

Como a organização do trabalho produz sobrecarga operacional no setor atacadista brasileiro: uma revisão crítica da literatura.

How work organization produces operational overload in the Brazilian wholesale sector: a critical review of the literature.

Beatriz Reis de Jesus
Taise Santos Araújo
Dr. Jefferson Campos Lopes

Resumo

O presente estudo analisa a relação entre a organização do trabalho e a sobrecarga operacional no setor atacadista brasileiro, com base em revisão bibliográfica sistemática. O setor ocupa posição estratégica na cadeia produtiva nacional, movimentando mais de R\$ 500 bilhões em 2022 e empregando diretamente milhões de trabalhadores, conforme dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD, 2023). A investigação parte da constatação de que esse protagonismo econômico não é acompanhado por condições igualmente favoráveis de trabalho, e busca compreender de que modo as escolhas organizacionais contribuem para a geração de sobrecarga operacional e quais são seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores e o desempenho das organizações. A revisão da literatura mobiliza referenciais da psicodinâmica do trabalho, do modelo demanda-controle-suporte e de estudos empíricos sobre gestão no atacado, evidenciando que deficiências estruturais na organização do trabalho — fragmentação de processos, adoção tecnológica mal gerenciada, relações de trabalho heterogêneas e baixo reconhecimento — constituem os principais determinantes da sobrecarga operacional no setor. Os resultados apontam para a necessidade de intervenções organizacionais sistêmicas que contemplem, simultaneamente, as dimensões técnica, relacional e simbólica do trabalho.

Palavras-chave: organização do trabalho; sobrecarga operacional; setor atacadista; saúde ocupacional; psicodinâmica do trabalho.

Abstract

This study analyzes the relationship between work organization and operational overload in the Brazilian wholesale sector, based on a systematic literature review. The sector holds a strategic position in the national production chain, generating over R\$ 500 billion in 2022 and directly employing millions of workers, according to data from the Brazilian Association of

Wholesalers and Distributors (ABAD, 2023). The investigation starts from the observation that this economic prominence is not accompanied by equally favorable working conditions, and seeks to understand how organizational choices contribute to the emergence of operational overload and what impacts this has on workers' health and organizational performance. The literature review draws on frameworks from the psychodynamics of work, the demand-control-support model, and empirical studies on wholesale management, highlighting that structural deficiencies in work organization—such as process fragmentation, poorly managed technological adoption, heterogeneous labor relations, and low recognition—constitute the main determinants of operational overload in the sector. The findings point to the need for systemic organizational interventions that simultaneously address the technical, relational, and symbolic dimensions of work.

Keywords: work organization; operational overload; wholesale sector; occupational health; psychodynamics of work.

Introdução

O setor atacadista ocupa posição estratégica na cadeia produtiva brasileira, atuando como elo intermediário entre indústrias e o varejo, sendo responsável por uma parcela expressiva da distribuição de bens de consumo no país. De acordo com a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), o segmento movimentou mais de R\$ 500 bilhões em 2022, empregando diretamente milhões de trabalhadores em diferentes funções operacionais e gerenciais (ABAD, 2023). Esse protagonismo econômico, contudo, não é acompanhado por condições igualmente favoráveis de trabalho para os profissionais que sustentam a operação dessas empresas.

A dinâmica do trabalho no atacado é marcada por alto volume de tarefas, ciclos de demanda sazonais acentuados, pressão por metas e prazos rígidos de entrega, além de processos internos frequentemente mal estruturados ou subutilizados do ponto de vista tecnológico. Esse conjunto de características cria um ambiente propício ao surgimento e à intensificação da sobrecarga operacional, fenômeno que compromete não apenas a produtividade das organizações, mas também a saúde física e mental dos trabalhadores, podendo favorecer quadros de estresse, dor, piora do sono e *presenteísmo* (PIE *et al.*, 2020).

No contexto brasileiro, o debate sobre organização do trabalho ganhou renovado impulso após a pandemia de COVID-19, que reorganizou fluxos logísticos, aumentou a demanda por distribuição de insumos essenciais e impôs adaptações abruptas nas rotinas operacionais do setor atacadista. A literatura recente sobre fatores psicossociais no trabalho indica que elevadas demandas, baixo controle sobre as atividades e suporte social insuficiente se associam à maior ocorrência de *transtornos mentais comuns* entre trabalhadores, especialmente em cenários marcados por mudanças organizacionais intensas e pressão produtiva (EL KADRI FILHO; DE LUCCA, 2024). A identificação dos fatores

organizacionais que contribuem para esse quadro constitui, assim, uma agenda de investigação relevante para compreender a sobrecarga laboral em diferentes segmentos econômicos.

Diante do cenário descrito, emerge a seguinte pergunta-problema: de que modo a organização do trabalho no setor atacadista brasileiro contribui para a geração de sobrecarga operacional nos trabalhadores e quais são os impactos decorrentes sobre a saúde, o desempenho individual e os resultados organizacionais?

A hipótese central desta investigação é a de que deficiências na organização do trabalho — expressas na fragmentação de processos, na ausência de ferramentas adequadas de gestão, no excesso de demandas simultâneas e na precariedade dos sistemas de comunicação interna — constituem os principais determinantes da sobrecarga operacional no setor atacadista, produzindo efeitos negativos mensuráveis sobre o bem-estar dos trabalhadores e sobre a eficiência organizacional.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar de que forma a organização do trabalho no setor atacadista brasileiro contribui para a sobrecarga operacional dos trabalhadores, identificando seus determinantes e consequências para a saúde ocupacional e o desempenho organizacional.

Como objetivos específicos, elencam-se: (a) caracterizar os modelos de organização do trabalho predominantes no setor atacadista brasileiro e seus principais componentes estruturais; (b) identificar os fatores organizacionais associados à sobrecarga operacional e sua relação com adoecimento e presenteísmo no trabalho; e (c) analisar as estratégias de enfrentamento adotadas por trabalhadores e organizações diante da sobrecarga operacional, avaliando sua efetividade.

A justificativa desta pesquisa repousa em três dimensões complementares: teórica, empírica e social. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o avanço do campo da saúde do trabalhador e da gestão organizacional, ao investigar especificamente um setor ainda pouco explorado pela literatura científica nacional, que concentra suas análises majoritariamente no setor industrial ou nos serviços públicos de saúde (MENDES; ARAÚJO, 2012).

Do ponto de vista empírico, a pesquisa responde a uma lacuna observada nos estudos sobre gestão do trabalho no comércio atacadista: a ausência de diagnósticos sistemáticos sobre os impactos das escolhas organizacionais sobre a carga de trabalho percebida e real dos trabalhadores. Do ponto de vista social, os resultados esperados podem subsidiar gestores, sindicatos e formuladores de políticas públicas na elaboração de intervenções capazes de

tornar o ambiente de trabalho do setor mais saudável, produtivo e sustentável.

Esta pesquisa se caracteriza como de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa (método misto), de caráter exploratório e descritivo. O levantamento bibliográfico foi conduzido nas bases Scielo, Periódicos CAPES, Redalyc e Google Scholar, com recorte temporal de 2018 a 2024, utilizando descritores como "organização do trabalho", "sobrecarga operacional", "setor atacadista", "saúde ocupacional" e "estresse no trabalho", combinados em língua portuguesa e inglesa.

Revisão da literatura

A organização do trabalho constitui um dos mais relevantes objetos de investigação nas ciências do trabalho e da administração, sendo compreendida como o conjunto de decisões — explícitas ou tácitas — que uma organização adota para definir a divisão de tarefas, a distribuição de responsabilidades, os fluxos de informação, os ritmos e os modos de controle sobre a execução do trabalho (DEJOURS, 2015). Tais decisões não são neutras: refletem orientações de gestão, culturas organizacionais e, sobretudo, prioridades estratégicas que nem sempre coincidem com o bem-estar dos trabalhadores.

Do ponto de vista histórico, os modelos de organização do trabalho passaram por sucessivas transformações ao longo do século XX. O taylorismo, paradigma dominante durante grande parte do período industrial, estabeleceu a separação rígida entre concepção e execução, a padronização de tarefas e o controle intensivo do tempo de trabalho (BRAVERMAN, 1974, apud ALVES, 2020). Embora amplamente criticado por sua dimensão desumanizante, o modelo taylorista deixou marcas profundas nas práticas gerenciais de setores intensivos em mão de obra, entre os quais o comércio atacadista frequentemente se enquadra.

O setor atacadista brasileiro apresenta características operacionais que favorecem a persistência de lógicas organizacionais tayloristas adaptadas. Isso se deve à natureza de suas atividades principais: separação e conferência de pedidos (*picking*), carregamento, transporte, controle de estoque, atendimento comercial e gestão de devoluções são operações que exigem coordenação precisa, repetitividade e agilidade. Nesse contexto, a pressão por produtividade tende a se traduzir em ritmos acelerados, intensificação das demandas e pouca margem para autonomia dos trabalhadores operacionais, aspectos que se aproximam dos fatores psicossociais associados à organização do trabalho, como tempo, ritmo, conteúdo das tarefas, gestão e participação dos trabalhadores (SANTOS *et al.*, 2024).

Ricardo *et al.* (2020), ao analisarem a aplicação da gestão por processos em uma empresa do setor logístico, indicam que a organização das atividades a partir de processos de

gestão, processos principais e processos de apoio favorece maior visão sistêmica, padronização e controle dos fluxos operacionais. Essa abordagem permite compreender que a fragmentação das tarefas e a ausência de integração entre etapas podem gerar retrabalho, falhas de comunicação, conflitos interpessoais e sensação de ineficiência, mesmo quando os indicadores produtivos se mostram satisfatórios para a empresa.

A introdução de tecnologias de informação e comunicação nas operações atacadistas, como sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), WMS (*Warehouse Management Systems*) e aplicativos de gestão de rotas, tem sido apontada como vetor de modernização organizacional. Contudo, sua adoção nem sempre vem acompanhada de investimentos proporcionais em capacitação dos trabalhadores ou em redesenho dos processos. Salla; Sticca; Carlotto (2022) indicam que o uso intensivo de tecnologias digitais no trabalho pode favorecer o *tecnoestresse*, sobretudo quando há sobrecarga, complexidade das ferramentas, falta de suporte técnico e insuficiência de recursos organizacionais.

Outro aspecto relevante da organização do trabalho no atacado diz respeito à sazonalidade. O setor é marcado por oscilações de demanda atreladas a períodos festivos, safras e campanhas comerciais, o que implica contratações temporárias, redistribuição de funções e intensificação dos ritmos de trabalho em intervalos regulares do ano. Em atividades logísticas, a intensificação do trabalho pode ocorrer por meio do aumento do ritmo de execução, da ampliação das jornadas, da pressão por prazos, da exigência de disponibilidade constante e da gestão orientada por metas, elementos que tendem a produzir desgaste físico e mental nos trabalhadores envolvidos nas operações (TAVARES; SCOPINHO, 2021). No setor atacadista, esses mecanismos tornam-se ainda mais sensíveis nos períodos de pico operacional, sobretudo quando o planejamento antecipado das equipes, a distribuição das tarefas e a comunicação das metas não acompanham o crescimento temporário da demanda.

A dimensão das relações de trabalho também merece atenção. No setor atacadista, é comum a coexistência de trabalhadores com vínculos empregatícios distintos, como efetivos, temporários, terceirizados e autônomos, o que cria heterogeneidade nas condições laborais e nos níveis de proteção institucional disponíveis. A análise de Bastos (2024) demonstra que múltiplos vínculos de trabalho, quando presentes em um mesmo ambiente organizacional, podem produzir desigualdades contratuais, precarização, sofrimento psicossocial e fragilização das relações coletivas. Essa leitura permite compreender que a gestão dos contratos de trabalho é, ela própria, uma dimensão da organização laboral, com impactos diretos sobre a saúde ocupacional, sobretudo quando trabalhadores submetidos a regimes distintos compartilham exigências semelhantes, mas dispõem de direitos, recursos de apoio e possibilidades de reconhecimento desiguais.

Do ponto de vista teórico, a abordagem da psicodinâmica do trabalho, desenvolvida

pelo psiquiatra francês Christophe Dejours e introduzida no Brasil especialmente pelos estudos de Mendes e Araújo (2012), oferece instrumental valioso para compreender como a organização do trabalho articula-se com o sofrimento e o prazer dos trabalhadores. Para Dejours (2015), a organização do trabalho compreende tanto sua dimensão objetiva — a divisão de tarefas e os modos operatórios — quanto sua dimensão subjetiva, relacionada às relações de poder, ao reconhecimento e ao sentido atribuído ao trabalho. Quando essas duas dimensões entram em conflito com as necessidades psíquicas dos trabalhadores, emergem estratégias defensivas que, se bem-sucedidas, permitem a manutenção do equilíbrio psíquico; se insuficientes, conduzem ao sofrimento patológico.

No setor atacadista, a psicodinâmica do trabalho encontra campo fértil de aplicação. O trabalho no atacado é frequentemente pouco visível para o consumidor final, o que pode comprometer o sentido subjetivo da atividade, enquanto os trabalhadores da linha operacional tendem a receber reconhecimento limitado em ambientes nos quais a atenção gerencial se concentra nos resultados comerciais. A avaliação dos aspectos psicossociais do trabalho permite compreender como ritmos intensos, baixa autonomia, fragilidade do suporte institucional e reduzida participação dos trabalhadores podem ampliar experiências de sofrimento e desgaste mental (SANTOS *et al.*, 2024). Essa combinação entre alta demanda e baixo reconhecimento aproxima-se, segundo o modelo demanda-controle de Karasek e Theorell (1990), de uma situação de trabalho de alta tensão, associada a maiores riscos à saúde mental dos trabalhadores.

O modelo demanda-controle-suporte (DCS), ampliação do modelo original de Karasek e Theorell, incorpora o suporte social como variável moderadora dos efeitos negativos da combinação entre alta demanda e baixo controle. Em contextos de elevada demanda operacional, como o atacadista, o apoio de colegas e superiores pode funcionar como fator protetivo, reduzindo a exposição dos trabalhadores ao estresse ocupacional e a formas persistentes de sofrimento psíquico. Essa relação é reforçada por El Kadri Filho; De Lucca (2024), ao analisarem a associação entre fatores psicossociais, demandas laborais, controle, suporte social e *transtornos mentais comuns* em trabalhadores submetidos a mudanças abruptas no modo de organização do trabalho. Para que esse suporte seja efetivo, é necessário que a própria estrutura organizacional preveja tempo e espaço para a comunicação, condição frequentemente limitada em ambientes marcados por urgência, pressão por volume e intensificação das rotinas.

É relevante também considerar o papel das lideranças intermediárias, como supervisores e coordenadores de operação, na mediação entre as demandas organizacionais e as condições reais de trabalho das equipes. A literatura recente sobre gestão do sofrimento mental no trabalho indica que gestores ocupam posição estratégica na identificação de sinais

de adoecimento, na organização de respostas institucionais e na construção de práticas de cuidado voltadas aos trabalhadores (CARNIATO; DE LUCCA, 2024). Em ambientes marcados por pressão produtiva, conflitos entre metas e limites operacionais, essa função mediadora pode ampliar a sobrecarga das próprias lideranças, sobretudo quando não há suporte institucional suficiente para distribuir responsabilidades, reconhecer tensões e criar espaços efetivos de escuta.

A transformação digital do setor atacadista, impulsionada pela expansão do *e-commerce* e pela adoção de plataformas digitais de venda e distribuição, tem redefinido os contornos da organização do trabalho no segmento. Por um lado, a digitalização possibilita maior eficiência nos processos de pedido, separação e entrega; por outro, introduz novas exigências cognitivas e formas ampliadas de controle, que podem intensificar a pressão por desempenho e reduzir os espaços de autonomia (SALLA; STICCA; CARLOTTO, 2022). A tensão entre eficiência tecnológica e qualidade de vida no trabalho emerge, assim, como um dos desafios centrais da gestão contemporânea no atacado.

Em síntese, a organização do trabalho no setor atacadista apresenta configuração complexa, na qual convivem legados tayloristas, pressões de modernização tecnológica, relações de trabalho heterogêneas e dinâmicas de reconhecimento frequentemente precárias. Compreender essa configuração em sua totalidade — incluindo seus fundamentos históricos, seus modelos predominantes e suas contradições internas — é condição necessária para a análise aprofundada dos fatores que engendram a sobrecarga operacional, tema desenvolvido no subtema subsequente.

Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza como de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa — método misto —, de caráter exploratório e descritivo. A escolha metodológica justifica-se pela natureza multidimensional do objeto investigado: a sobrecarga operacional no setor atacadista envolve tanto dimensões objetivas e mensuráveis quanto dimensões subjetivas e interpretativas, que demandam instrumentos analíticos distintos e complementares. A triangulação entre abordagens quantitativas e qualitativas permite uma compreensão mais abrangente e robusta do fenômeno, reduzindo o risco de vieses decorrentes da adoção exclusiva de qualquer uma das perspectivas.

O levantamento bibliográfico foi conduzido nas bases de dados Scielo, Periódicos CAPES, Redalyc e Google Scholar, com recorte temporal de 2018 a 2024. Foram utilizados como descritores os termos "organização do trabalho", "sobrecarga operacional", "setor atacadista", "saúde ocupacional" e "estresse no trabalho", combinados em língua portuguesa e

inglesa, por meio de operadores booleanos. A seleção do material obedeceu a critérios de relevância temática, consistência metodológica e circulação em periódicos indexados, privilegiando artigos empíricos, revisões sistemáticas e obras teóricas de referência consolidada no campo da saúde do trabalhador e da gestão organizacional.

Para a coleta de dados primários, prevê-se a aplicação de questionário estruturado com escala Likert junto a trabalhadores e gestores de empresas atacadistas de médio e grande porte, complementado por entrevistas semiestruturadas que permitam o aprofundamento qualitativo dos temas emergentes. A análise dos dados quantitativos utilizará estatística descritiva e análise de correlação, enquanto a análise qualitativa adotará a técnica de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016), que orienta a organização do material em categorias analíticas derivadas tanto do referencial teórico quanto da empiria. Todos os procedimentos éticos seguirão as diretrizes da Resolução CNS n.º 510/2016, que regulamenta a pesquisa em ciências humanas e sociais no Brasil.

A opção por um desenho de pesquisa misto responde, ainda, a uma limitação identificada na literatura sobre o tema: os estudos disponíveis tendem a adotar abordagens monométodo, ora privilegiando levantamentos quantitativos de prevalência de estresse, ora estudos qualitativos de caso, sem integrar sistematicamente as duas perspectivas. A presente investigação busca superar essa limitação ao propor um modelo analítico que articule indicadores objetivos de carga de trabalho com a experiência subjetiva dos trabalhadores, compreendida à luz dos referenciais teóricos da psicodinâmica do trabalho e do modelo demanda-controle-suporte (DEJOURS, 2015).

Do ponto de vista do referencial teórico que orienta a construção dos instrumentos de coleta e análise, a pesquisa apoia-se em três pilares centrais. O primeiro é a abordagem da psicodinâmica do trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours e introduzida no Brasil pelos estudos de Mendes e Araújo (2012), que compreende a organização do trabalho em suas dimensões objetiva, vinculada à divisão de tarefas e aos modos operatórios, e subjetiva, relacionada às relações de poder, ao reconhecimento e ao sentido atribuído ao trabalho. O segundo pilar é o modelo demanda-controle-suporte, que permite operacionalizar a análise das condições laborais a partir das demandas psicológicas, do grau de controle sobre a execução das atividades e do suporte social disponível, sendo aplicado em investigações recentes sobre fatores psicossociais e *transtornos mentais comuns* no trabalho (EL KADRI FILHO; DE LUCCA, 2024). O terceiro pilar corresponde à produção empírica recente sobre gestão e organização do trabalho no setor atacadista brasileiro, que oferece o substrato contextual necessário para a interpretação dos dados coletados. A articulação entre esses referenciais confere à pesquisa consistência teórico-metodológica e amplia sua capacidade analítica para

compreender os mecanismos explicativos da sobrecarga operacional.

Resultados

Os resultados da revisão bibliográfica permitem identificar um conjunto articulado de fatores organizacionais que, no setor atacadista brasileiro, concorrem para a produção e a intensificação da sobrecarga operacional. Esses fatores são apresentados a seguir em três eixos temáticos: a estrutura da organização do trabalho predominante no setor, os mecanismos específicos de geração de sobrecarga e as consequências identificadas sobre a saúde dos trabalhadores e o desempenho organizacional.

No que se refere à estrutura organizacional, a literatura revisada indica que o setor atacadista brasileiro ainda opera predominantemente segundo lógicas herdadas do modelo taylorista, caracterizadas pela separação rígida entre concepção e execução, pela padronização intensiva das tarefas e pelo controle rigoroso do tempo de trabalho. No campo logístico, Ricardo *et al.* (2020) demonstram que a gestão por processos pode favorecer a integração entre atividades, ampliar a visão sistêmica dos fluxos operacionais e reduzir problemas decorrentes da fragmentação do trabalho. Essa perspectiva é relevante para compreender que, em operações marcadas por etapas interdependentes, a ausência de articulação entre setores tende a gerar retrabalho, falhas de comunicação e sensação de ineficiência, ainda que os resultados produtivos atendam às metas organizacionais.

A natureza das atividades principais do setor, como separação e conferência de pedidos, carregamento, transporte, controle de estoque, atendimento comercial e gestão de devoluções, favorece a persistência dessas lógicas, pois exige coordenação precisa, repetitividade e agilidade. Na prática gerencial, tais exigências podem se converter em ritmos acelerados, intensificação das demandas e baixa participação dos trabalhadores nas decisões sobre o próprio trabalho, elementos reconhecidos como aspectos psicossociais relevantes para a saúde ocupacional (SANTOS *et al.*, 2024).

Em relação aos mecanismos de geração de sobrecarga, a revisão da literatura aponta dois vetores de especial relevância: a sazonalidade da demanda e a gestão inadequada da transformação tecnológica. A intensificação do trabalho em contextos logísticos pode ser produzida pelo aumento do ritmo de execução, pela extensão das jornadas, pela pressão por resultados, pela imprevisibilidade das demandas e pela exigência de disponibilidade para além dos limites formais do expediente (TAVARES; SCOPINHO, 2021). No setor atacadista, esses fatores tendem a se acentuar durante períodos de pico operacional, associados a datas comemorativas, safras e campanhas comerciais, quando a demanda supera a capacidade regular de resposta das equipes. A ausência de planejamento antecipado, a redistribuição

improvisada de funções e a comunicação deficiente de metas agravam esse quadro, expondo os trabalhadores a exigências superiores aos recursos organizacionais disponíveis.

No que tange à tecnologia, Salla; Sticca; Carlotto (2022) indicam que o uso constante de tecnologias digitais, quando associado à complexidade das ferramentas, à falta de suporte técnico e à sobrecarga de demandas, pode favorecer o *tecnoestresse* e ampliar o desgaste dos trabalhadores. Esse achado é particularmente relevante em um contexto de intensificação da transformação digital do setor, impulsionada pela expansão do *e-commerce* e pela adoção de plataformas digitais de venda e distribuição, que introduzem, paralelamente, novas formas de controle e monitoramento, como a rastreabilidade em tempo real dos operadores de logística, reduzindo os espaços de autonomia e intensificando a pressão por desempenho.

Quanto às consequências da sobrecarga, a literatura revisada indica impactos que se manifestam em múltiplos planos. A análise dos fatores psicossociais no trabalho demonstra que a combinação entre altas demandas, baixo controle e suporte social insuficiente pode ampliar a vulnerabilidade dos trabalhadores a *transtornos mentais comuns*, sobretudo quando a reorganização das atividades ocorre sob pressão, instabilidade e intensificação das exigências laborais (EL KADRI FILHO; DE LUCCA, 2024). A heterogeneidade dos vínculos empregatícios, com a coexistência de trabalhadores efetivos, temporários, terceirizados e autônomos, agrava esse quadro, pois a presença de múltiplos regimes contratuais pode gerar desigualdades internas, insegurança, competição, fragilização dos laços coletivos e sofrimento psicossocial (BASTOS, 2024). No nível gerencial, a gestão do sofrimento mental no trabalho exige que as lideranças reconheçam sinais de desgaste, organizem estratégias de cuidado e enfrentem as tensões produzidas pela própria estrutura institucional (CARNIATO; DE LUCCA, 2024). Quando essa mediação ocorre sem apoio organizacional adequado, a sobrecarga tende a se deslocar para diferentes níveis da hierarquia, tornando o adoecimento um fenômeno sistêmico, e não restrito a funções isoladas.

É relevante considerar ainda que o papel das lideranças intermediárias, como supervisores e coordenadores de operação, aparece como um ponto crítico na organização do trabalho, pois esses profissionais costumam mediar as exigências institucionais e as limitações concretas vivenciadas pelas equipes. Carniato; De Lucca (2024), ao analisarem o sofrimento mental dos trabalhadores a partir do olhar da gestão, indicam que o enfrentamento do adoecimento laboral depende de práticas institucionais capazes de reconhecer o sofrimento, organizar fluxos de cuidado e oferecer suporte às equipes. No setor atacadista, essa leitura permite compreender que a atuação gerencial não se limita ao repasse de ordens, mas envolve a administração cotidiana de tensões, conflitos, metas e restrições operacionais. Quando esse esforço permanece invisível, sem reconhecimento formal e sem suporte organizacional, a

liderança intermediária também se torna vulnerável ao acúmulo silencioso de tensão, o que amplia o risco de adoecimento e reforça a sobrecarga como fenômeno distribuído por toda a estrutura hierárquica.

Discussão

Os resultados apresentados permitem avançar na compreensão dos mecanismos pelos quais a organização do trabalho no setor atacadista engendra e perpetua a sobrecarga operacional, em diálogo crítico com os referenciais teóricos mobilizados. A leitura integrada dos achados evidencia que a sobrecarga não é um fenômeno circunstancial nem resultado de escolhas individuais dos trabalhadores, mas expressão de configurações organizacionais estruturais que, em larga medida, remontam a decisões de gestão tomadas sem considerar seus impactos sobre as condições e a saúde no trabalho.

A persistência de lógicas tayloristas no setor atacadista pode ser compreendida à luz da análise de Dejours (2015), para quem a organização do trabalho abrange tanto sua dimensão objetiva, relacionada à divisão de tarefas e aos modos operatórios, quanto sua dimensão subjetiva, vinculada às relações de poder, ao reconhecimento e ao sentido atribuído ao trabalho. Quando essas duas dimensões entram em conflito com as necessidades psíquicas dos trabalhadores, emergem estratégias defensivas que, se insuficientes, podem conduzir ao sofrimento patológico. No campo logístico, Ricardo *et al.* (2020) indicam que a gestão por processos favorece uma leitura integrada das atividades, dos fluxos e das responsabilidades organizacionais, o que permite problematizar modelos excessivamente fragmentados de execução. Essa condição se articula a fatores psicossociais como ritmo de trabalho, conteúdo das tarefas, liderança, avaliação de desempenho e participação dos trabalhadores, dimensões que devem ser consideradas na análise da saúde do trabalhador no Brasil (SANTOS *et al.*, 2024).

A combinação entre alta demanda e baixo controle — característica identificada consistentemente no setor — enquadra-se no que o modelo demanda-controle de Karasek e Theorell (1990) denomina situação de trabalho de alta tensão, associada aos maiores riscos à saúde mental dos trabalhadores. O modelo demanda-controle-suporte (DCS), ampliação do modelo original, incorpora o suporte social como variável moderadora desses efeitos. Contudo, para que esse suporte seja efetivo, é necessário que a própria organização do trabalho preveja tempo e espaço para a comunicação — o que frequentemente não ocorre em ambientes marcados pela urgência e pela pressão por volume, como o atacadista. Essa contradição estrutural limita o potencial protetor do suporte social justamente nos contextos em que ele seria mais necessário.

A questão da transformação digital merece reflexão específica. O fenômeno analisado por Salla; Sticca; Carlotto (2022), relacionado ao *tecnoestresse* produzido por sobrecarga, complexidade tecnológica e insuficiência de suporte organizacional, ilustra uma tensão mais ampla entre a lógica da eficiência tecnológica e a lógica das condições de trabalho. A digitalização, quando conduzida sem perspectiva participativa e sem investimento proporcional em capacitação, deixa de ser vetor de modernização para tornar-se fonte adicional de sofrimento. Esse paradoxo é especialmente relevante no contexto atual, em que a expansão do *e-commerce* atacadista e a adoção de ferramentas de rastreamento em tempo real intensificam o controle sobre os trabalhadores, reduzindo ainda mais os espaços de autonomia que o modelo DCS identifica como fator protetor da saúde mental.

A análise das relações de trabalho revela outra dimensão crítica: a gestão dos contratos é, ela própria, uma forma de organização do trabalho com impactos diretos na saúde ocupacional. A precariedade dos vínculos empregatícios não constitui um dado neutro, pois pode se expressar em insegurança, desigualdade de direitos, competição entre trabalhadores, fragilização coletiva e sofrimento psicossocial (BASTOS, 2024). Em um setor marcado pela coexistência de múltiplos tipos de vínculo, essa heterogeneidade tende a produzir assimetrias internas nas condições de trabalho, especialmente quando profissionais submetidos a regimes distintos enfrentam exigências semelhantes, mas dispõem de menor acesso a recursos institucionais, reconhecimento e capacidade de negociação frente às pressões organizacionais.

Cabe ainda refletir sobre o papel do reconhecimento como categoria central na compreensão da sobrecarga operacional no setor atacadista. Para Dejours (2015), o reconhecimento no trabalho não se limita à retribuição financeira: envolve o julgamento de utilidade, feito pelas hierarquias, e o julgamento de beleza, emitido pelos pares, ambos essenciais para a construção da identidade profissional e para a transformação do sofrimento em prazer. No setor atacadista, onde parte significativa das atividades permanece pouco visível para o consumidor final e a valorização institucional tende a se concentrar nos resultados comerciais, esses dois tipos de reconhecimento podem se mostrar escassos.

A literatura sobre aspectos psicossociais do trabalho reforça que formas de gestão, participação, liderança, avaliação de desempenho, conteúdo das tarefas e ritmos laborais compõem dimensões decisivas para compreender os processos de sofrimento e adoecimento ocupacional (SANTOS *et al.*, 2024). Essa escassez de reconhecimento não apenas priva os trabalhadores de uma fonte fundamental de satisfação, como também reduz sua capacidade de mobilizar estratégias defensivas saudáveis frente à sobrecarga, tornando-os mais vulneráveis ao sofrimento patológico. Investir em culturas organizacionais que tornem o trabalho visível e reconhecido configura, assim, uma intervenção sobre a sobrecarga, tanto quanto a

reestruturação de processos ou a implementação de tecnologias adequadas.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar de que forma a organização do trabalho no setor atacadista brasileiro contribui para a sobrecarga operacional dos trabalhadores, identificando seus determinantes e consequências para a saúde ocupacional e o desempenho organizacional. A revisão bibliográfica realizada permite concluir que a hipótese central da investigação encontra amplo respaldo na literatura: deficiências estruturais na organização do trabalho — expressas na fragmentação de processos, na ausência de ferramentas adequadas de gestão, no excesso de demandas simultâneas e na precariedade dos sistemas de comunicação interna — constituem os principais determinantes da sobrecarga operacional no setor atacadista, produzindo efeitos negativos mensuráveis sobre o bem-estar dos trabalhadores e sobre a eficiência organizacional.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o avanço do campo da saúde do trabalhador ao demonstrar a fecundidade da articulação entre a psicodinâmica do trabalho de Dejours (2015), o modelo demanda-controle-suporte de Karasek e Theorell e os estudos empíricos sobre gestão no atacado para a compreensão de um setor ainda pouco explorado pela literatura científica nacional. A maior parte das investigações existentes concentra sua análise no setor industrial ou nos serviços públicos de saúde (MENDES; ARAÚJO, 2012), o que confere relevância específica ao presente recorte temático e setorial.

Do ponto de vista empírico, a pesquisa preenche uma lacuna diagnóstica ao sistematizar, de forma integrada, os fatores organizacionais que engendram a sobrecarga no atacado e os mecanismos pelos quais esses fatores operam sobre a saúde e o desempenho dos trabalhadores. A identificação do papel específico da sazonalidade, da implementação tecnológica mal gerenciada, da heterogeneidade dos vínculos empregatícios e da atuação dos supervisores como amortecedores organizacionais oferece um mapa analítico que pode orientar tanto futuras investigações quanto intervenções práticas.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que intervenções efetivas demandam reestruturação organizacional sistêmica, com atenção simultânea às dimensões técnica, relacional e simbólica do trabalho. No nível da gestão organizacional, recomenda-se a revisão dos modelos de divisão do trabalho, com ampliação da autonomia e da visão sistêmica dos trabalhadores operacionais; o desenvolvimento de estratégias estruturadas de gestão da mudança tecnológica, com investimento proporcional em capacitação; e a criação de

mecanismos formais de reconhecimento do trabalho em todos os níveis hierárquicos. No plano das relações de trabalho, é necessário repensar as condições oferecidas aos trabalhadores com vínculos precários, reconhecendo os impactos dessas condições sobre a sobrecarga e a saúde ocupacional.

Vale sublinhar que a superação da sobrecarga operacional no setor atacadista não depende exclusivamente de iniciativas organizacionais voluntárias. O arcabouço regulatório brasileiro, em especial as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, como a NR-17, que trata de ergonomia, e a NR-1, recentemente atualizada para incluir o gerenciamento de riscos psicossociais, fornece o instrumental normativo necessário para que empregadores sejam responsabilizados pela promoção de ambientes de trabalho saudáveis. Contudo, a efetividade dessas normas depende de sua fiscalização adequada, da capacidade dos sindicatos de incorporá-las nas negociações coletivas e, sobretudo, de uma mudança cultural nas organizações que reconheça a saúde dos trabalhadores não como custo, mas como condição de sustentabilidade do próprio negócio. Pie *et al.* (2020) demonstram que o *presenteísmo* se associa a fatores físicos e psicossociais, como dor, sono ruim, estresse e sentimentos negativos em relação à vida, o que reforça a necessidade de estratégias organizacionais voltadas à redução da sobrecarga e à preservação da capacidade laborativa.

Por fim, reconhecem-se as limitações desta investigação, circunscrita ao levantamento bibliográfico disponível até 2024 e ainda sem os dados primários previstos nas etapas subsequentes da pesquisa. Recomenda-se, para estudos futuros, a realização de investigações longitudinais que acompanhem trajetórias de adoecimento e intervenções organizacionais ao longo do tempo, bem como pesquisas específicas sobre o impacto da expansão do e-commerce atacadista nas condições de trabalho dos profissionais do setor. A agenda de transformação digital que avança no segmento impõe, com urgência, que a investigação científica antecipe seus riscos e subsidie decisões que conjuguem eficiência produtiva com dignidade no trabalho.

Referências

ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. 2. ed. São Paulo: **Boitempo**, 2020. Disponível em: https://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/24_OSQ_25_26_Ribeiro.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

BASTOS, Juliano Almeida. Múltiplos vínculos de trabalho, precarização e sofrimento psicossocial no cotidiano de um hospital universitário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, edsmsubj5, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/21922pt2024v49edsmsubj5>.

CARNIATO, Eliza Piazzetta; LUCCA, Sérgio Roberto de. Sofrimento mental dos trabalhadores dos Caps: um olhar da gestão. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 143, e9170, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/2358-289820241439170P>.

DEJOURS, Christophe. Trabalho vivo I: sexualidade e trabalho. 2. ed. Tradução de Franck Soudant. São Paulo: **Blucher**, 2022. Disponível em: https://storage.blucher.com.br/book/pdf_preview/9786555065329-amostra.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

KADRI FILHO, F. E.; LUCCA, S. R. de. Fatores psicossociais e transtornos mentais comuns no teletrabalho do judiciário trabalhista na pandemia de Covid-19. **Saúde em Debate**, v. 48, n. 140, e8895, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/2358-289820241408895P>.

MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis. Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação. Curitiba: **Juruá**, 2012.

PIE, Ana Clara Souza; FERNANDES, Rita de Cássia Pereira; CARVALHO, Fernando Martins; PORTO, Lauro Antônio. Fatores associados ao presenteísmo em trabalhadores da indústria. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000003118>.

RICARDO, Luciene Galdino; GUELBERT, Tanatiana Ferreira; SILVA, Ana Paula; GUELBERT, Marcelo; RICARDO, Daniel Bonete. Gestão por processos e sua aplicação em uma empresa do setor logístico. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 5, p. 27372-27384, maio 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n5-257>.

SALLA, Thaís Granato Riscifina; STICCA, Marina Greggi; CARLOTTO, Mary Sandra. Revisão integrativa sobre tecnoestresse no trabalho: fatores individuais, organizacionais e consequências. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 22, n. 3, jul./set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.23232>.

SANTOS, Caroline Castro de Assis; GOMES, Nayara Ribeiro; SANTOS, Kionna Oliveira Bernardes; MEDEIROS, Adriane Mesquita de. Avaliação dos aspectos psicossociais do trabalho no Brasil no contexto da saúde do trabalhador: uma revisão de escopo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, e9, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/38122pt2024v49e9>.

TAVARES, Arianne Serpeloni; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. As consequências paradoxais do trabalho intensificado: um estudo com gestores de logística. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, e16572, maio/ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.36298/gerais2021142e16572>.