

# Um Estudo Sobre o Estresse em Profissionais da Área de Logística da Indústria Automobilística

A Study About the Stress in Professionals of the Logistics' Area of the Automotive Industry

Un Estudio Sobre el Estrés en Profesionales del Área de Logística de la Industria Automovilística

André Kenreo Goto \*

andre.goto@yahoo.com.br

Maria Tereza Saraiva de Souza \*\*

mtereza@uninove.br

José Vianna Lima Junior \*\*\*

humberto.viana@ufff.edu.br

## Resumo

*O artigo está fundamentado nas premissas teóricas sobre estresse ocupacional e suas manifestações, procurando desvendar as estratégias de enfrentamento do estresse pelos indivíduos nas organizações. Para tanto, resgata os conceitos definidos por Selye (1956) e analisa os depoimentos de profissionais da área de logística. O objetivo do estudo foi investigar os fatores que, na percepção dos trabalhadores, têm implicações nos níveis de estresse vivenciado no trabalho e as estratégias desenvolvidas por esses profissionais para enfrentá-lo. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram questionário com questões fechadas e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa revela que as atividades de logística, com prazo curto e volume excessivo de trabalho, levam os profissionais a um estado constante de estresse. As principais estratégias de enfrentamento apontadas foram a tentativa do domínio do estresse por meio do controle da carreira e dos conteúdos do trabalho para reduzir a pressão e o desgaste vivenciados no ambiente de trabalho.*

## Palavras-chave

*Estresse Ocupacional, Logística, Enfrentamento do Estresse, Ambiente de Trabalho, Mudanças Organizacionais.*

\*Mestre e doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE – Brasil.

\*\*Bacharel em Administração pela UNA/MG – Brasil –; mestre e doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV – Brasil – e professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – Brasil.

\*\*\*Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza; mestre em Administração de Empresas, com concentração em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde e doutor em Administração de Empresas, com concentração em Organização, Recursos Humanos e Planejamento pela Fundação Getúlio Vargas – SP – Brasil. Atualmente é professor Associado II da Universidade Federal de Juiz de Fora – Brasil.

Goto, André Kenreo, Souza, Maria Tereza Saraiva de, & Lima Junior, José Vianna. (2010). Um Estudo Sobre o Estresse em Profissionais da Área de Logística da Indústria Automobilística *Psicologia Política*, 9(18), 291-311.

### **Abstract**

*This article is based on the theoretical premises on stress occupational and its manifestations, trying to find the strategies to deal with stress in the organizations. Therefore, it shows the concepts defined for Selye (1956) and analyzes professionals' statement of the logistics area. The aim of this study was to investigate the factors that, in the worker's perception, have consequences in the levels of stress on the job and the strategies developed by these professionals in order to face it. The used research instruments were questionnaire with direct questions and semi-structured interviews. The research discloses that logistics activities, with short stated period and extreme volume of work, take the professionals to a constant stress feeling. The main strategies of confrontation was the attempt of the stress domain through the career control and the work contents, to reduce the pressure and the consuming in the work setting.*

### **Keywords**

*Occupational Stress, Logistics, Stress Confrontation, Work setting, Company changes.*

### **Resumen**

*El artículo se basa en las premisas teóricas sobre estrés ocupacional y sus manifestaciones, que buscan desvelar las estrategias de enfrentamiento del estrés por los individuos en las organizaciones. Por consiguiente, rescata los conceptos definidos por Selye (1956) y analiza los testimonios de profesionales del área de logística. El objetivo del estudio fue el de investigar los factores que, en la percepción de los trabajadores, tiene implicaciones en los niveles de estrés vivido en el trabajo y las estrategias desarrolladas por esos profesionales para enfrentarlo. Se utilizaron un cuestionario con cuestiones cerradas y las entrevistas semi-estructuradas como instrumentos de investigación. La investigación divulga que las actividades de logística, con plazo corto y volumen excesivo de trabajo, llevan los profesionales a un estado constante de estrés. Las principales estrategias de enfrentamiento señaladas fueron el intento del dominio del estrés a través del control de la carrera y de los contenidos del trabajo para reducir la presión y el desgaste vivenciados en el ambiente de trabajo.*

### **Palabras clave**

*Estrés Ocupacional, Logística, Enfrentamiento del Estrés, Ambiente de Trabajo, Cambios Organizacionales.*

## Introdução

Atualmente as empresas vivem em constantes mudanças organizacionais, marcadas por transformações cada vez mais rápidas, profundas e amplas. Essas alterações têm impacto direto nos profissionais, pois geram instabilidade e estresse decorrentes de renúncias, perdas e adaptações (Vanderley & Ximenes, 2008).

O trabalho é uma das principais fontes de satisfação humana, pois proporciona a auto-realização, a manutenção de relações inter pessoais e a própria sobrevivência. Mas, o trabalho também pode ser uma fonte de adoecimento, quando o profissional não dispõe de instrumentos suficientes para se proteger dos fatores de risco à saúde.

De acordo com Vanderley e Ximenes (2008), o estresse é resultante de uma reação complexa de componentes físicos e psicológicos decorrente da exposição a situações que excedem os recursos de enfrentamento da pessoa. Assim, o estresse é uma reação de adaptação do organismo humano ao mundo em constante mudança. As pessoas são mais vulneráveis ao estresse, quando as causas se prolongam e os meios de enfrentamento são escassos, tornando o corpo do trabalhador mais suscetível a diversas doenças. As respostas físicas e psicológicas ao estresse decorrem de fatores, tais como, a herança genética, o estilo de vida, as estratégias de enfrentamento utilizadas pelo indivíduo, e a intensidade e duração do agente causador do estresse.

Como o estresse abala a saúde e o bem estar do indivíduo no trabalho, ele tem sido estudado por áreas como medicina, psicologia e administração, uma vez que envolve altos custos financeiros e pessoais. Do ponto de vista econômico, o impacto negativo é que os trabalhadores estressados diminuem seu desempenho e em geral, aumentam os custos para a sociedade e para as organizações com problemas de saúde, absenteísmo, rotatividade, além do aumento do número de acidentes no local de trabalho (Spielberger & Reheiser, 1994; Jex, 1998).

Dessa forma, o estresse interfere significativamente na produtividade das empresas, aumentando a preocupação das organizações em minimizar os fatores que causam estresse em seus empregados, garantia do rendimento para a empresa e para a sociedade (Spielberger & Reheiser, 1994; Tamayo, 1997).

Uma pesquisa envolvendo 15 países da União Européia mostrou que num universo de 160 milhões de trabalhadores, 15% apresenta queixas de dores cabeça, 23% de dores no pescoço e ombros, 23% de fadiga, 33% de dores nas costas e 28% de estresse. Outra pesquisa realizada nos Estados Unidos apresenta a ansiedade e o estresse como os principais fatores responsáveis pelo absenteísmo nos anos noventa, com uma média individual de 20 dias parados. No Brasil, o Ministério da Saúde classifica o estresse, juntamente com os transtornos mentais, em terceiro lugar no *ranking* de causas de concessão de benefícios previdenciários por afastamentos do trabalho por mais de 15 dias, auxílio doença e aposentadorias por invalidez. (Ferreira, Pacheco, Pinto, Fernandes & Silva, 2007).

As pessoas dependem do trabalho para concretizar projetos de vida que pode ser a fonte de satisfação ou de frustração. Na discussão sobre esse assunto emergem diferentes concepções. As que defendem o trabalho como esforço, meio de subsistência, um mal necessário, uma obrigação e a visão do trabalho como prazer e como forma de dignificar o homem (Mendes, 1999).

A satisfação e o relacionamento afetivo no trabalho são fenômenos importantes para garantir a boa saúde do trabalhador. Quando o trabalhador passa por experiências negativas que

diminuem a sua satisfação e prejudicam os laços afetivos no trabalho, ele pode ter sua saúde prejudicada e passar a sofrer de ansiedade, depressão, doenças psicossomáticas, problemas cardíacos e estresse (Ferreira e cols., 2007).

Zille, Moraes, Marques e Silva (2001) afirmam que algumas profissões tendem a ser mais estressante em função de suas características intrínsecas. A logística, em razão dos prazos de entrega de mercadorias e da variação da demanda, é uma das áreas empresariais que pode levar os trabalhadores desse setor a vários problemas de saúde, entre eles o estresse.

Até a última década, a logística não havia assumido a importância que tem hoje nas organizações. A valorização da logística se dá devido às mudanças ambientais contemporâneas, decorrentes da 'redefinição' geográfica global, suscitada pela era da informação e às expectativas dos clientes. Esses dois aspectos transformam continuamente a natureza dos mercados, gerando restrições que alteram o fluxo de mercadorias dentro das empresas. Além disso, as mudanças tecnológicas e mercados emergentes, propiciaram novas formas de reorganização, adaptação e otimização do fluxo de matéria-prima, produtos semi-acabados e acabados, componentes de reposição e materiais reciclados (Dornier, Ernst, Fender & Kouvelis, 2000).

Esse estudo se enquadra nas problemáticas discutidas no campo da Psicologia Política que tem como epicentro a reflexão sobre o comportamento político nas sociedades contemporâneas e nesse campo interdisciplinar de reflexão e prática investigativa, as relações de trabalho é parte desse debate.

Diante do exposto, o presente trabalho investiga quais os fatores que levam os profissionais da área de logística a apresentar estresse ocupacional e quais são as estratégias de enfrentamento utilizadas por esses indivíduos.

## **1. Estresse: conceitos e tipologias básicas**

No século XIX, a medicina tratava o estresse como um fator de má condição de saúde (França & Rodrigues, 2002). De acordo com Nakayama (1997), em 1936, Hans Selye formalizou o conceito de estresse. Chamou de síndrome geral de adaptação às três fases do estresse: a reação de alarme, o estado de resistência e o estado de exaustão. A reação de alarme é a primeira reação do corpo diante de uma agressão e é marcada por uma descarga de adrenalina, pelas pulsações cardíacas, pelas mudanças no tônus muscular e na circulação sanguínea. Na segunda fase, ou estado de resistência, o organismo, após a reação de alarme, procura se adaptar e resistir à agressão. A terceira fase, ou estado de exaustão, ocorre quando a agressão se prolonga por um período maior, fazendo com que a pessoa perca as energias e a sua força adaptativa.

Segundo os estudos de Selye (1956), as pessoas podem reagir de maneira peculiar acionando o próprio corpo de acordo com a mensagem que envia ao cérebro, armando o mecanismo biológico e acionando uma cadeia química alertando todo o corpo em oito segundos. Dessa forma, o corpo deixa transparecer sinais, que podem ser chamados de sintomas. Se o corpo irá ou não se submeter às três fases do estresse, depende da mensagem. A mensagem está relacionada com a percepção e está relacionada diretamente com os sentimentos e com as emoções.

Selye (1956:12), identificou o estresse como um elemento necessário à vida, que pode representar um sinal, de que o indivíduo está em desequilíbrio consigo mesmo e com o meio

ambiente. Caso o desequilíbrio persista por um período de tempo muito prolongado, cria o estado de estresse.

O termo “estressor” foi criado por Selye (1956) para descrever as alterações que ocorrem no interior ou no exterior das pessoas, ou seja, a troca de emprego ou de chefe, o barulho, o divórcio, ou o nascimento de um filho. O “estressor” é o agente que, de alguma forma, pressiona o indivíduo e provoca uma alteração ou reação, que resulta em um estado de desequilíbrio, temporário ou definitivo. A esta reação, o autor chamou de “reação-estressora”. O estado de “estresse” é o resultante de um acúmulo de reações, que ocorrem a partir de diferentes “estressores”.

Ainda de acordo com Selye (1956), o estresse é um estado fundamental da existência e pode ser “eustresse”, quando a pessoa está realizando algo prazeroso como praticar esporte ou uma tarefa que lhe apraz, ou “distresse”, quando a pessoa realiza algo desagradável. Nas duas formas de estresse se observa respostas somáticas semelhantes.

O estresse é decorrente do processo de reação a mudanças, que acontece tanto de dentro do indivíduo (pensamentos, sentimentos, alimentação, maneira de respirar) quanto de fora do indivíduo (amigos, trabalho, barulho, poluição atmosférica). Quando ocorre alguma mudança na vida, como reação, o equilíbrio físico ou psicológico é alterado de alguma forma, ou seja, o coração passa a bater mais rápido, pensamentos ou sensações são modificados, alterando e provocando um desequilíbrio, que pode ser ou não temporário (Nakayama, 1997).

Tanto a mudança positiva como a negativa, podem causar desequilíbrio e estresse. Glowinkowski e Cooper (1987) citam como uma das fontes de estresse os aspectos relacionados à falta de estabilidade no trabalho, ao medo da obsolescência frente às mudanças tecnológicas e às poucas perspectivas de promoções e crescimento na carreira.

Para Cox (1978), o estresse é percebido pelas pessoas, quando ocorre um desequilíbrio entre as demandas existentes e a habilidade do indivíduo para lidar com a situação. O fator mais importante é a discrepância existente entre a percepção da demanda e a sua condição para enfrentá-la, o que faz com que geralmente se defina o estresse pelas emoções negativas, sensação de mal-estar e desconforto geral.

O estresse pode avançar para fases de maior gravidade, quando a pessoa ficar exposta por um período prolongado e os meios de enfrentamento forem escassos. Assim, o corpo torna vulnerável a diversas doenças, as respostas físicas e psicológicas ao estresse dependem da herança genética, do estilo de vida, das estratégias de enfrentamento adotadas pelo indivíduo, e da intensidade e da duração do agente estressor (Lipp, 1996).

As pesquisas de Cooper, Sloan e Williams (1988), Arnold, Cooper e Robertson (1995) e Travers e Cooper (1996) designam seis categorias de agentes estressores como sendo as fontes de pressão no trabalho: os fatores intrínsecos ao trabalho; o papel do indivíduo na organização; os relacionamentos interpessoais; a satisfação do trabalhador com relação a carreira e as suas perspectivas futuras; o ambiente e a estrutura organizacional; e a relação casa-trabalho do indivíduo. Essas fontes de estresse estão inter-relacionadas com as características individuais das pessoas e com as “estratégias de combate” adotadas pelos indivíduos. Cooper e cols. (1988), Arnold e cols. (1995) e Travers e Cooper (1996) afirmam também que essas fontes de pressão fazem com que o indivíduo manifeste sintomas físicos e mentais de estresse, a qual dependem das diferenças individuais, tanto de ajustamento de personalidade, como da maturidade e da capacidade de respostas. No indivíduo, esses sintomas aparecem na forma de aumento da pressão arterial, dores nos ombros e coluna, irritabilidade acentuada, depressão,

alienação, apatia, ansiedade, consumo de álcool, etc. E, para a organização, esses indícios refletem em forma de absenteísmo, rotatividade, problemas nas relações industriais, queda na produtividade e na qualidade, entre outros. Esses sinais podem ocasionar o desenvolvimento de patologias físicas e mentais, como problemas de coração, úlceras, gastrites, esgotamento e disfunções organizacionais como as greves, acidentes, sabotagem.

Ao utilizar estratégias de enfrentamento saudáveis, aumentam-se a frequência e a intensidade dos “estados emocionais positivos”, como tranquilidade, esperança e bem-estar, cujos sentimentos interferem na saúde física, sendo recomendável a prática de exercícios físicos, o que facilita o bom funcionamento do sistema imune, favorecendo o engajamento em comportamentos de saúde e potencializando as relações interpessoais gratificantes (Kiecolt-Glaser & Glaser, 1992; Salovey, Rothman, Detweiler, & Steward, 2000).

O estresse pode ser definido com ênfase nos fatores do trabalho. Esses fatores são os que ultrapassam os limites da capacidade de enfrentamento do indivíduo aos fatores estressores organizacionais, ou nas respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais dos indivíduos aos fatores estressores (Jex, 1998). Entre as teorias que conceituam o estresse como um processo, e enfocam seu caráter relacional, há um consenso em considerar as percepções individuais como mediadoras de suma importância do impacto do ambiente de trabalho sobre as reações do indivíduo (Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001; Edwards, 1992; Edwards & Cooper, 1990; Jex, 1998; Kahn & Byosiere, 1992; Lazarus, 1995).

A maioria das ocupações requer interações entre pessoas, isto é, relacionamento interpessoal no trabalho, que pode ser entre colegas de mesmo nível hierárquico, superiores e subordinados, entre funcionários e clientes. Quando essas interações resultam em conflitos, tem-se também, uma fonte de estresse (Glowinkowski & Cooper, 1987; Jex, 1998).

Para Jex e Elacqua (1999), os indivíduos com baixa auto-estima tendem a utilizar formas mais passivas de enfrentamento, fazendo com que fiquem mais vulneráveis aos sintomas dos estressores. Para esses autores, existe uma correlação positiva entre baixa auto-estima com os altos níveis de estresse ocupacional.

A personalidade do indivíduo também influencia na possibilidade do surgimento de sintomas físicos e mentais atribuídos ao estresse. Numa mesma situação, pessoas podem reagir de formas diferenciadas em função das características peculiares de suas personalidades. Friedman e Rosenman (1974) propuseram dois tipos de personalidade: tipo A, são mais propensos ao estresse, são pessoas impacientes, ansiosas, perfeccionistas, apressadas e competitivas, que levam a vida em ritmo acelerado, sentindo-se culpadas quando descansam ou relaxam; e tipo B, são menos propensos ao estresse, são indivíduos capazes de trabalhar sem agitação, não sentem culpa ao relaxar e não padecem de impaciência ou do senso de urgência.

Lazarus e Folkman (1984) afirmam que o desempenho profissional pode cair devido ao estresse da sobrecarga. Isso ocorre quando as demandas do ambiente exigem mais do que a estrutura psíquica da pessoa é capaz de suportar. Para o conjunto de estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem a circunstâncias, ou qualquer tentativa de administrar o estresse, é denominado *coping*, tendo sucesso ou não como resultado.

Dessa forma, *coping* é definido como sendo um conjunto de esforços, cognitivos e comportamentais, que os indivíduos utilizam para lidar com demandas específicas, internas ou externas, que aparecem em momentos de estresse e são avaliadas como sobrecarga ou excedente de seus recursos pessoais (Lazarus & Folkman, 1984).

O modelo desenvolvido pelo Folkman e Lazarus (1980), aborda quatro conceitos principais com relação ao *coping*, sendo que: - o *coping* é um processo ou uma interação que ocorre entre o indivíduo e o ambiente; - a função é de administrar a situação estressora, ao invés de controle ou dominar; - os processos de *coping* pressupõem a avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente do indivíduo; e - o processo de *coping* constitui-se numa mobilização de esforço, por meio da qual as pessoas irão empreender esforços, cognitivos e comportamentais, para reduzir, minimizar ou tolerar as demandas internas ou externas, que ocorrem da interação com o ambiente.

Lazarus e DeLongis (1983) relatam que os processos de *coping* variam de acordo com o desenvolvimento da pessoa, fruto das experiências vivenciadas. Nesse aspecto, devem ser considerados não apenas o envelhecimento, mas também o significado dos eventos estressantes nos diversos momentos da vida dos indivíduos. Folkman e Lazarus (1980) alertam que estas estratégias podem mudar de momento para momento e, até mesmo, durante os estágios de uma situação estressante, o que torna impossível tentar prever a partir do estilo típico de *coping* de uma pessoa.

Segundo Glowinkowski e Cooper (1987), os estressores podem ser fatores intrínsecos ao trabalho, referindo-se a aspectos como repetição de tarefas, pressões de tempo e sobrecarga. A sobrecarga de trabalho pode ser dividida em dois níveis: quantitativo e qualitativo. A sobrecarga quantitativa refere-se ao número excessivo de tarefas a serem realizadas, ou seja, a quantidade de tarefas está além da disponibilidade do trabalhador. E, a sobrecarga qualitativa refere-se à dificuldade do trabalho, ou seja, o indivíduo encontra-se com demandas que estão além de suas habilidades ou aptidões (Glowinkowski & Cooper, 1987; Jex, 1998).

Para Seegers e Van Elderen (1996:213), “o estresse é o resultante da percepção entre a discordância entre as exigências da tarefa e os recursos pessoais para cumprir as exigências”. O indivíduo pode encarar esta discordância como um desafio e reagir dedicando-se à tarefa. Mas, se achar que a discordância é uma ameaça, então o indivíduo enfrentará uma situação estressante negativa, podendo evitar a tarefa. Porém, quando a estrutura psíquica do indivíduo é pouco estimulada pelas exigências do meio, existe a possibilidade de ocorrer o estresse chamado de monotonia, ou seja, quando a criatividade e a autonomia são muito pouco estimuladas (Couto, 1987).

Segundo Kahn e Byosiere (1992), outro tipo de estressor é o controle que tem sido tratado em termos da autonomia do indivíduo em relação às tomadas de decisões e aos métodos de trabalho.

A deficiência de ajuste entre o indivíduo e as exigências da organização ou da função, resulta no estresse no local de trabalho. De acordo com Cox e Ferguson (1994), o efeito global do ambiente de trabalho está sustentado por uma complexa interação entre os fatores físicos, psicossociais e organizacionais.

Outras classificações do estresse são o agudo e o crônico. Sem encontrar meios que o desative eficazmente, o estresse crônico persiste por mais tempo. O estresse agudo permanece alguns momentos, horas ou, mesmo, poucos dias e depois se dissipa. Uma manifestação de estresse aceitável e passageira não constitui um problema. Excessiva demanda contínua de superar metas, que caminham com uma forte pressão, dentro e fora das organizações, são condições muito propícias para a ocorrência de estresse crônico (Rio, 1995).

De acordo com Kamarck e Jennings (1991), o estresse pode causar problemas de saúde, tanto direta, como indiretamente, provocando desde dores de cabeça a ataques do coração. O estresse contribui para uma ampla gama de distúrbios, especialmente quando o estresse é

prolongado ou crônico. São considerados indicadores de estresse os seguintes sintomas: irritabilidade, nervosismo, ansiedade, insatisfação, desânimo, angústia, depressão, indisposição gástrica, ganho de peso, tremores, aumento de sudorese, falta de ar, dormência, dor de cabeça e diminuição do interesse sexual.

Segundo Freitas (2007), os estudos mostram que as desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva das pessoas, provocam problemas de saúde de natureza psicossomática, de durações variáveis, que desestabilizam as suas vidas, reduzindo a capacidade de concentração do indivíduo, induzindo ao erro, colocando em risco o emprego e a vida, além de problemas relacionados à depressão, a pensamentos autodestrutivos e às tentativas de suicídio. As conseqüências como o afastamento do trabalho, perda do emprego, sentimento de nulidade, descrença e apatia podem ter efeitos colaterais assinados por alcoolismo e drogas que acabam gerando um circuito fechado de retro-alimentação.

Karasek (1979) desenvolveu um modelo cuja definição de estresse é atribuída às respostas físicas e emocionais prejudiciais. Para isso, dois aspectos foram considerados: a) as exigências do trabalho, que não estão em equilíbrio com as capacidades, recursos ou necessidades do profissional; b) a falta de autonomia para tomada de decisões. Nesse trabalho, está sendo consideradas demandas as pressões de natureza psicológica, tanto quantitativas (rapidez e prazo na realização do trabalho), como qualitativas (conflitos entre demandas contraditórias). Essas considerações a respeito das demandas podem ser associadas às cargas de exigências requeridas dos profissionais da área de logística.

Outro ponto a considerar é que as características da organização têm um grau de importância determinante como fator estressor sobre o profissional, ou seja, uma empresa que pressiona muito os trabalhadores para atingir resultados, pode levar um número maior de indivíduos ao estresse (Tanure, Carvalho Neto & Mota, 2007). Da mesma forma, algumas áreas demandam mais dos funcionários, como é o caso da área de logística, transformando a excessiva pressão em um potencial fator estressor.

## 2. Logística: uma área potencialmente estressora

A formalização dos princípios de gerenciamento logístico ocorreu somente no século passado. Houve o aprimoramento dos conceitos anteriores, que focavam basicamente as atividades de compras, produção e entregas, e os autores passaram a visualizar a logística dentro de um contexto mais abrangente na competitividade empresarial. Segundo Di Serio, Sampaio e Pereira (2006:4), em 1998, o *Council of Logistics Management – CLM* reconheceu o descompasso na definição original de logística com a realidade empresarial e aprimorou a definição do termo. Desde então, “a logística passou a ser vista como: parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento de produtos, serviços e as informações relacionadas, desde o ponto de origem até ponto de consumo, de modo a atender às necessidades dos consumidores”.

Neste sentido, a logística apresenta-se como resposta ao novo contexto de competitividade, na gestão da cadeia de suprimentos ou *supply chain management – SCM*. O conceito passa a ser definido como: “a gestão da rede de organizações que se relacionam na direção dos fornecedores e dos clientes, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos, serviços e informações; conciliando níveis adequados de serviço ao mercado e lucratividade do negócio.” (Di Serio, Sampaio & Pereira, 2006:4)

Dornier e cols. (2000) afirma que as mudanças ambientais, as mudanças tecnológicas e os mercados emergentes abrem novas formas de reorganização, adaptação e otimização do fluxo de materiais. Bowersox e Closs (2001) defendem que o objetivo central da logística é atingir um nível de serviço satisfatório ao cliente, com menor custo total possível, buscando, oferecer capacidades logísticas alternativas baseadas na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e com o compromisso de atingir esse nível de desempenho.

Para Novaes (2001:48), ao invés de otimizar pontualmente as operações, focalizando os procedimentos logísticos como meros gestores de custo, as empresas da cadeia logística buscam novas soluções, utilizando a logística como meio de ganhar competitividade e induzir novos negócios. Nesse cenário, as fronteiras entre os agentes da cadeia logística – fornecedores, empresa e clientes – já não são mais nítidas e as operações se interpenetram entre os elementos da cadeia.

A logística é composta de atividades primárias correspondentes a processamento de pedidos, manutenção de estoques e transporte, as quais possuem fundamental importância na maximização do nível dos serviços e na redução de custos. O restante das atividades – manuseio de materiais, embalagem, armazenagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informações – são consideradas atividades de apoio, uma vez que servem de suporte às atividades anteriores, auxiliando na questão da maximização da riqueza da organização, bem como na satisfação e manutenção dos clientes (Ballou, 1999). Dessa maneira, as operações logísticas devem estar interligadas, de modo a considerar todas as competências-chave, servindo de base para a obtenção de vantagens competitivas.

Para terem uma maior vantagem competitiva, as organizações necessitam atentar para um planejamento integrado de seus processos, de forma a garantir a eficiência e a eficácia de toda a cadeia logística. Cabe ao gestor da logística criar parcerias entre os componentes da cadeia, garantindo que a organização, por meio de ofertas de produtos e serviços de qualidade, a um preço competitivo, conquiste maior espaço no mercado. Wood Jr (2004) afirma que a logística é bem-sucedida quanto mais integrada estiver com as demais áreas da organização, de maneira ágil, flexível e com as ações orientadas para o cliente. Assim sendo, a logística, por otimizar os fluxos de operações dos sistemas produtivos, atua interagindo com outros setores das organizações, trocando informações e gerenciando conflitos existentes. Conflitos esses, que levam os profissionais dessa área à exposição de situações de estresse.

Em meio a essa exposição de situações de estresse, a atividade profissional vem sobrepondo a todas as outras atividades humanas. O âmbito organizacional se estende à vida particular do trabalhador, fazendo com que no cotidiano do trabalho, fale-se cada vez mais sobre sentimentos de alienação, solidão, impotência e perda na qualidade de vida e capacidade de autorrealização profissional (Nassif & Marasea, 2003).

### **3. Método de Pesquisa**

Para Eisenhardt (1989), o objetivo da pesquisa possibilita ao pesquisador especificar o tipo de organização que será abordado e quais dados coletar. Dessa forma, para identificar os fatores que causam o estresse ocupacional e quais as estratégias de enfrentamento os profissionais da área de logística utilizam, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional do ramo automotivo, localizado em São Bernardo do Campo, região do ABC Paulista.

A escolha da amostra, com 17 profissionais de uma população de 28 funcionários da área de logística, obedeceu a um critério não probabilístico, com a autorização da empresa e por meio de contato com a coordenação da área de logística, os profissionais foram abordados e convidados a participar da pesquisa. Buscou-se identificar regularidades na amostra com a escolha de representantes de diversos cargos dentro da área de logística: supervisor de logística, analistas de vendas, de programação de produção, de suprimentos, de importação, de atendimento às montadoras e de operação (Flick, 2004; Mason, 1996).

O levantamento de dados ocorreu em duas etapas. Na etapa inicial, foi distribuído um questionário para ser respondido durante o período de trabalho. Nesse questionário, a identificação do participante não era obrigatória. Na etapa seguinte, com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturada, os 17 profissionais foram entrevistados no próprio local de trabalho.

O questionário foi estruturado em quatro partes. A primeira com cinco questões fechadas com objetivo de traçar o perfil da amostra. A segunda e a terceira partes foram elaboradas uma Escala de Likert com as seguintes opções de resposta gradativas: “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “nem discordo nem concordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Essas questões que avaliaram o grupo quanto à satisfação com o trabalho, a vida privada, e a sensação em relação a fatores relacionados ao estresse foram baseadas em Tanure, Carvalho Neto e Mota (2007). A segunda parte, composta por um conjunto de 15 questões, procurou avaliar o “Índice Global de Satisfação”, abordando: a) aspectos ligados a fatores pessoais, cujas questões eram relativas à satisfação com a saúde, família e amigos; b) aspectos ligados a fatores relativos à empresa, cujas questões eram relacionadas aos níveis de cobrança, recompensas, chefia e colegas de trabalho. A terceira parte do questionário, composta de 24 questões, procurou avaliar o “Índice Global de Sensações/attitudes”, e abordava as sensações relacionadas ao estresse.

A quarta e última parte do questionário foi composta por uma questão fechada das duas opções para avaliar a percepção de profissional de logística frente à situação de estresse.

As entrevistas foram realizadas nas salas de reunião de cada participante, para reduzir ao mínimo a interferência da entrevista ao processo logístico e na rotina diária dos participantes, e também, para garantir o maior número possível de adesão dos envolvidos. Para essa entrevista, foi elaborado um roteiro contendo 10 questões relacionadas à vida pessoal e profissional. Para a análise dos dados foi utilizado o software Atlas TI. De acordo com Lima (2005), o Atlas-TI é um aplicativo de informática especialmente concebido para analisar qualitativamente os dados em forma de texto, imagens ou registro sonoro. Esse aplicativo facilita a organização e a manipulação dos dados coletados.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

O tratamento dos dados foi realizado por meio do crivo de respostas do questionário e das entrevistas, analisando cada item separadamente.

### **4.1 Análise dos Dados do Questionário**

A amostra é constituída por profissionais da área de logística. A composição da amostra é de 81,25% são do sexo masculino, 50% têm dentre 41 a 50 anos, 25% entre 31 e 40 anos, 18,75% entre 21 a 30 anos e 6,25% com idade acima de 51 anos.

Com relação ao grau de instrução, 50% dos profissionais têm formação universitária, 31,25% têm curso de pós-graduação, 18,75% têm apenas o ensino médio.

Quanto ao tempo de experiência na área de logística, 37,5% dos profissionais atuam há mais de 21 anos na área, 31,25% possuem experiências entre 11 e 20 anos, 18,75% possuem entre 6 e 10 anos e, 12,5% possuem menos de 5 anos de experiência.

Quanto à prática de exercícios físicos: 25% praticam algum exercício físico três vezes por semana; 25% praticam duas vezes por semana; 25% praticam apenas uma vez por semana; 6,25% praticam quatro vezes ou mais por semana; e o restante dos 18,75% não praticam qualquer atividade física.

O grau de satisfação do participante com relação à vida pessoal e ao trabalho, pôde ser mensurado pela escala de Likert, como mostra a Tabela 1.

**Tabela 1 – Indicadores de Satisfação Com o Trabalho e Com a Vida Privada**

<b>grau de satisfação</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1) com a própria saúde		12,5%		68,75%	18,75%
2) com seus hábitos alimentares		37,50%	6,25%	43,75%	12,5%
3) com relação ao parceiro amoroso			6,25%	25,0%	68,75%
4) com a relação com os filhos			20,0%	26,67%	53,33%
5) com a relação com aos parentes		12,5%		50,0%	37,5%
6) com a quantidade de amigos que possui		6,25%	12,5%	37,5%	43,75%
7) com a convivência com os amigos				56,25%	43,75%
8) com a remuneração		12,5%	18,75%	56,25%	12,5%
9) com os benefícios que a empresa oferece			6,25%	43,75%	50,0%
10) com as relações estabelecidas com o superior		18,75%		43,75%	37,5%
11) com as relações estabelecidas com os subordinados		8,33%	33,33%	41,67%	16,67%
12) com as relações estabelecidas com os pares			12,5%	56,25%	31,25%
13) com o nível de cobranças por resultados na empresa		33,33%	6,67%	53,33%	6,67%
14) com as metas estabelecidas pela empresa		12,5%		68,75%	18,75%
15) com relação à carga de trabalho	6,25%	18,75%	12,5%	43,75%	18,75%

Fonte: dados da pesquisa com questões adaptadas de Tanure, Carvalho Neto e Mota (2007)

Analisando os dados da Tabela 1, verifica-se que no aspecto social, em geral, as pessoas se sentem “parcialmente” a “totalmente” satisfeitas com relação à saúde e ao convívio com os familiares, os amigos e os pares no trabalho. Porém, curiosamente, os entrevistados disseram que estão satisfeitos com o relacionamento com o chefe, mas não estão na mesma proporção com os subordinados. Outro aspecto a ser destacado é que os respondentes estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, mas nem tanto com a remuneração. Embora,

considerem bom o nível de cobrança por parte da empresa, as relações estabelecidas com o superior, as metas estabelecidas pela empresa, a carga de trabalho e os seus hábitos alimentares, em todos esses aspectos, existe um grupo relevante que não está satisfeito.

Na segunda parte do questionário, as questões serviram para a análise do padrão de comportamento e atitudes relacionadas com o estresse, como mostra a Tabela 2.

**Tabela 2 – Tabulação do Padrão de Comportamento das Sensações e Atitudes Relacionadas Com o Estresse**

Questões - frequentemente sinto:	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1) irritabilidade com facilidade	18,75%	18,75%	18,75%	31,25%	12,5%
2) impetos de raiva (no trabalho, em casa, no trânsito)	6,75%	31,25%	12,5%	50,0%	
3) nervosismo	18,5%	25,0%	12,5%	50,0%	
4) ansiedade	11,76%	11,76%		52,94%	23,53%
5) angústia	12,5%	31,25%	12,5%	43,75%	
6) fadiga		26,67%	6,67%	60,0%	6,67%
7) dor de cabeça ou dor nos músculos do pescoço e ombros		13,33%	13,33%	46,67%	26,67%
8) sensação de desânimo pela manhã, ao levantar.	37,5%	18,75%	12,5%	18,75%	12,5%
9) insatisfação com as relações afetivas	50,0%	43,75%	6,25%		
10) período de depressão	43,75%	31,25%		25,0%	
11) indisposição gástrica ou dor de estômago	37,5%	37,5%		28,75%	6,25%
12) dores de cabeça constantes	43,75%	12,5%	12,5%	18,75%	12,5%
13) dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado	50,0%	31,25%	6,25%	6,25%	6,25%
14) medo do futuro	29,41%	23,53%	17,65%	23,53%	5,88%
15) tendência a sudorese excessiva ou arritmia cardíaca	37,5%	31,25%	6,25%	12,5%	12,5%
16) estresse com violência urbana	6,75%	6,25%	18,75%	56,25%	12,5%
17) tremores musculares (ex.: olhos, boca, mãos)	50,0%	18,75%		25,0%	6,25%
18) medo de desemprego	12,5%		25,0%	43,75%	18,75%
19) ganho de peso ou aumento na ingestão de alimentos	50,0%	12,5%	31,25%	6,25%	
20) sensação de fôlego curto ou de falta de ar	31,25%	31,25%	18,75%	18,75%	
21) diminuição do interesse sexual	68,75%	6,25%	12,5%	12,5%	
22) dormência pelo corpo	50,0%	18,75%	12,5%	18,75%	
23) redução do apetite	50,0%	31,25%	18,75%		
24) necessidade de tomar remédios para dormir	93,75%		6,25%		

Fonte: dados da pesquisa com questões adaptadas de Tanure, Carvalho Neto e Mota (2007)

Com relação aos dados da Tabela 2, verifica-se que em geral, os entrevistados não reconheciam que apresentam sintomas de estresse. Porém, existe um grupo significativo de pessoas que apresentam todos esses sintomas como: tremores musculares; fôlego curto ou falta de ar; dormência pelo corpo; suor em excesso ou sensação de arritmia cardíaca; dores de cabeça ou dor nos músculos do pescoço e ombros, indisposição gástrica, depressão, sensação de desânimo ao levantar pela manhã, fácil irritabilidade, ímpetos de raiva, nervosismo, ansiedade, angústia e fadiga. Com relação às fobias – violência urbana, de desemprego e o medo do futuro, a grande maioria expressa esse sentimento. Essa preocupação, provavelmente, deve-se ao momento de grande crise mundial em que foi realizada a pesquisa.

Quanto a quarta parte do questionário, os trabalhadores de logística foram solicitados a escolher entre uma das duas situações a que mais reflete a sua situação de trabalho: a) agressivamente envolvido, em uma luta crônica e incessante, para conseguir cada vez mais tempo, b) raramente se vê atribulado pela vontade de ter um número crescente de coisas ou de participar de uma série de eventos em um espaço de tempo cada vez mais limitado. Como resposta, obteve-se 71,43% dos participantes identificando-se com a primeira situação, e somente 28,57% identificando-se com a segunda alternativa. Isso significa que a maioria da amostra se reconhece suscetível às condições estressantes de trabalho.

## 4.2 Análise dos Dados da Entrevista

Neste item são analisados os resultados das entrevistas obtidas por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos profissionais da área de logística, que abordam o estresse e as estratégias de enfrentamento utilizadas por esses profissionais.

### 4.2.1 A Saúde e o Estresse Decorrente da Atividade Logística

Relacionados à questão pessoal dos participantes, verificou-se que 41,18% das pessoas entrevistadas admitiram que têm ou que tiveram algum problema de saúde decorrente do estresse relacionado ao trabalho. Porém, esse percentual poderia ser maior, uma vez que alguns participantes não admitiram problemas de saúde relacionados ao estresse, mas, se queixaram de alguns sintomas, como dores de cabeça, gastrite e ulcera, como no depoimento a seguir:

Tive gastrite, mas pode ser uma coisa do organismo, não vou dizer que é do estresse, mas faz muitos anos [...] eu trabalhava a noite na época, até nem sabia que tinha uma úlcera e quando fui fazer a primeira endoscopia aí eu descobri que tinha uma úlcera já em fase de cicatrização. Quer dizer, eu já tinha piorado uma vez, tomei alguns remédios, mas nem sei se foi o remédio, acho que a própria alimentação que ajudou. Mas, eu tive umas duas úlceras no duodeno, onde, depois do tratamento cicatrizou. Fiz várias endoscopias, mas não foi nada relacionado ao trabalho. Acredito que foi uma má alimentação. Na época de solteiro você estraga um pouco daqui, dali, acaba ocasionando isso. Mas, hoje, graças a Deus, está tudo em ordem. Faço endoscopia, faço exames periódicos.

Vale notar que sintomas de estresse decorrentes de má alimentação não são reconhecidos pelos entrevistados como estresse. São apenas maus hábitos alimentares, práticas pessoais e não do trabalho. Entretanto, a má alimentação decorre, muitas vezes, do curto espaço de tempo disponível para a refeição. A empresa analisada oferece refeitório com a opção de *self-service*, prato feito e lanche. Os funcionários podem optar livremente por uma dessas opções

alimentares, sem ônus na folha de pagamento. Porém, é freqüente a escolha pelo lanche, que é mais rápido.

Dentre os sintomas admitidos como decorrentes do estresse, foram identificados os seguintes: problemas na cervical, dores nos ombros, problemas pulmonares, freqüentes dores de cabeça, pressão e colesterol alto, problemas de metabolismo com alta taxa de açúcar no sangue e depressão. Na maioria desses casos, as pessoas estão em tratamento. A título de ilustração, segue o depoimento de um jovem de 21 anos:

Bom, eu tive e tenho ainda uma gastrite relacionada ao estresse do trabalho e a faculdade. E eu tenho um problema que relaciono com a faculdade, ou o estresse no trabalho, em que eu começo a mexer a minha boca involuntariamente, meu olho começa a piscar sozinho e a tremer. Ah! tive início de depressão também. Bom esse problema é sério porque, eu entendo que foram por causa do trabalho.

Ao questionar se todos esses problemas ou sintomas ocorreram depois que ele começou a atuar na área de logística, a resposta foi:

Bom, eu trabalhava numa área bem estressante também, mas, como a logística, não tem nada igual. Piorou alguns problemas, por exemplo: gastrite eu não tenho horário para comer. Eu saio daqui e vou direto para faculdade, a última refeição foi às 11:00 horas, então eu tenho que comer alguma coisa, e comida (saudável) que não vai ser. Então este tempo sem comer, e depois comer besteira agravou a situação.

Esses depoimentos mostram que além das próprias exigências da função da área de logística, as grandes mudanças organizacionais e conseqüentemente as rápidas transformações que estão ocorrendo (Bowersox & Closs, 2001; Dornier e cols., 2000; Vanderley & Ximenes, 2008), acarretam uma carga extra de atividades fora do ambiente de trabalho, que levam muitos profissionais, por exemplo, a investirem na formação acadêmica para se tornarem competitivos no mercado de trabalho. Essa dupla jornada de trabalho, somada a exigências do trabalho e das instituições de ensino contribuem na manifestação do estresse.

## 4.2.2 Atividades Diárias da Logística

Nas questões relacionadas ao trabalho dos participantes, verificou-se que todos admitem que as atividades inerentes a área de logística são estressante: *“a logística em si é uma atividade que pode gerar muito estresse, principalmente para as pessoas que são muito dedicadas à área, muito dedicada à atividade, e então, vejo que pode existir estresse. Eu acho que estou tentando administrar isso.”*

Verificou-se que existe o estresse ruim, mas existe também o estresse saudável que motiva, conforme os depoimentos:

Todo dia a logística é uma situação. Todo dia é um enigma. Hora você está chateado, hora alegre. Então, é um negócio que pode ter várias situações no mesmo dia. Na medida do possível, tento administrar. Pensando globalmente, a logística em si já é uma área carregada de muitas atividades, acho que todo profissional que está ali dentro, que conhece toda a cadeia em si, desde lá no começo, quando entra o pedido, até o seu processo de fabricação, montagem, entrega, chegar na mão do cliente, por todas essas etapas, a gente necessita acompanhar. A gente percebe que, pelo volume de trabalho, pelo volume de operações

exigidas, para atender na melhor performance e rapidamente os nossos clientes [...], na área de logística não tem moleza. Se você acha que sabe tudo, não sabe, porque é uma coisa muito dinâmica.

Cada participante da pesquisa destaca os aspectos que contribuem para elevar o nível de estresse. Entre os principais aspectos citados nas entrevistas destaca-se a questão do relacionamento das pessoas, na qual cada um defende os interesses de seus departamentos, dificultando o andamento das atividades logísticas e, conseqüentemente, contribuindo para elevar o nível de estresse, corroborando para reforçar uma das categorias de estressores de Glowinkowski e Cooper (1987) e Jex (1998).

Também, foi citado nas entrevistas que o próprio perfil do profissional influencia no nível de estresse. Caso o profissional não tenha *“um perfil dinâmico”*, e se a *“pessoa for uma pessoa parada, então a cabeça dela tende a explodir”*. *“É sempre uma corrida contra o tempo, isso aí gera um estresse mesmo”*.

Do ponto de vista dos profissionais da área operacional, os motivos agravantes para o estresse é que *“a cada dia que passa, nós somos cobrados para fazer com o menor tempo e com o menor custo”*. *“É muito estressante porque diminuiu o número de funcionários”*. O depoimento do supervisor também retrata essa cobrança das atividades na área de logística:

É estressante no dia a dia. Os resultados que a gente tem que obter não são com tranquilidade, não é um negócio que você pode fazer assim... ah! Se não der para fazer hoje, eu faço amanhã. São resultados que a gente tem que apresentar para a empresa, porque a gente está aqui na linha de frente. Você tem que ver outras áreas que está do dia-a-dia, que tem que fazer as coisas acontecerem. E mais, pelo outro lado, você sempre tem que estar monitorando, para ver se aquilo que foi planejado está realmente acontecendo. E aquilo de certa forma é estressante [...]. É no final de cada mês que as vezes é gratificante, onde você vê aquele trabalho, aquele desempenho que você fez durante o mês inteiro, dando resultado e sendo parabenizado.

Pelas entrevistas, pode-se verificar que o nível de cobrança é elevado e todos os profissionais consideram estressante as atividades realizadas (Zille e cols., 2001). Também, foi verificado nas entrevistas que, o relacionamento das pessoas, defendendo os interesses departamentais, tem um peso significativo na contribuição do nível de estresse desses profissionais, o que valida a afirmação de Vanderley e Ximenes (2008) que diz que o trabalho é uma das principais fontes de satisfação e das necessidades humanas, como a auto-realização e a própria sobrevivência. Dependendo de cada pessoa, esse estresse pode ser considerado como *“eutresse”* ou *“distresse”*, uma vez que cada pessoa reage de forma diferente, e pode considerar uma mesma atividade como sendo um martírio ou um prazer (Bowersox & Closs, 2001; Nakayama, 1997; Selye, 1956; Vanderley & Ximenes, 2008; Wood Jr, 2004).

#### 4.2.3 A Relação Entre o Estresse e o Desempenho Profissional

Ao questionar os participantes se eles sentem que a capacidade de trabalho e o desempenho profissional são afetados com o estresse, todos, com exceção de uma pessoa, concordaram, em maior ou em menor grau, que o estresse afeta o desempenho profissional. Alguns afirmaram que o próprio ambiente de trabalho pode estressar, como mostra a entrevista do analista de recebimento: *“dependendo do momento, você deixa de fazer alguma coisa com*

*mais qualidade. Devido aquele momento, não você, mas o ambiente está te deixando, ou fazendo com que você faça errado, e acaba afetando um pouco o seu desempenho.”* Sobre esse ponto de vista, o analista responsável pela programação de produtos remanufaturados afirmou que:

O negócio é bravo. A gente acaba fazendo algumas coisas que não deveria. Se você trabalha num ambiente mais tranquilo, acho que (o trabalho) rende bem melhor. Você tem tranquilidade para resolver. Agora na correria, você acaba fazendo a coisa errada, tomando decisões erradas, acaba fazendo e não tem como retornar. Mas acho que é o excesso, o acúmulo, acho que a gente está muito sobrecarregado, acaba prejudicando bastante o nosso resultado.

Para o analista responsável pelo atendimento às montadoras, *“quando você está se sentindo muito pressionado, com o nível de estresse muito alto, você deixa de fazer a coisa de forma correta, sem planejamento é atropelando as atividades do seu dia-a-dia.”*

Além da atividade profissional, o estresse afeta outros ambientes pessoais, que por sua vez, pode afetar a atividade profissional, como no caso da entrevista com o analista *trainee* de logística, que afirma que o estresse *“com certeza afeta não só aqui (no ambiente de trabalho) como acaba afetando na minha vida pessoal. E, também, a vida pessoal começa a afetar a vida profissional. Então, nunca estou 100%. Além do cansaço... nunca estou 100%. Então, o estresse com certeza afeta minha capacidade de trabalho.”*

Essas entrevistas reforçam a afirmação de Couto (1987), que diz que o desempenho profissional é afetado por meio do estresse de sobrecarga, ou seja, quando as demandas do ambiente de trabalho exigem além do que a estrutura psíquica do profissional é capaz de suportar.

#### 4.2.4 Fontes Causadoras de Estresse na Logística

Ao tentar identificar a fonte causadora de estresse, foi feita a seguinte pergunta: – Normalmente, o seu estresse é decorrente do aumento da carga de trabalho, da monotonia no processo de trabalho, da demasiada responsabilidade, da falta de autoridade, das exigências de serviços conflitantes, ou pela pressão em atingir metas ousadas (próprias ou da empresa) As respostas estão transcritas com os principais trechos que apontam as causas de estresse:

- Analista responsável pela previsão de vendas: *“[...] A gente tem uma demanda grande, porque nós somos uma equipe reduzida para dar conta de nossas coisas. Então, a carga é grande. E, por conta dessa carga grande, a cobrança também é grande. Você tem que dar resultado, a empresa tem que dar resultado. Para os dois lados, você tem que estar bem com o funcionário, você tem que pensar no acionista que está do outro lado, tem as metas internas, as metas da Alemanha, as metas do departamento, e então as nossas metas. Então, a gente está envolvida e sendo cobrada por todas elas. Muito complicado, mas a gente vai levando.”*
- Analista responsável pela programação de produtos remanufaturados: *“acho que mais se encaixa aqui, são essas duas: a responsabilidade, que às vezes eu enxergo uma maneira de resolver um problema, mas acabo dependendo da supervisão, de alguém autorizar; e, os serviços conflitantes.”*
- Analista responsável pelo suprimento: *“eu acho que o que pega mais é a carga de trabalho. [...] Só que tem muitos assuntos que devem ser tratados num mesmo dia. Conflitan-*

*do. Aí, surge uma nova atividade que é urgente, que você tem que dar uma 'paradinha' no que você está fazendo e tratar dessa outra atividade."*

- Analista responsável pelo atendimento às montadoras: *"Nosso dia-a-dia é muito corrido, você não pode falar que um dia vai ser igual ao outro. Você, de repente chega aqui, pensa que vai ter um dia tranqüilo, e tem um dia muito corrido [...]. A gente tem uma responsabilidade grande, mas nada que a gente não possa suportar. [...] Mas o principal aí é a carga de trabalho."*
- Analista operacional: *"diria que tudo é relevante para um nível de estresse altíssimo, mas o que mais me incomoda são os prazos cada dia mais curtos, e o que mais ouço hoje são: 'Oh! vai perder o navio, oh! vai parar a montadora'. Então o prazo que temos para a realização do serviço é o que mais causa estresse."*

Todas essas fontes causadoras de estresse citadas na entrevista, podem ser atribuídas a uma das duas classes definidas pelo Karasek (1979): - as exigências do trabalho que não estão em equilíbrio com as capacidades, recursos ou necessidades do profissional; - a falta de autonomia para a tomada de decisões. Esse autor classificou as demandas como sendo pressões de natureza psicológica quantitativa (rapidez e prazos de entrega) e qualitativa (conflitos entre as demandas contrárias), ambas identificadas na fala dos entrevistados.

#### 4.2.5 Estratégias de Enfrentamento Contra o Estresse

Ao tentar verificar o que as pessoas realizam como atividade para relaxar, constatou-se que 88,24% dos entrevistados praticam algum tipo de hobby para se descontraírem e relaxar, cuja prática ocorre na maioria das vezes nos finais de semana. Dentre as atividades praticadas estão o futebol (assistir e praticar); academia; jogar vídeo game com os filhos; jogos de dominó, no intervalo do almoço; caminhadas após o horário de trabalho ou nos finais de semana; jogos de squash; prática de karaokê; assistir televisão; cinema; teatro; leitura de livros; ouvir música; tocar algum instrumento musical, como piano ou teclado; montagem de miniaturas de carrinhos para coleção; ou mesmo estar com a família.

Os fatores de risco psicossociais, entendido como uma reação complexa com componentes físicos e psicológicos resultantes da exposição a situações que excedem os recursos de enfrentamento da pessoa, podem desencadear o estresse. Como reação de adaptação do organismo, o trabalhador poderá ter sua saúde protegida, buscando atitudes ou comportamentos de enfrentamento adequados, que amenizem o impacto psicológico e somático do estresse (Lipp, 1996).

#### Considerações Finais

As idéias expostas no artigo calcado no estresse ocupacional e suas manifestações na área de logística procuraram revelar as estratégias de enfrentamento do estresse dentro de uma empresa multinacional do segmento automotivo situada na região do ABC Paulista, por meio das falas dos trabalhadores, procurando capturar suas motivações e desgaste.

Em função da própria dinâmica e peculiaridade da atividade de logística na empresa estudada, tem-se que os atores organizacionais estão expostos a uma sobrecarga de trabalho e sofrimento que os levam a um estado constante de estresse.

No entanto, cumpre mencionar que os entrevistados consideram o trabalho que desenvolvem na empresa, não apenas fonte de sofrimento, violência física e psicológica, mas também uma forma de prazer, de felicidade, que dá motivação à vida, demonstrando que o trabalho não é sempre patológico, ele tem ao contrário, um poder estruturante, em face tanto da saúde

mental como da saúde física. Por intermédio da análise das descrições de vivências e percepções dos trabalhadores da logística, observa-se que a mobilização criativa está intrinsecamente relacionada com a busca de desafios, com a concretização do trabalho de maneira correta e eficiente e com a sensação de se sentirem gratificados.

Por outro lado, alguns entrevistados relataram queixas de desconforto mental ou psicossomático em função das frustrações, medo, cobranças, aborrecimento e sentimento de impotência frente à inexistência de condições organizacionais para realizar um trabalho eficiente, denotando os desafios e a dinâmica inerente aos processos logísticos que contemplam prazos exíguos de execução e grande carga de trabalho o que denota alto nível de estresse.

As principais estratégias de enfrentamento apontadas foram a tentativa do domínio do estresse por meio do controle dos conteúdos do trabalho e da carreira, aliada a prática de atividades lúdicas realizadas fora da empresa que reduzam a pressão e o desgaste vivenciados no âmbito do ambiente de trabalho.

Apesar dos trabalhadores expressarem referências afetivas e valorativas sobre a empresa e as atividades que realizam, ainda prepondera os incidentes críticos da vida organizacional, os sacrifícios, as tensões e os sofrimentos que só poderão ser superados quando as relações acontecerem em uma base de parceria, de aprendizagem e da criação conjunta, resgatando o sentido moral do trabalho, a competência, a dignidade, as aspirações e independências profissionais, bem como o ser humano subjetivo e complexo que dinamiza o mundo organizacional.

Nesse contexto, tem-se que os trabalhadores da área de logística devem buscar maior engajamento, articulação e conhecimento com relação à base técnica, à organização e à divisão do trabalho, para que tenham condições de transformá-las e adaptá-las aos seus equipamentos fisiológicos e psicológicos, fazendo com que o ambiente laboral se constitua em um espaço onde subsista a alegria, o lúdico, o prazer.

Cumprir mencionar que o conjunto de informações e resultados apresentados no decorrer da pesquisa não corresponde, necessariamente, à visão de todos os entrevistados. A pesquisa congrega o testemunho de vivências e percepções de 17 trabalhadores que exerciam suas atividades em diferentes posições. Cada entrevistado contribuiu com suas opiniões, valores e concepções para a compreensão do trabalho de logística em toda a sua complexidade e riqueza, não obstante, suas colocações não se aplicarem a todos os atores da organização.

Por fim, chega-se à conclusão de que, apesar de difícil mensuração, os danos causados pelo estresse ocupacional são comprovadamente volumosos, tanto para a empresa quanto para os profissionais da logística, requerendo um avanço no modelo de gestão e organização propulsor de um ambiente em que subsista o trabalho criativo e a saúde no espaço laboral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, John, Cooper, Cary L., & Robertson, Ivan T. (1995), *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace* (3rd ed.). London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Ballou, Ronald H. (1999). *Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- Bowersox, Donald J., & Closs, David J. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.
- Cooper, Cary L., Sloan, Stephen J., & Williams, Stephen (1988). *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER-Nelson.
- Cooper, Cary L., Dewe, Philip J., & O'Driscoll, Michel P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. London: Sage Publications.
- Couto, Hudson A. (1987). *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP.
- Cox, Tom. (1978). *Stress*. London: Mc Millan.
- Cox, Tom, & Ferguson, Eamonn. (1994). *Measurement of the subjective work environment*. Work and Stress.
- Di Serio, Luis Carlos, Sampaio, Mauro & Pereira, Susana Carla Farias. (2006). A Evolução dos Conceitos de Logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil. Salvador. 2006. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais do XXX Encontro da ANPAD*.
- Dornier, Philippe-Pierre, Ernst, Ricardo, Fender, Michel, & Kouvelis, Panos. (2000). *Logística e operações globais: textos e casos*. São Paulo: Atlas.
- Edwards, Jeffrey R. (1992). *A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations*. The Academy of Management Review, 17-2, 238-274.
- Edwards, Jeffrey R., & Cooper, Cary L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293-307.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 522-550.
- Ferreira, Maria Cristina, Pacheco, Stanley, Pinto, Nelise Maciel, Fernandes, Helenita Araújo, & Silva, Ana Paula Correa. (2007). O bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional. Rio de Janeiro. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*.
- Flick, Uwe. (2004). Questões de Pesquisa. Em Flick, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa* (2ª ed., pp. 63-68). Porto Alegre: Bookman.
- Folkman, Susan, & Lazarus, Richard S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- França, Ana Cristina Limongi, & Rodrigues, Avelino Luiz. (2002). *Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, Maria Ester. (2007). Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? *RAE Eletrônica*, v. 6, 1-7.

- Friedman, Meyer D., & Rosenman, Ray H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Glowinkowski, Steven P., & Cooper, Cary L. (1987). Managers and professionals in business/industrial settings: the research evidence. Em Ivancevich, J. M., & Gangster, D. C. (Orgs.), *Job stress: from theory to suggestion*. Nova York: Haworth.
- Jex, Steve M. (1998). *Stress and job performance*. Londres: Sage Publications.
- Jex, Steve M., & Elacqua, Tina C. (1999). Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 71-81.
- Kahn, Robert L., & Byosiére, Philippe (1992). Stress in organizations. Em Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kamarck, Thomas W., & Jennings, J. Richard. (1991). Biobehavioral factors in sudden cardiac death. *Psychological Bulletin*, 109, 42-75.
- Karasek, Robert A. Jr. (1979). Job Demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca. Vol. 24, Iss. 2, p. 285.
- Kiecolt-Glaser, Janice K., & Glaser, Ronald. (1992). Psychoneuroimmunology: Can psychological interventions modulate immunity? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60, 569-575.
- Lazarus, Richard S. (1995). Psychological stress in the workplace. Em Crandall, Rick, & Perrewé, Pamela L. (Orgs.), *Occupational stress: A handbook* (pp. 3-14). Washington, USA.
- Lazarus, Richard S., & DeLongis, Anita. (1983). Psychological stress and coping in aging. *American Psychologist*, 38, 245-254.
- Lazarus, Richard S., & Folkman, Susan. (1984). *Estrés y procesos cognitivo*. Barcelona: Martinez Roca.
- Lima, Edmilson Oliveira. (2005). Métodos Qualitativos em Administração: Teorizando a Partir de Dados sobre Processos em uma Recente Pesquisa. Brasília. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais do XXIX Encontro da ANPAD 2005*.
- Lipp, Marilda Emmanuel Novaes. (1996). *Pesquisas sobre stress no Brasil: Saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus.
- Mason, Jennifer. (1996). Planning and Designing Qualitative Research. Em Mason, Jennifer. *Qualitative Researching* (pp. 9-19). London: Sage.
- Mendes, Ana Magnólia Bezerra. (1999). Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional. Brasília, Tese de doutorado. *Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília*.
- Nakayama, Marina Keiko. (1997). Estresse ocupacional relacionado com modos de gestão e cultura organizacional: um estudo empírico. Rio de Janeiro. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais do XXI Encontro da ANPAD 1997*.
- Nassif, Vânia Maria Jorge, & Marasea, Daniela Carnio Costa. (2003). O uso de estratégias na gestão de pessoas para prevenção do estresse negativo no ambiente de trabalho, sob a perspectiva da qualidade de vida no trabalho. Curitiba. *Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da ANPAD*.

- Novaes, Antonio Galvão. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rio, Rodrigo Pires. (1995). *O fascínio do stress*. Belo Horizonte: Del Rey.
- Salovey, Peter, Rothman, Alexander J., Detweiler, Jerusha B., & Steward, Wayne T. (2000). Emotional states and physical health. *American Psychologist*, 55, 110-121.
- Seegers, Gerard, & Van Elderen, Thésèse. (1996). Examining a model of stress reactions of bank directors. *European Journal of Psychological Assessment*, 12(3), 212-223.
- Selye, Hans. (1956). *Stress of life*. Nova York, McGraw-Hill.
- Spielberger, Charles D., & Reheiser, Eric C. (1994). The job stress survey. Measuring gender differences in occupation stress. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, 199-218.
- Tamayo, Mauricio Robayo. (1997). *Relação entre a Síndrome do Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois Hospitais Públicos*. Brasília. Dissertação de Mestrado – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Tanure, Betania, Carvalho Neto, Antonio, & Mota, Carolina Maria. (2007). Muito Estresse, (In)Satisfações e Infelicidades: um Retrato dos Altos Executivos. Natal. *Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)*. da ANPAD.
- Travers, Cheryl J., & Cooper, Cary L. (1996). *Teachers under pressure: stress in the teaching profession*. Routledge.
- Vanderley, Luciano Gonzaga, & Ximenes, Lorena Coelho. (2008). As Facetas da Personalidade no Entrelinhamento do Estresse Ocupacional dos Docentes do Curso de Administração. Rio de Janeiro. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais do XXXII Encontro da ANPAD*.
- Wood Jr, Thomaz. (2004). *Mudança organizacional*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Zille, Luciano Pereira, Moraes, Lúcio Flávio Renault, Marques, Antonio Luiz, & Silva, Avelino Alexandre Rodrigues (2001). Qualidade de vida e estresse ocupacional nas alturas: o caso dos aeronautas brasileiros. Viçosa, *Revista de Ciências Humanas*, 1(1), 43-59.

• Recebido em 03/12/2009.

• Recebido em 11/02/2010.

• Aceito em 21/03/2010.