturamento, destrói a sustentabilidade do negócio a longo prazo ao incentivar vendas forçadas (pushing), devoluções massivas de mercadorias e a insatisfação profunda do cliente enganado.

A adequação à norma exigirá uma revolução na arquitetura de incentivos. As empresas precisarão adotar modelos de remuneração mais equilibrados, que garantam um salário base digno, capaz de prover segurança psicológica ao trabalhador nos meses de baixa sazonalidade. O componente variável da remuneração deverá migrar progressivamente de métricas estritamente individuais (que fomentam a sabotagem entre colegas) para métricas de sucesso coletivo (team-based rewards). Quando a comissão é atrelada ao desempenho global da loja, à retenção de clientes e à qualidade do atendimento avaliada por clientes ocultos (mystery shoppers), o comportamento da equipe muda radicalmente: a competição predatória cede lugar ao treinamento cruzado, ao apoio mútuo no salão de vendas e à construção de um clima de solidariedade e confiança (SAHOO; SAHOO, 2019).

Nesse novo paradigma, o perfil exigido da liderança de loja sofre uma alteração drástica. O gerente "feitor de escravos", especialista em humilhar a equipe para bater a meta do dia, torna-se um imenso passivo jurídico para a organização, capaz de atrair multas pesadas e interdições por parte da fiscalização do trabalho. As redes varejistas terão que investir maciçamente no desenvolvimento de *soft skills* de suas lideranças médias. O novo gerente de varejo precisará ser um facilitador de processos, um mentor de carreiras e, fundamentalmente, um mediador de conflitos treinado para identificar os sinais precoces de sofrimento psíquico em sua equipe, acolhendo o colaborador vulnerável e acionando a rede de suporte psicológico da empresa antes que o quadro evolua para um afastamento clínico irreversível (PEREIRA, 2025; SILVA; SOUZA, 2025).

O segundo vetor crítico de adoecimento no varejo reside na arquitetura dos sistemas de controle e recompensa impostos pela gestão. A pesquisa demonstrou que a estipulação de metas de vendas irreais, descoladas da realidade econômica da região ou da sazonalidade do mercado, atua como um gatilho poderoso para o desenvolvimento de transtornos de ansiedade. Quando o colaborador percebe que, independentemente do seu esforço, o atingimento da meta é uma impossibilidade matemática, o sentimento de impotência e frustração instala-se, corroendo a motivação intrínseca (ARNOLD et al., 2009).

A situação é agravada quando a gestão utiliza o ranking de vendas como instrumento de humilhação pública. Práticas como a exposição de quadros comparativos com o nome dos "piores vendedores" ou a ameaça constante de demissão nas reuniões matinais configuram assédio moral organizacional. Esse estilo de liderança autocrática, ainda muito presente no

varejo brasileiro, não apenas destrói a saúde mental do indivíduo, mas envenena o clima coletivo. Para evitar a base do ranking e garantir sua sobrevivência financeira, os colaboradores recorrem a comportamentos desviantes, como a apropriação indevida de vendas de colegas, a omissão de informações cruciais e a recusa em realizar tarefas operacionais que não geram comissão imediata (CAVALCANTI, 2006).

A exigência da NR-1 de mapear e mitigar os riscos psicossociais atinge diretamente o coração dessa estrutura gerencial. O Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) da empresa deverá avaliar se o modelo de metas e comissionamento é patogênico. A literatura aponta que a transição para modelos de remuneração que combinem o desempenho individual com métricas de sucesso coletivo (como o atingimento da meta global da loja ou índices de satisfação do cliente) é uma estratégia eficaz para desarmar a competição predatória. Além disso, a capacitação das lideranças médias (gerentes de loja e supervisores) é imperativa. O gestor deve deixar de ser um mero "cobrador de planilhas" para assumir o papel de facilitador e mediador de conflitos, promovendo a justiça distributiva e procedimental no ambiente de trabalho (SAHOO; SAHOO, 2019; PEREIRA, 2025).

A Transição Cultural Exigida pela NR-1: Da Conformidade ao Cuidado

A análise conjunta dos dados indica que a simples elaboração de laudos técnicos para cumprir burocraticamente as exigências da NR-1 será insuficiente para blindar as empresas contra passivos trabalhistas e perda de produtividade. A verdadeira eficácia da norma reside na sua capacidade de induzir uma mudança cultural profunda no setor varejista. Historicamente, o varejo operou sob a premissa de que a mão de obra na linha de frente é abundante, barata e facilmente substituível, o que justificava a negligência com o clima organizacional. No entanto, a atual escassez de talentos e a judicialização das doenças ocupacionais tornaram esse modelo insustentável (BRITO, 2022).

O êxito dessa transição cultural depende, em larga medida, da capacitação e do reposicionamento dos gerentes de loja como agentes ativos de promoção do bem-estar. Na estrutura organizacional do varejo, o gerente de loja ocupa uma posição estratégica: é simultaneamente o executor das diretrizes da matriz e o guardião do clima vivenciado pela equipe operacional. Quando esse profissional não recebe treinamento adequado em gestão humanizada, comunicação não-violenta e mediação de conflitos, torna-se, involuntariamente, o principal vetor de transmissão do estresse corporativo para a base. A NR-1, ao exigir que os planos de ação incluam ações de capacitação da liderança, reconhece que a mudança cultural não pode ser decretada pela alta direção — ela precisa ser vivenciada no chão de loja (PEREIRA, 2025).

A construção de um ambiente de trabalho saudável no varejo exige, ademais, a adoção de práticas de escuta ativa e segurança psicológica. Os colaboradores precisam ter canais seguros e anônimos para relatar abusos, sejam eles provenientes de clientes, colegas ou superiores hierárquicos, sem o temor de retaliação. A implementação de comitês de mediação de conflitos e a oferta de suporte psicológico subsidiado pela empresa (Programas de Assistência ao

Empregado) são medidas recomendadas pela literatura internacional e perfeitamente alinhadas aos objetivos preventivos da NR-1 (SILVA; SOUZA, 2025).

No contexto brasileiro, a construção de uma cultura de cuidado precisa começar antes mesmo que o trabalhador realize sua primeira venda. O processo de integração (onboarding) representa a primeira oportunidade da empresa de comunicar seus valores reais — não os estampados em cartazes motivacionais, mas os praticados cotidianamente pela liderança. Programas de onboarding que incluem sessões sobre direitos do trabalhador, canais de denúncia disponíveis, políticas de proteção contra abusos de clientes e apresentação dos recursos de saúde mental oferecidos pela empresa criam uma âncora psicológica de segurança desde o primeiro dia. Essa prática, recomendada pela literatura de psicologia organizacional e perfeitamente alinhada às exigências preventivas da NR-1, sinaliza ao novo colaborador que a organização o enxerga como um ser humano integral, e não apenas como um recurso produtivo (SILVA; SOUZA, 2025).

A experiência de redes varejistas internacionais que anteciparam o movimento regulatório oferece evidências concretas sobre a viabilidade e os benefícios dessa transição cultural. A rede norte-americana Costco Wholesale é frequentemente citada na literatura de gestão como um contraponto ao modelo exploratório predominante no varejo. Ao adotar uma política de remuneração acima da média do setor, benefícios robustos de saúde mental e uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, a empresa alcançou índices de rotatividade voluntária significativamente inferiores à média setorial, demonstrando que o cuidado com o colaborador é um modelo de negócio financeiramente superior (KULBACIAUSKAITE, 2022). No contexto europeu, redes escandinavas estudadas por Olsson et al. (2019) reforçam essa evidência ao demonstrar que a institucionalização de espaços formais de escuta — como reuniões semanais com pauta aberta para relato de dificuldades — reduziu em até 40% os índices de absenteísmo por causas psiquiátricas em dois anos. Equipes que operam em ambientes de alta confiança, onde o conflito é tratado como uma divergência de ideias a ser resolvida pelo diálogo, apresentam níveis superiores de criatividade e taxas significativamente menores de rotatividade. A adequação à NR-1, portanto, não deve ser encarada pelas redes varejistas como um custo regulatório adicional, mas como um roteiro estratégico para a modernização da gestão de pessoas e o aumento da competitividade no mercado global.

O maior risco na implementação das diretrizes da NR-1 no varejo brasileiro é a captura do processo por uma lógica de *compliance* superficial, onde documentos são produzidos para satisfazer auditores, mas as práticas cotidianas permanecem inalteradas. A literatura sobre mudança organizacional adverte que transformações culturais genuínas exigem consistência entre discurso e prática ao longo do tempo — o que os pesquisadores denominam *behavioral integrity* (integridade comportamental da liderança). Quando os colaboradores percebem que os gestores praticam o que pregam — intervindo ativamente em situações de abuso, reconhecendo publicamente esforços coletivos e admitindo erros de gestão — a confiança organizacional se reconstrói progressivamente, criando o substrato psicológico necessário para que o clima de cuidado se torne autossustentável (SAHOO; SAHOO, 2019; PEREIRA, 2025).

O Custo Financeiro da Omissão e o Retorno sobre o Investimento em Saúde Mental

A resistência de parcela do empresariado varejista em adequar-se às diretrizes da NR-1 frequentemente ancora-se na falsa percepção de que o gerenciamento de riscos psicossociais representa um custo operacional sem retorno tangível. Essa visão contábil anacrônica ignora o monumental custo oculto do adoecimento mental que já drena as finanças do setor. O presente estudo evidencia que o absenteísmo crônico, os afastamentos prolongados pelo INSS (auxílio-doença acidentário) e a perda de produtividade decorrente do presenteísmo (quando o funcionário está fisicamente no trabalho, mas cognitivamente e emocionalmente ausente) representam perdas financeiras muito superiores a qualquer investimento preventivo em saúde ocupacional (BRITO, 2022).

Em contrapartida, a literatura internacional demonstra inequivocamente que o investimento na construção de um clima organizacional psicologicamente seguro gera um Retorno sobre o Investimento (ROI) altamente positivo. Organizações varejistas que implementam programas robustos de saúde mental e gestão humanizada de conflitos experimentam uma redução drástica na rotatividade de pessoal, o que elimina os custos exorbitantes com rescisões, recrutamento e treinamento de novos ingressantes. Mais além, colaboradores que se sentem respeitados, seguros e apoiados por suas lideranças desenvolvem um vínculo de lealdade e engajamento que se traduz diretamente na qualidade do atendimento ao público. A satisfação do funcionário é o antecedente causal indispensável para a satisfação e fidelização do cliente, criando um círculo virtuoso de rentabilidade e sustentabilidade que blinda a empresa contra as flutuações do mercado (OLSSON et al., 2019; KULBACIAUSKAITE, 2022).

A judicialização dos conflitos no ambiente de trabalho adiciona uma camada de risco financeiro catastrófico para as empresas omissas. A Justiça do Trabalho brasileira tem consolidado uma jurisprudência cada vez mais protetiva em relação ao assédio moral organizacional e à Síndrome de Burnout. Segundo o Boletim Estatístico da Previdência Social (BEPS), divulgado pelo Ministério da Previdência Social, os transtornos mentais e comportamentais atingiram um recorde de 472 mil afastamentos em 2024, número que escalou para mais de 546 mil em 2025 — evidenciando uma crise crescente de saúde mental no ambiente laboral brasileiro (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2025). Com a vigência da nova NR-1, a ausência de um mapeamento de riscos psicossociais e de um plano de ação mitigador constituirá prova material de negligência culposa (culpa in omittendo) por parte do empregador, invertendo o ônus da prova e facilitando exponencialmente a condenação da empresa em litígios trabalhistas (SILVA; SOUZA, 2025; PASCOSKI; DIAS, 2025).

O Desafio da Comunicação Interna e o Isolamento do Trabalhador

A eficácia do gerenciamento de riscos psicossociais exigido pela NR-1 depende intrinsecamente da qualidade da comunicação interna nas redes varejistas. Historicamente, a comunicação no varejo é caracterizada por um fluxo unidirecional (top-down), onde a matriz envia diretrizes comerciais, planilhas de metas e manuais de procedimento para as filiais, sem estabelecer canais estruturados para o fluxo reverso de informações (bottom-up). Esse modelo de comunicação unidirecional e impositiva gera um profundo sentimento de isolamento no

trabalhador da linha de frente. Quando as decisões estratégicas que afetam o dia a dia operacional — como o lançamento de promoções relâmpago, alterações no layout da loja ou cortes no quadro de pessoal — são tomadas sem qualquer consulta à base, o colaborador percebe-se como uma peça descartável na engrenagem corporativa, desprovido de voz e agência (BRITO, 2022).

O isolamento comunicacional agrava-se quando o trabalhador enfrenta situações de conflito, seja com colegas ou clientes. Na ausência de canais de escuta ativa e segura, o sofrimento psíquico é silenciado. O medo de retaliação ou de ser rotulado como "problemático" pela gestão inibe a denúncia de abusos, perpetuando o ciclo de adoecimento. A literatura sobre segurança psicológica (psychological safety) enfatiza que a construção de um clima organizacional saudável requer a criação de espaços onde os colaboradores sintam-se confortáveis para expressar dúvidas, reportar erros e compartilhar angústias sem o temor de punições (SAHOO; SAHOO, 2019).

A adequação à NR-1 obriga as redes varejistas a repensarem seus processos de comunicação. A implementação de ferramentas de escuta ativa, como caixas de sugestões anônimas, comitês representativos de funcionários e plataformas digitais de feedback contínuo, torna-se imprescindível para o monitoramento em tempo real do clima organizacional. Mais do que a simples coleta de dados, a gestão deve demonstrar responsividade, agindo prontamente sobre as informações recebidas e comunicando de forma transparente as medidas corretivas adotadas. O restabelecimento da confiança entre a base operacional e a liderança é o antídoto mais eficaz contra o isolamento e o cinismo, pavimentando o caminho para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e resiliente (SENA, R. B.; NUNES, E. M 2026).

CONCLUSÕES

O clima organizacional nas redes varejistas brasileiras encontra-se em um ponto de inflexão crítico. A pesquisa evidenciou que a teia de conflitos que permeia o setor — manifestada na competição predatória entre colaboradores, no assédio moral decorrente de metas abusivas impostas pela gestão e na escalada alarmante da incivilidade por parte dos clientes — constitui um ambiente de trabalho estruturalmente patogênico. O adoecimento psíquico, o esgotamento emocional (burnout) e a alta rotatividade não são falhas individuais de resiliência, mas sintomas claros de um modelo de gestão esgotado que prioriza o resultado financeiro imediato em detrimento da integridade humana.

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao tornar obrigatório o gerenciamento dos riscos psicossociais, impõe um choque de realidade e de legalidade ao setor. A saúde mental do trabalhador do comércio foi alçada à categoria de direito fundamental tutelado pelo Estado, exigindo que as empresas abandonem a postura de negligência e adotem medidas proativas de mapeamento, prevenção e controle. O estudo demonstrou que a adequação a essa nova realidade jurídica exige intervenções profundas: a reestruturação dos sistemas de metas e comissionamento para desencorajar a competição tóxica, o treinamento

intensivo das lideranças em mediação de conflitos e a adoção de protocolos rígidos de proteção aos funcionários contra o abuso de clientes.

A análise comparativa internacional reforça que a proteção contra os riscos psicossociais é uma tendência global irreversível. Redes varejistas que compreenderem a NR-1 não como um mero entrave burocrático, mas como um catalisador para a construção de uma cultura de segurança psicológica e respeito mútuo, colherão os frutos da retenção de talentos, do engajamento da equipe e da excelência no atendimento. A sustentabilidade financeira do varejo na próxima década dependerá fundamentalmente de sua capacidade de humanizar o balcão de vendas, garantindo que o sorriso oferecido ao cliente seja o reflexo de um ambiente de trabalho justo e saudável, e não a máscara de um sofrimento silenciado.

O presente estudo, de natureza teórico-bibliográfica, abre caminho para investigações empíricas futuras. Pesquisas quantitativas que mensurem o impacto da implementação da NR-1 no clima organizacional de redes varejistas específicas, bem como estudos de caso longitudinais que acompanhem a evolução dos indicadores de saúde mental após a adoção de programas estruturados de gestão de riscos psicossociais, representam contribuições relevantes para o avanço do campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNOLD, T. et al. Role stressors and retail performance: The role of perceived competitive climate. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 2, p. 194-205, 2009.
- BRITO, L. F. *Clima organizacional do segmento comércio varejista: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Fortaleza: Centro Universitário Christus, 2022.
- CAVALCANTI, A. C. R. *O gestor e seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino*. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.
- COELHO, C. L. M. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 4, n. 1, p. 45-68, 2004.
- LOSS PREVENTION RESEARCH COUNCIL; VERKADA. The State of Retail Safety Report. Gainesville: LPRC, 2025.
- GAUCHER, B.; CHEBAT, J. C. How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 47, p. 308-316, 2019.
- KULBACIAUSKAITE, J. *Impact and effect of conflict in the workplace on the employee performance in the retail industry*. Tese de Mestrado. Dublin: National College of Ireland, 2022.
- MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Boletim Estatístico da Previdência Social — BEPS. Brasília: MPS, 2025. Disponível em: gov.br/previdencia. Acesso em: maio 2025.

- MTE. *Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025*. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024.
- MTE. *Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais*. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025.
- NIOSH. *Psychosocial Hazards in the Workplace*. Washington: National Institute for Occupational Safety and Health, 2024.
- OLSSON, A. et al. Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 29, n. 3, p. 243-261, 2019.
- PASCOSKI, M. A.; DIAS, M. C. F. *Saúde Mental no Ambiente de Trabalho: Uma Análise da Violação de Direitos Humanos Diante do Adoecimento Psíquico do Trabalhador e os Impactos da Nova NR-1*. Curitiba: Aya Editora, 2025.
- PEREIRA, L. H. S. *Possíveis impactos da norma regulamentadora NR-1 no gerenciamento de riscos psicossociais*. Trabalho de Conclusão de Curso. Canoas: Universidade La Salle, 2025.
- SAHOO, R.; SAHOO, C. K. Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*, v. 40, n. 4, p. 783-799, 2019.
- SENA, R. B.; NUNES, E. M. O reflexo do ambiente de trabalho na saúde mental do colaborador. *Revista FT*, v. 130, n. 28, p. 1-15, 2026.
- SILVA, M. P.; SOUZA, C. L. Saúde mental no trabalho: uma análise da crise epidêmica no Brasil e suas implicações jurídicas e organizacionais. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 2, p. 1-18, 2025.
- SOMMOVIGO, V. et al. The impact of customer incivility and verbal aggression on service providers: A systematic review. *Work*, v. 62, n. 1, p. 59-86, 2019.
- SOUSA, R. P. D. *Clima organizacional: conhecendo o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista durante a Pandemia da Covid-19*. Trabalho de Conclusão de Curso. João Pessoa: Instituto Federal da Paraíba, 2021.