

Reuna

ESTRESSE OCUPACIONAL E LIDERANÇA OCCUPATIONAL STRESS AND LEADERSHIP

Luciano Zille Pereira

Faculdades Novos Horizontes, Brasil
Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho, CEP 30.180-121 - Belo Horizonte - MG
Fone:55 (31) 34097245 / Fax: (31) 34097053
E-mail: luciano.zille@unihorizontes.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4239395807663687>

Fernanda Cristina Costa Couto Lanna

Universidade Federal de Minas Gerais
Endereço: Avenida Antônio Carlos, 6627 – Pampulha, CEP 31.270-901 - Belo Horizonte, MG - Brasil
Fone:55(31) 34097245
E-mail: luciano.zille@unihorizontes.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3829134297712600>

Giovanna Iglesias Coelho

Faculdades Novos Horizontes, Brasil
Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho, CEP 30180-121 - Belo Horizonte –MG
E-mail: giovanna.coelho@unihorizontes.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/343193332500399>

Submissão: 19 Set. 2014 **Aprovação:** 12 Nov. 2014. **Publicação:** 30 Nov. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blindreview*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil.
Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/677>

Resumo

Este artigo investiga manifestações do estresse ocupacional em líderes que atuam em *Contact Center*, com representação em âmbito nacional. Em termos metodológicos, utilizou-se de abordagem quantitativa envolvendo 120 líderes. Os principais resultados indicaram que 73% dos pesquisados apresenta estresse variando de leve/moderado a muito intenso. Os sintomas prevalentes no grupo que apresenta estresse intenso e muito intenso foram síndrome do pânico, tontura/vertigem, dor discreta no peito sob tensão, palpitações, sensação de sufocamento e períodos de depressão. Já as fontes mais significativas de tensão excessiva relacionadas ao trabalho destes líderes são relacionadas ao desrespeito humano, como práticas de humilhação, isolamento e perseguição, mantendo as pessoas num clima de insegurança e medo. Em relação aos mecanismos de regulação utilizados pelos líderes de forma mais significativa, foram a experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho e a possibilidade de cooperação entre os pares. Por fim, em relação aos indicadores de impacto no trabalho, identifica-se a fuga das responsabilidades que antes eram assumidas de forma natural; dificuldades em relação ao processo decisório; dificuldade de concentração

em relação às atividades inerentes à função e menor eficácia em relação aos resultados do trabalho.

Palavras Chave: Estresse ocupacional; Liderança; Líderes; Setor de Contact Center.

Abstract

The aim of this paper is to study the manifestations of occupational stress in leaders who work in a company's contact center industry with representation nationwide. In methodological terms we used a quantitative approach involving 120 leaders. Results indicated that 73% of leaders surveyed have stress, ranging from mild / moderate to heavy. Prevalent symptoms in the group of leaders who presented intense and very intense stress were panic disorder, dizziness / vertigo, mild chest pain under pressure, palpitations, feeling of suffocation and periods of depression. The most significant sources of excessive stress related to work these leaders are related to human disrespect, as practices of humiliation, isolation and persecution, keeping people in a climate of insecurity and fear. The main regulatory mechanisms used by leaders were personal experience in solving problems at work and the possibility of cooperation in dual. Finally, with respect to impact indicators at work, we identified the escape of responsibilities formerly assumed naturally; difficulties in relation to decision-making; difficulty concentrating in relation to the activities of the job and less effective compared to the results of the work.

Keywords: Occupational stress; Leadership; Leaders; Contact Center Sector.

1. Introdução

A velocidade e a frequência das mudanças no ambiente organizacional têm sido uma das principais características dos tempos modernos, principalmente em decorrência de profundas transformações de ordem econômica, política, social e tecnológica (CÂNDIDO; ABREU, 2002). Nesse sentido, novos modelos de gestão passam a ser adotados pelas organizações a fim de torná-las mais competitivas no mercado (FERNANDES, DI PACE; PASSOS, 2004).

Essas mudanças têm provocado diversos impactos nas organizações e consequentemente atingido, sobretudo, os trabalhadores que ocupam funções de liderança, como a redução do quadro de pessoal em função do achatamento dos níveis hierárquicos, terceirização e emprego temporário. Observa-se também nesses profissionais um aumento da angústia pelo medo de ser excluído do mercado de trabalho, pelas exigências acima da capacidade de adaptação e pressão excessiva nos planos físico e psicológico (BATEMAN; STRASSER, 1983; BROD, 1984; ALBRECHT, 1990; SENNETT, 2001; SAUTER, 2005; LEVI, 2005).

Esse novo contexto organizacional vem sendo acompanhado por elevados níveis de estresse entre os trabalhadores de todas as categorias ocupacionais, em todo o mundo. Pesquisa de Cooper e Arbose (1984) no Egito, Brasil, Inglaterra, Suécia, Alemanha, Japão, Singapura, Estados Unidos, Nigéria e África do Sul, mostra que os índices mais elevados de estresse estão no Egito (41,6%) e Brasil (40,9%). Pesquisa da ISMA (2003) aponta que a incidência do estresse tem crescido de forma vertiginosa em todo o mundo, apresentando proporções epidêmicas e que

30% dos trabalhadores brasileiros têm estresse caracterizado por exaustão física e mental. O relatório ISMA (2004), com pesquisa em 15 países apontou que 70% dos indivíduos pesquisados apresentaram quadro de estresse em seus diversos níveis de intensidade.

O estresse e a saúde mental do trabalhador têm sido apontados como tendo um relevante impacto na produtividade, aumentando consideravelmente os custos globais das empresas e das sociedades de uma forma geral (ADLER *et al.*, 2006). Pesquisa de Wang *et al.* (2004) revelou que a depressão, uma das principais manifestações do estresse, foi responsável pela elevação do absenteísmo e redução do foco e produtividade dos empregados nas empresas pesquisadas. Dahl (2011) constatou que a probabilidade de o indivíduo receber medicação relacionada ao estresse é maior quando o trabalho é realizado em organizações em processos de mudanças.

Os líderes, que antes constituíam um grupo ocupacional com condições de trabalho mais previsíveis, passaram a enfrentar situações ambíguas e inseguras, sobretudo a partir da década de 1990, devido às exigências do novo sistema capitalista de produção, estando submetidos à crescente aumento da pressão por resultados e do risco de desemprego (KLIKSBURG, 1993; ROULEAU, 2000; ROSSI, 2001; MELO, 2004; DAVEL; MELO, 2005; COOPER, 2005). Várias pesquisas abordam o estresse em trabalhadores que ocupam funções de lideranças no contexto internacional (COOPER; COOPER; EAKER, 1988; KARASEK, 1998; CHANLAT, 1996; ISMA, 2008). No caso brasileiro, pesquisas revelam alta incidência de estresse intenso e muito intenso em líderes que atuam em organizações de diversos setores da economia e níveis hierárquicos distintos (COUTO, 1987; TENÓRIO, 2000; ZILLE, 2005; ZILLE; BRAGA, 2007; BRAGA, ZILLE; MARQUES, 2008; ZILLE, BRAGA; ZILLE, 2011; ZILLE, 2011; MAFFIA; ZILLE, 2013; ZILLE; MARQUES; BRAGA; ZILLE, 2013; SANTOS; ZILLE, 2014).

Nesse sentido, o estudo das tensões excessivas no trabalho ganha importância ainda maior que em décadas anteriores uma vez que é possível observar que as transformações na função de liderança e a presença cada vez maior das tecnologias de gestão vêm acompanhadas de manifestações de quadros de estresse, como constatado neste estudo.

Assim, o objetivo da presente pesquisa foi de identificar e analisar as manifestações de estresse ocupacional em líderes que atuam em uma empresa do setor de *Contact Center* com representação em âmbito nacional, envolvendo a análise dos níveis de estresse, principais sintomas físicos e psicológicos, fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho destes profissionais.

Este artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. Em seguida aborda-se o referencial teórico em relação ao estresse ocupacional e a liderança organizacional, para posteriormente, apresentar o percurso metodológico que orientou o desenvolvimento da pesquisa. Segue-se a apresentação e discussão dos resultados e, finalmente, apresentam-se as conclusões do estudo.

2. O Estresse Ocupacional E A Liderança Organizacional

Esta seção tem como objetivo apresentar os conteúdos relacionados ao estresse ocupacional e a liderança organizacional, como base teórica para as análises apresentadas neste estudo.

2.1 Estresse ocupacional

Stress é uma palavra derivada do latim que durante o século XVII ganhou conotação de adversidade ou aflição. No final do século seguinte, seu uso evoluiu para expressar força, pressão ou esforço. O conceito de *stress* não é novo, mas foi apenas no início do século XX que estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental dos indivíduos, definindo-o como um estado do organismo após o esforço de adaptação capaz de produzir deformação na capacidade de resposta do comportamento mental, afetivo e físico (NASCIMENTO *et al.*, 1998).

Na primeira metade do século XX, Walter Cannon, fisiologista da Harvard Medical School, identificou as reações do organismo humano diante de situações inesperadas, como tensão dos músculos, taquicardia, incapacidade de controlar a respiração e transpiração excessiva como reações ao estresse. Cannon (1932) chamou o conjunto destas reações de resposta de luta-ou-fuga, onde o corpo prepara-se ao ser confrontado com uma ameaça para ficar e lutar ou para fugir. Dando continuidade aos estudos de Cannon, Hans Selye, já em meados do século XX, identificou as mudanças que ocorrem na fisiologia corporal quando o indivíduo é exposto a estressores – fatores potencialmente causadores de estresse, ou estímulo capaz de ativar a reação de luta-ou-fuga. O autor resumiu a reação ao estresse como um processo de três fases – reação de alarme, fase de resistência e de exaustão –, chamado de Síndrome de Adaptação Geral (SAG).

Selye (1956) define o estresse como a resposta inesperada do corpo a qualquer estímulo que seja solicitado, correspondendo a situações às quais o organismo deve se adaptar. Ainda segundo Selye (1974, p. 33),

[...] o estresse tinha uma conotação de quando o homem da idade da pedra enfrentava uma alcatéia de lobos, mas nos dias de hoje não tem a mesma conotação quando um trabalhador tenta se ajustar a rodízios de turnos, a tarefas extremamente monótonas e fragmentadas, a gerentes obsessivos ou a clientes ameaçadores e demasiadamente exigentes. Se este estresse for contínuo, na sua forma crônica, ele certamente poderá desencadear certos tipos de doenças.

Somando-se ao trabalho de Cannon e Selye, na década de 1970, Albrecht (1979, p. 113) define o estresse como “o conjunto de condições bioquímicas do corpo humano, refletindo a tentativa do corpo de fazer o ajuste às exigências do meio.” Assim, o estresse não é tratado como uma doença, mas como uma condição de descontrole da função fisiológica normal do corpo humano.

Na década seguinte, Couto (1987, p. 38) define-o como

[...] um estado em que ocorre um desgaste anormal da máquina humana e/ou uma redução da capacidade de trabalho, ocasionados, basicamente, por uma desproporção prolongada entre o grau de tensão a que o indivíduo está exposto e sua capacidade de suportá-lo. Neste sentido o estresse pode estar presente em todos os lugares e níveis sociais, independente de variáveis como sexo, idade e ocupação.

Nos dias atuais o estresse é compreendido como um estado em que ocorre um desgaste anormal do indivíduo e/ou uma redução da sua capacidade de trabalho, ocasionados por uma desproporção prolongada entre o grau de tensão a que está exposto e a sua capacidade de suportá-lo (SELYE, 1976; ADMAS, 1980; COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1988; LEVI, 2003; MASLACH, 2005; COUTO, 1987, 2014).

Em se tratando do ambiente ocupacional, *lócus* potencial de geração do estresse, a reestruturação do trabalho e do emprego, nas últimas décadas, têm levado pesquisadores como Landsbergis, Cahil e Schnall, (1999), Quinlan, Mayhew e Bohle (2001), Levi (2005) e Couto (2014) a argumentarem que esses eventos podem produzir estresse e como consequência doenças físicas e psicossomáticas ao indivíduo. Por exemplo, o aumento da jornada de trabalho, que é um fator comum na função de liderança, gera preocupações de intensificação e sobrecarga de trabalho. O enxugamento e as práticas de emprego temporário podem prejudicar a capacidade dos trabalhadores e das organizações de acumular e reter o conhecimento sobre segurança, desencorajar o relato de riscos de acidentes ou a utilização dos serviços de saúde em razão do medo da perda do emprego. Para Zille (2005, p. 61),

[...] as sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Aliado a essa conjuntura verifica-se uma deterioração da qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, o estresse apresenta-se como um estado importante, que vem atingindo as pessoas de forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra um preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa a humanidade.

Rifkin (1995) destaca que milhares de trabalhadores perderam seus postos de trabalho, devido a substituição pelas chamadas 'tecnologias inteligentes', que foram desenvolvidas em larga escala em todo o planeta. Para o autor, o novo mundo do trabalho está deixando os indivíduos alienados, vítimas de um acentuado estresse proveniente de pressões decorrentes de um ambiente de trabalho de alta tecnologia e crescente insegurança.

Nesse cenário, o estresse no trabalho fica cada vez mais evidente e recebe cada vez mais atenção, podendo ser entendido, de acordo com Brief, Schuler e Van Sell (1981), como uma condição que surge a partir da interação dos indivíduos com suas atividades, podendo ser caracterizado pelas mudanças que acontecem com as pessoas quando essas são 'forçadas' a se desviar de suas funções naturais. Essas

mudanças acontecem, uma vez que se considera que o corpo e a mente das pessoas estão em estado de equilíbrio até que aconteça um evento diferente relacionado ao trabalho que interrompa este estado, ou seja, a quebra da homeostase.

Para Adams (1981), o estresse excessivo tem inúmeros impactos no indivíduo como, por exemplo, mudanças nos hábitos alimentares; mudanças no consumo de álcool e fumo; dores generalizadas; mal estar e problemas de estomago; agitação nervosa, ansiedade, insônia, dificuldade de concentração; preocupações excessivas; sentir-se tenso, ansioso, irritado, fadigado e nervoso; sentir-se confuso, prostrado, vencido, depressivo e irritável. Estas afirmações são corroboradas por pesquisas recentes (ZILLE; BRAGA; ZILLE, 2011; BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2013; ZILLE; CREMONNEZI, 2013; SANTOS; ZILLE, 2014).

O estresse intenso, afeta também, diversos comportamentos e atitudes no trabalho como, por exemplo, absenteísmo, falta de atenção na realização das tarefas, atitudes negativas, resistência às mudanças, baixo nível de cooperação e hostilidade. Portanto, os líderes precisam estar atentos aos primeiros sinais de estresse neles próprios e nos trabalhadores que compõem a suas equipes (ADAMS, 1980; ZILLE, 2005).

As principais fontes de estresse em relação aos trabalhadores que exercem a função de liderança, em seus diversos níveis, estão fortemente associadas aos processos de reestruturação por que vem passando as organizações. Os líderes, em particular, pela natureza do seu papel, estão expostos a fatores intrínsecos e extrínsecos, tais como ritmo, natureza e conteúdo do trabalho, relacionamento interpessoal, carreira e realização, estrutura e clima organizacional e, interface casa/trabalho, que também se revelam como fontes de pressão no trabalho. Essas, por sua vez, geram tensões e podem ser responsáveis por quadros importantes de estresse ocupacional (COOPER; SLOAN; WILLIANS, 1988; ISMA, 2008; JOHNSON, *et al.*, 2009; ZILLE, 2011).

Por fim, é importante ressaltar que a relação entre o estresse e a saúde do trabalhador já é bem demarcada pela literatura. Pode-se induzir que o surgimento de diversas doenças como as mentais, as cardíacas com proeminência para o infarto prematuro do miocárdio, a hipertensão arterial, dor de cabeça por tensão, acidente vascular cerebral (AVC), manifestações gástricas e alérgicas, como também abuso de álcool e outras drogas, entre outras ocorrências, estão relacionadas às manifestações do estresse (SELYE, 1936; 1956; 1974; FRIEDMAN; ROSEMAN, 1974; ADMAS, 1980; COOPER; SLOAN; WILLIANS, 1988; COUTO, 1987; 2014; KARASEK; TORRES, 1996; LEVI, 2003; 2005). Estes dados revelam que o estresse é uma manifestação muito presente em trabalhadores que exercem as funções de lideranças organizações contemporâneas. Dessa forma, fica evidente a necessidade da continuidade de estudos relativos a esta temática, buscando aprofundar e elucidar mecanismos que possam contribuir com ações proativas no contexto das organizações.

2.2 Liderança Organizacional

A liderança pode ser considerada sob diversas interpretações culturais e nesta perspectiva inexistente consonância na literatura sobre o seu conceito, bem como consenso relativo ao comportamento e o estilo do líder (BURNS, 1978; DUBRIN,

1998; BOWDITCH e BUONO, 2005; ROBBINS, 2005; CARVALHO NETO e SANT'ANNA, 2010; SANT'ANNA; KILIMNICK, 2011).

Bass (1990) confere aos egípcios, especificamente a Ptahhotep no ano de 2.300 a.C, o primeiro registro escrito sobre liderança. Nessa inscrição, a liderança, provém de algo transcendental ao ser humano e serve para designar qualidades superiores.

Ainda sob ponto de vista diverso dos egípcios, Sun Tzu no século VI a.C, escreveu o livro 'A Arte da Guerra', apresentando as estratégias militares de um general, considerado como líder, tendo suas virtudes descritas como o segredo, a dissimulação e a imprevisibilidade (TZU, 1993). Na Europa Ocidental, Maquiavel, escreveu em 1527, a obra 'O Príncipe', expondo em relação à monarquia da época, as formas de reger, bem como a forma apropriada do líder atuar e dirigir perante aos 'amigos' do líder a fim de conservar o poder (MAQUIAVEL, 2008).

Em épocas mais recentes, de acordo com Crosby (1999), a liderança é descrita como uma capacidade central, individual, derivada por natureza da essência do líder. Kolasa (1978); Kouzes e Posner (1997) e Crosby (1999) acreditam que liderar é exercer uma influência que norteia e impulsiona as pessoas à ação, estimulando a um nível alto de colaboração e tendo o mínimo de oposição na consecução dos objetivos estabelecidos.

Já no século XXI, Maximiliano (2000, p. 121) define a liderança como “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”. Nesse contexto, a liderança é um processo que influencia pessoas a fim de que ajam em prol dos objetivos da instituição, ou ainda, pode ser definida como a arte de inspirar os outros a trabalhar melhor, em harmonia e de forma comprometida.

2.2.1 A Evolução Dos Estudos Da Liderança

Os estudos sobre liderança consideram que a primeira sistematização acerca do tema ocorreu no período das duas guerras mundiais, sendo designada abordagem da personalidade. Essa abordagem foi dividida em dois períodos, o primeiro período foi denominado de teoria do 'grande homem' e incide até a primeira guerra mundial. No período do grande homem, o líder era descrito como o indivíduo mais qualificado. Considerado capaz de atrair seguidores, possuir atributos individuais natos, como o carisma, respeito e lealdade aos demais, fazendo-os se sentirem desejosos por segui-lo e justificando a denominação de grande homem, arquétipo de herói, admirado e cujo comportamento deveria ser seguido (FIEDLER, 1981).

O segundo período denominado de 'teoria dos traços' iniciou entre as duas grandes guerras e vigorou entre 1904 e 1948. A teoria dos traços pode ser dividida em quatro aspectos: os traços físicos, os traços intelectuais, os traços sociais e os traços ligados a tarefa. Os traços físicos teriam relação com a aparência, estatura e força física. Os traços intelectuais se ligariam às características de adaptação, motivação, autoconfiança e alto coeficiente intelectual. Já os traços sociais se relacionariam aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. Finalmente, os traços relacionados à tarefa estariam ligados às características de iniciativa, persistência e realização (SADLER, 2003).

Os estudos desenvolvidos nesse período conjecturavam que a história de vida e a personalidade dos grandes homens continham elementos que os faziam naturalmente serem grandes líderes e, que a partir da compreensão de suas vidas, era possível absorver as características que os tornariam líderes (SETERS; FIELD, 1990). Entretanto, de acordo com Stodgill (1974) e Robbins (2002) esta abordagem não alcançou consenso quanto à eficácia de seus resultados, uma vez que após inúmeros estudos, concluiu-se a inexistência de tais traços de forma universal.

Em termos evolutivos, a teoria comportamental surgiu entre as décadas de 1940 e 1960, tendo como pressuposto que pessoas ocupantes de funções de liderança se destacavam por seus comportamentos e uma vez conhecidos estes comportamentos eficazes de liderança, poderiam ser aprendidos. Portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados, poderiam liderar eficazmente (BERGAMINI, 1994; HORNER, 1997).

A partir das décadas de 1960 a 1980, os estudos relacionados à liderança avançaram com o surgimento da teoria contingencial ou situacional. Esta teoria foca nos fatores situacionais considerados mais importantes, além de prever o estilo de liderança mais eficaz em cada situação. Centra-se no líder, nos liderados e na situação. As principais abordagens são o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, o modelo de liderança de trajetória-meta (CAVALCANTE; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

Ainda no processo evolutivo têm-se as abordagens relacionadas à liderança carismática, liderança visionária, liderança transacional, liderança transformacional e a liderança baseada em princípios autênticos ou liderança autêntica (BURNS, 1978; BASS, 1985; NANUS, 1992; STONER; FREEMAN, 1999; BASS; AVOLIO, 1999; NORTHOUSE, 2001; ROBBINS, 2005).

Com referência a liderança carismática, esta procura identificar as condutas que diferenciam os líderes. Neste sentido, Stoner e Freeman (1999) define o líder como aquele que consegue atrair, motivar e satisfazer parte de seus liderados de forma que efetuem suas tarefas em razão de terem empatia pelo líder. Líderes com esta característica destacam-se em distintas áreas, dentre elas a política e a religiosa.

No que tange a abordagem visionária, este estilo de liderança prende-se, principalmente, ao processo de criação que necessita estabelecer uma forma de perceber o futuro como realista e atraente e, acima de tudo, capaz de gerar credibilidade e transferir as aspirações e a confiança aos liderados (NANUS, 1992; ROBBINS, 2005).

A teoria transacional descreve a existência de uma troca, seja política, econômica, psicológica, entre o líder e o liderado durante o período que ambos acreditam em seus benefícios. Trata-se de uma transação, pura e simples, articulada por meio de recompensas contingenciais, com as quais os líderes conseguem captar e atender os desejos específicos de seus liderados, como remuneração, promoção e melhoria da satisfação profissional. O líder se esforça para satisfazer tais desejos e em troca, os liderados buscam cumprir determinados objetivos e são premiados de acordo com o desempenho realizado no cumprimento das tarefas (BURNS, 1978; BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1999; NORTHOUSE, 2001).

A teoria transformacional é descrita como um processo inspirador, direcionado à consecução de objetivos onde as lideranças elevam de tal maneira as aspirações de seus seguidores, que as aspirações do líder e dos seus seguidores fundem-se em objetivos mútuos, direcionados para realização de mudanças significativas (BRYMAN, 2004).

Por fim, tem-se a liderança autêntica que possui como elemento principal a autenticidade, que é apontada como essencial para a autoestima (AVOLIO; GARDNER, 2005). Trata-se de um processo que reúne as qualidades positivas do líder a uma conjuntura organizacional altamente desenvolvida. O processo de liderança autêntica induz de forma positiva a autoconsciência e a autoregulação das condutas positivas, seja do líder ou dos liderados, possuindo a capacidade de estimular o crescimento positivo e o auto desenvolvimento. Dentro desta perspectiva, o líder autêntico é apontado como confiante, esperançoso, otimista, resiliente, além de ser ético e possuir moral elevada (KERNIS, 2003). Contudo, não há consenso quanto ao conceito de liderança autêntica, havendo entre os autores inúmeras definições, todavia, todos destacam a relevância da coesão entre o discurso, as ações e os valores do líder (YUKL, 2008).

3. Percorso Metodológico

A pesquisa realizada caracterizou-se como descritiva, por meio de estudo de caso com abordagem quantitativa. Para Gil (2010), Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre as variáveis a serem estudadas. Desta forma uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como foi o caso deste estudo.

O estudo de caso quantitativo, de acordo com Yin (2010), é uma estratégia de pesquisa flexível, que permite ao pesquisador utilizar diferentes técnicas de levantamento de dados, visando ampliar a interpretação das informações obtidas. Segundo Gil (2006), o estudo de caso é adequado para a investigação de fenômenos complexos, uma vez que permite observar as características gerais e mais significativas das variáveis estudadas, o que aplicou a esta pesquisa.

A unidade de análise foi uma empresa da área de *Contact Center* com atuação em nível nacional. A pesquisa foi realizada de forma censitária, envolvendo a princípio 221 líderes que atuavam em nível intermediário e operacional na organização pesquisada. Após a aplicação do instrumento de coleta de dados, que foi realizada de forma censitária, obteve-se retorno de 120 questionários válidos. O questionário aplicado foi desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo.

O questionário foi composto por 77 questões fechadas que tiveram por objetivo identificar dados demográficos, funcionais, de saúde, fontes de tensão no trabalho, sintomas de estresse, mecanismos de regulação e indicadores de impactos no trabalho dos profissionais pesquisados. Para marcação das respostas utilizou-se

escala tipo *Likert* variando em cinco pontos (nunca, raramente, algumas vezes, frequentemente e muito frequente). Constatou também do questionário, quatro questões abertas com o objetivo de propiciar aos respondentes maior liberdade para a complementação de informações em relação a determinadas questões específicas, objeto da pesquisa.

Após a coleta, os dados foram armazenados e organizados em uma planilha eletrônica, no programa Excel (Office, 2010) e, posteriormente, foram processados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), Versão 18.0. Foram realizadas as análises tendo como referência a estatística uni e bivariada. Em relação à estatística univariada obtiveram-se dados relativos à distribuição de frequência, média, mediana, mínimo e máximo, percentis 25 e 75 e desvio padrão. Na estatística bivariada, analisou-se a relação de variáveis do estudo como as demográfico-funcionais, sintomas de estresse e fontes de tensão, com grupos de líderes identificados com estresse e sem estresse.

4. Análise E Discussão Dos Resultados

Foram pesquisados 54% dos 221 líderes intermediários e operacionais, compondo a base de dados com 120 sujeitos da empresa brasileira com atuação nacional na área de *Contact Center*. Em relação aos dados demográficos e funcionais, tem-se que, 53 ou 44,2%, dos líderes são do sexo masculino e 67 ou 55,8% são do sexo feminino, caracterizando uma empresa com gestão de predominância feminina (LANNA, 2010).

Analisando a faixa etária, observou-se predominância (49,2%) de líderes jovens, com faixa etária de até 25 anos. Os líderes com mais de 36 anos foram 7,5%. Os solteiros foram predominantes (73,3%), perfazendo um total de 88 indivíduos.

Em relação ao nível hierárquico, predominou o nível da liderança operacional com 87,5% dos pesquisados. Este dado possibilita deduzir que se trata de organização com estrutura piramidal, de base ampla, com redução dos níveis hierárquicos à medida que as posições hierárquicas se elevam para posições estratégicas da organização.

Em termos de escolaridade, observou-se que somente 34,2 ou 41 líderes possuem a graduação completa. Destes, somente quatro possuem nível de pós-graduação *lato sensu* completo. Os dados permitem observar que a maioria dos pesquisados ainda não atingiram o nível superior em termos de escolaridade.

Analisando o tempo de permanência na função de liderança, tem-se que a maioria, 59,2%, ocupa a função, na empresa pesquisada, de um a três anos e, 30% há menos de um ano. Os dados permitem deduzir que 89,2% dos líderes, possuem um tempo na função de líder relativamente baixo, ou seja, entre menos de um ano até no máximo três anos. A maioria destes gestores atua na área de produção/operação (50%), seguido de 25% que atuam nas áreas comercial e de vendas.

Quando os pesquisados foram indagados em relação às horas efetivamente trabalhadas por semana, a maioria, 54%, informou que trabalham mais de 45 horas,

sendo que 24,2% realizam jornada semanal superior a 50 até 60 horas. Isso equivale dizer que a jornada diária, no momento da pesquisa variava de dez a doze horas, considerando cinco dias de trabalho por semana. É importante mencionar que a legislação trabalhista brasileira estipula jornada semanal regular máxima de quarenta e quatro horas, ou seja, oito horas de segunda a sexta-feira e quatro horas aos sábados.

A pesquisa relacionada ao consumo de bebida alcoólica e fumo apresentou os seguintes resultados: em relação ao consumo de bebida alcoólica, 48,3% ou 58 consomem, sendo que 10,3% ou seis estão consumindo mais do que de costume nos últimos meses. Em relação ao hábito de fumar, somente 9,2% o têm, sendo que destes, 45,5% estão fumando mais do que de costume nos últimos meses, o que pode ser indicio de um mecanismo inadequado para aliviar a tensão vivenciada em relação ao contexto de trabalho.

Em relação à saúde, os dados revelaram que dos 120 líderes pesquisados, 25% ou 30, relataram problemas nesta área. Os principais foram gastrite, hipertensão e manifestações de ansiedade em grau importante. A literatura aponta que estes problemas podem estar relacionados ao estresse (COUTO, 1987; 2014; COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1988; KARASEK; TORRES, 1996; LEVI, 2003; 2005).

4.1 Análises Relacionadas Ao Estresse Ocupacional

A seguir serão apresentadas as análises relacionadas aos níveis de estresse, os principais sintomas físicos e psíquicos, as fontes de tensão relacionadas ao trabalho dos líderes, bem como os mecanismos de regulação utilizados por estes profissionais para minimizar os níveis de tensão excessiva no ambiente de trabalho. Apresentam-se também os indicadores ocupacionais que podem gerar impacto nos resultados de trabalho dos profissionais pesquisados.

Em relação à análise do estresse, utilizou-se como referência o Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005, p. 191, 194, 195, 222, 223), adaptado para esta pesquisa. Foram considerados os seguintes critérios estabelecidos pelo autor: para ausência de estresse (<1, 75); estresse leve a moderado (> ou = 1,75 a < 2,46); estresse intenso (> ou = 2,46 a < 3,16) e estresse muito intenso (> ou = 3,16), isto numa escala de variação de 1,0 a 5,0". Consideraram-se também os seguintes conceitos para os critérios mencionados.

Ausência de estresse: situação em que ocorre um equilíbrio adequado entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas do ambiente ocupacional.

Estresse leve a moderado: refere-se às manifestações de estresse, contudo, em um grau compensado, não gerando, necessariamente, consequências importantes para o trabalho dos indivíduos. No caso da persistência deste estado por um período maior de tempo (superior a quatro semana), pode ocorrer a tendência de agravamento da sua intensidade, podendo comprometer a estrutura

psíquica e/ou orgânica, com reflexos nas atividades profissionais, como também em outras áreas da vida.

Estresse intenso: está relacionado à permanência de forma 'frequente' e 'intensa' de alguns dos principais sintomas de estresse, como nervosismo acentuado, irritabilidade, ansiedade, angústia, fadiga, dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dor de cabeça por tensão, indisposição gástrica, palpitações e autoestima baixa. Neste nível de estresse, o indivíduo apresenta problemas de concentração e dificuldade para a realização de atividades que antes eram realizadas com naturalidade, com reflexos negativos no resultado do trabalho. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações significativas e a maioria dos casos, requerem tratamento psíquico e orgânico com a intervenção de profissionais especializados.

Estresse muito intenso: indica a convivência constante (muito frequente) com alguns dos principais sintomas de estresse, como mencionado no nível de estresse intenso. O indivíduo apresenta problemas significativos de concentração, bem como dificuldades muito importantes ao realizar as suas atividades, antes realizadas com normalidade, perdendo quase que totalmente a sua capacidade de concentração e realização. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações significativas, tornando-se iminente a necessidade de tratamento psíquico e orgânico, visando controlar e/ou eliminar as causas de desequilíbrio da relação entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas do ambiente. A TAB 1 a seguir, apresenta a análise global do estresse ocupacional identificado nos líderes pesquisados.

Tabela 1- Análise do estresse ocupacional

Análise global			
Níveis de estresse	Valor de referência	Nº	%
Ausência de estresse	< 1,75	32	26,7
Estresse leve a moderado	> ou = 1,75 a < 2,46	54	45,0
Estresse intenso	> ou = 2,46 a < 3,16	20	16,7
Estresse muito intenso	> ou = 3,16	14	11,7
Total		120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados constantes da TAB em referência, 73,4% dos líderes pesquisados apresentam manifestações de estresse, que variaram de leve a moderado a estresse muito intenso. Destes, 28,4% apresentam quadro de estresse intenso e muito intenso, cujos sintomas mais prevalentes em termos de frequência e intensidade foram irritabilidade e ímpetos de raiva.

Quando a análise foi realizada por nível hierárquico, verificou-se que a maior incidência de estresse ocorreu na gerência intermediária (93,3%), se comparada com a supervisão operacional (70,5%).

Na análise em relação ao gênero, foi possível identificar que a liderança feminina evidenciou uma maior incidência de estresse (76,0%) contra (69,8%) do gênero masculino. Aprofundando a análise em relação à intensidade das manifestações de estresse, níveis intenso e muito intenso, a situação fica mais

evidente, onde o gênero feminino se mostra mais estressado (35,8%) se comparado ao masculino (18,9%).

Esse resultado vai ao encontro das constatações em pesquisas realizadas no Brasil, como a de Zille (2005), que pesquisou 550 gestores em 15 organizações representativas de vários segmentos da economia nacional e constatou que 63% dos pesquisados apresentaram manifestações de estresse. Em pesquisa mais recente de Zille; Braga e Zille (2011) onde foram pesquisados 950 gestores com atuação em empresas brasileiras, identificaram-se 71% de gestores com estresse. Destes, 28% com estresse nos níveis intenso e muito intenso, que significa importante desequilíbrio entre as pressões psíquicas decorrentes do ambiente ocupacional em relação à estrutura psíquica dos pesquisados, o que pode ocasionar impactos importantes no trabalho, como também na saúde destes profissionais.

Pesquisa realizada pelo ISMA (2003), já revelava a incidência de estresse muito intenso em relação aos trabalhadores brasileiros. Em situação mais crítica estão os profissionais japoneses e com índices maiores do que os identificados no Brasil (70%). Índices menores, porém significativos, foram identificados em trabalhadores da China, Estados Unidos, Alemanha, França e Israel. A pesquisa também revelou que os índices elevados de estresse estão, de certa forma, relacionados às tensões decorrentes das fusões das empresas e a consequente redução dos quadros de pessoal.

4.2 Sintomas E Fontes De Estresse

Quando a análise ocorre em relação aos sintomas de estresse, os mais recorrentes e relevantes em relação aos líderes com estresse intenso e muito intenso, com prevalência variando de 84,2% a 95,0% foram em ordem de importância: síndrome do pânico; tontura/vertigem; dor discreta no peito sob tensão; sensação de sufocamento; palpitações e períodos de depressão. Esses sintomas identificados vêm em consonância com a literatura, que os aponta como os mais significativos relacionados ao estresse ocupacional (COUTO, 1987; 2014; COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1988; KARASEK; TORRES, 1996; LEVI, 2005; ZILLE, 2005; ZILLE *et. al.*, 2013).

Em relação às fontes de tensão, que foram as indutoras dos quadros de estresse identificados em relação aos líderes pesquisados, estas foram analisadas em três níveis, tendo em vista o que preconiza o modelo teórico de análise utilizado nesta pesquisa – MTEG – (ZILLE, 2005). São elas as fontes decorrentes do trabalho de uma forma geral, aquelas relacionadas ao papel dos líderes e, por fim, às relacionadas aos indivíduos em si, ou seja, às características pessoais.

Em relação às fontes decorrentes do trabalho, a maior incidência em relação ao grupo de líderes com manifestações de estresse intenso e muito intenso (28,5%) dos pesquisados, afirmaram que nos últimos tempos vêm sofrendo, por parte da empresa, práticas de humilhação explícita ou implícita, isto apontado por 91,7% deste grupo. Outra ocorrência bastante significativa, apontada por 90,8% está relacionada a decisões em relação à atuação do líder, de forma arbitrária e autoritária, por líderes hierarquicamente superiores, com reflexos importantes nos processos decisórios. Também foi possível identificar que a organização usa

práticas recorrentes de desrespeito humano, como isolar e perseguir líderes que eventualmente sejam considerados funcionalmente inadequados pela hierarquia superior. Esta última fonte de tensão mencionada foi apontada por 90,0% dos líderes com manifestações graves de estresse, ou seja, estresse intenso e muito intenso. Por fim, foram apontadas outras fontes de tensão importantes que podem também estar contribuindo para o desencadeamento dos quadros de estresse mencionados, como manter os sujeitos num clima de insegurança e medo, inibição da autenticidade, coerência e liberdade na realização das atividades inerentes à função de liderança na organização. De acordo com os dados obtidos na pesquisa, situações desta natureza indicam a suspeita de estar ocorrendo assédio moral em relação aos líderes pesquisados.

Em relação às fontes de tensão mais especificamente relacionadas ao papel do líder, apesar de não tão significativas como as anteriores, também se mostraram importantes como indutoras dos quadros de estresse identificados. Dentre elas, ainda no grupo de líderes com estresse intenso e muito intenso, destacam: assumir no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, tendo que realizar atividades bem acima da capacidade técnica requerida e/ou de aprendizado recente, sem ainda ter o domínio pleno para as orientações necessárias à equipe de trabalho, apontada por 78,3% dos líderes; pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais atividades ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las. Esta última, menos significativa, no entanto importante, foi apontada por 70,0% dos líderes pesquisados.

Por fim, tem-se as fontes de tensão relacionadas às características pessoais como a forma de liderança empregada, conflitos de autoridade, aspectos relacionados às relações humanas no trabalho, qualidade de vida e os compromissos relacionados ao trabalho e fora dele. Entre elas destaca-se a dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em um modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade estabelecida na empresa; conflito de não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões com a equipe de trabalho; conviver com situações de tensão excessiva inerente às relações humanas no trabalho; conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho e, finalmente, ter dificuldade de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros. Essas fontes de tensão excessiva foram apontadas pela grande maioria (65,0% a 85,8%) dos líderes que apresentaram estresse intenso e muito intenso.

4.3 Mecanismos De Regulação E Impactos Do Estresse Na Função Liderança

Os mecanismos de regulação estão relacionados às estratégias adotadas pelos líderes para minimizarem ou eliminar as fontes de tensão excessivas presentes no ambiente ocupacional. Foi possível observar que os líderes que não apresentaram estresse ou este se manifestou de forma leve a moderada, utilizaram com uma frequência muito maior estas estratégias, se comparado aos líderes com manifestações de estresse intenso ou muito intenso. As principais estratégias identificadas que tiveram incidência significativa para esse grupo de líderes, variando de 93,3% a 65,8%, em ordem de importância foram: experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho; cooperação entre os pares; possibilidade de gozar a

férias de forma regular; encontrar tempo para relaxar e descansar fora do ambiente de trabalho; existência de canal aberto na empresa para discutir dificuldades e situações tensionantes e, por fim, a possibilidade de compatibilizar com as lideranças superiores prioridades e prazos, quando necessário.

Por fim, chama-se atenção que resultados similares também são encontrados por Zille (2005), quando em pesquisa com 550 gestores em 15 organizações brasileiras com atuação em diversos setores da economia nacional.

Em relação aos impactos do estresse em relação ao trabalho dos líderes, para aqueles identificados com estresse intenso e muito intenso, os aspectos mais evidentes com uma incidência variando de 84,2 a 95,0% neste grupo funcional, foram à fuga das responsabilidades em relação ao trabalho que antes eram assumidas de forma natural; dificuldade na tomada de decisões no âmbito do trabalho; redução da eficácia em relação aos resultados; e dificuldade de concentração em relação às atividades inerentes à função. Estes achados evidenciaram o impacto do estresse em relação aos resultados de trabalho dos sujeitos pesquisados.

5. Conclusões

Este artigo objetivou estudar as manifestações do estresse ocupacional em líderes que atuam em uma empresa do setor de *Contact Center* com representação em âmbito nacional. O objetivo foi atingido a partir de um estudo de caso com característica descritiva, envolvendo 120 líderes com atuação nos segmentos intermediários e operacionais da empresa pesquisada.

A amostra pesquisada foi composta, em sua maioria, por líderes do sexo feminino, sendo este grupo composto por 67 indivíduos, ou 55,8%, tendo idade variada, com forte prevalência na faixa etária até os 25 anos, sendo que 73,3% são solteiros. Dos participantes, 87,5% são líderes que atuam no plano operacional. A maioria dos pesquisados 62,5%, possuem o terceiro grau incompleto e ocupam a função de liderança na empresa entre um e três anos. Foram contratados para trabalhar 44 horas semanais, entretanto, foi constatado que a carga horária de trabalho semanal gira em torno de 80 horas, considerando o trabalho extra, como atividades além do expediente normal, trabalho aos domingos e feriados. Também foi constatado que praticamente a metade destes indivíduos consome bebida alcoólica, já que 62 líderes ou 51,7%, o fazem. Já 9,2% dos pesquisados consomem cigarros.

Em relação à análise do estresse os resultados mostram que 88 líderes ou 73,4%, apresentam esta manifestação, variando de estresse leve a moderado a estresse muito intenso. Destes, 28,4%, apresentaram quadro de estresse intenso e muito intenso, evidenciando um desequilíbrio acentuado entre as pressões advindas do ambiente de trabalho destes líderes e a estrutura psíquica dos mesmos. Esses dados revelam coerência com pesquisas realizadas no Brasil (COUTO, 1987; ZILLE, 2005; BRAGA, 2008; ZILLE; BRAGA, 2008; ZILLE; BRAGA; ZILLE, 2011; ZILLE, 2011; ZILLE, *et al.*, 2013; BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2013; MAFFIA; ZILLE, 2013).

Ficou também evidente que os líderes do sexo feminino apresentaram maior incidência de estresse do que os do sexo masculino, tanto em frequência como em intensidade. Esta ocorrência já vem sendo observada na literatura, e de certa forma, explicada por três aspectos básicos: a própria fisiologia da mulher (LUZ, 2005); a dupla ou tripla jornada de trabalho, envolvendo atividades no lar e na organização (ZILLE, 2005; MELO, 2005); e a necessidade que a mulher tem de mostrar que possui competência, se comparada ao homem, tendo que se desdobrar em suas atividades, com desgastes superiores ao do homem (MELO, 2011).

Os sintomas mais prevalentes em relação aos líderes identificados com estresse intenso e muito intenso foram em ordem de importância: sensação de pânico diante de pressões extremas, tontura/vertigem, dor discreta no peito sob tensão e sensação de sufocamento (nó na garganta). Esses sintomas estavam presentes em pesquisas como as de Couto (1987) e Zille (2005; 2011).

Neste estudo, também foi possível identificar as principais fontes de tensão presentes no ambiente de trabalho e de ordem individual que estão levando estes líderes a desenvolverem importantes quadros de estresse ocupacional; os principais sintomas; os mecanismos de regulação utilizados por estes profissionais para minimizarem ou eliminarem os sintomas prevalentes decorrentes do estresse; como também alguns aspectos que estão relacionados com o impacto que o estresse vem provocando no resultado do trabalho destes profissionais.

Quanto às principais fontes de tensão excessivas existentes no ambiente de trabalho e sua relação com os quadros de estresse, pôde-se constatar que as principais em termos de incidência e intensidade foram às práticas de humilhação explícita ou implícita, mencionada por 91,7% dos respondentes; a presença de decisões tomadas por pessoas emocionalmente desequilibradas, indicado por 90,8% e o fato de existirem situações de desrespeito humano, apontado por 90% dos líderes com manifestação de estresse intenso ou muito intenso.

Foi possível verificar também, que aqueles líderes que não apresentam estresse ou o apresentaram de forma leve a moderada, utilizam de forma intensa os mecanismos de regulação, que são estratégias positivas de enfrentamento ao estresse. As mais utilizadas pela maioria dos pesquisados nesta situação foram à experiência pessoal na condução de situações tensionantes; busca da cooperação entre os pares; e a possibilidade de questionar os cronogramas de trabalho, quando necessário. Outra estratégia importante utilizada pelos líderes foi o gozo das férias de forma regular, anualmente.

Ainda em relação aos líderes com estresse intenso e muito intenso, foi possível verificar, na percepção dos mesmos, que a pressão excessiva no trabalho vem comprometendo de forma negativa o resultado do trabalho. Alguns aspectos foram relatados neste sentido, como em certos momentos fugir das responsabilidades do trabalho; dificuldade no processo de tomada de decisões que anteriormente ocorria de forma natural; dificuldade de concentração no trabalho, como também de lembrar fatos recentes, que antes não ocorria.

A partir dos resultados apresentados, evidencia-se a necessidade de atenção por parte tanto da organização pesquisada, quanto por parte dos líderes, no que tange à demanda por alterações estruturais e pessoais.

No caso da organização, faz-se importante salientar que a presença de

quadros de estresse como os identificados, pode estar contribuindo de forma negativa em relação aos resultados operacionais, além de déficits de saúde que acarretam absenteísmos justificados e injustificados, como também *turnover* excessivo. Sendo assim, medidas devem ser tomadas para se buscar o acompanhamento das situações identificadas, buscando saná-las no mais curto prazo.

Considera-se importante que a organização se mobilizasse para a eliminação daqueles fatores que foram apontados por grande parte dos líderes como sendo os mais representativos na geração deste cenário, ou seja, a ocorrência de forma significativa de estresse em grau elevado. Ressalta-se a existência de prática de humilhação, explícita ou implícita no ambiente de trabalho; decisões sendo tomadas por pessoas, evidenciado desequilíbrio de comportamento; e a presença de situações na organização, que caracterizam o desrespeito humano. Esse cenário, deverá ser tratado pela organização por meio de ações, tais como: aprimoramento do processo seletivo, tanto interno quanto externo, garantindo que os melhores e mais capacitados profissionais ocupem as funções de liderança; contratação de um número maior de líderes afim de que as atividades possam ser distribuídas de maneira mais justa e equânime entre os líderes, levando-os a tomarem decisões mais equilibradas e eficazes; investimento em programas de formação e desenvolvimento de lideranças; e a realização de reuniões sistemáticas de *feedback* e avaliação de desempenho para que os líderes possam tomar conhecimento do cenário ocupacional e estarem mais preparados para o exercício da função.

Já no caso dos líderes, é importante mencionar que, embora todos precisassem atentar para os níveis de estresse, alguns 'grupos de risco' precisam se conscientizar e tomar ações mais do que os outros, como os mais jovens, com idade inferior a 30 anos, os que estão iniciando na função (até dois anos), os que trabalham mais de 50 horas semanais, os que consomem bebida alcoólica com frequência e intensidade e os que apresentam problemas crônicos de saúde. As recomendações para estes líderes estão na direção de negociar com seus superiores a redução da jornada efetiva de trabalho a níveis aceitáveis de acordo com o estabelecido pela legislação trabalhista, consumir menos bebidas alcoólicas e buscar acompanhamento médico/psicológico e praticar de atividade física regular. Quanto ao fator idade, provavelmente o estresse esteja correlacionado à insegurança e à falta de treinamento, o que poderia ser minimizado com a capacitação adequada antes de se assumir a função de liderança, responsabilidade esta, de forma prioritária atribuída à organização.

De posse dos resultados da pesquisa, vale mencionar as limitações com as quais está se deparou. Inicialmente, houve a intenção de fazer a pesquisa considerando as diferenças de nível hierárquico, considerando-se três níveis: operacional, intermediário e alta gerência. Entretanto, a amostra de respondentes da alta liderança foi insuficiente, não sendo considerada representativa para fins do estudo.

Por fim, este estudo buscou contribuir para o avanço das pesquisas sobre estresse no trabalho, de forma geral e, em especial, para os estudos sobre estresse em relação aos líderes no segmento de *Contact Center*. Espera-se, portanto, que os resultados apresentados possam incentivar projetos organizacionais que objetivam a

redução e o controle dos níveis de estresse neste segmento, em especial nos níveis de liderança, contribuindo assim, para uma melhor condição de trabalho e conseqüente melhoria na qualidade de vida para os indivíduos, e ao mesmo tempo, possibilitar melhorias operacionais na organização pesquisada. Este poderia ser, inclusive, tema de pesquisas acadêmicas futuras, estudando alternativas para reduzir a ocorrência de estresse, com vistas a melhorar as condições de trabalho dos líderes que atuam em outras organizações deste segmento, como também, se utilizando da mesma metodologia, ampliar o estudo para organizações de outros setores da economia nacional.

Referências

- ADAMS, J. D. *Understanding and managing stress: a book of readings*. San Diego: University Associates, 1980.
- ADLER, D. *et. al. Job performance deficits due to depression*. American Journal of Psychiatry. 163 (9), p. 1569 -1576, 2006.
- ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- BASS, B. M. *Leadership performance beyond expectations*. New York: Free Press. 1985.
- BASS, B. M. *Handbook of leadership: survey of theory and research*. New York: The Free Press, 1990.
- BASS, B.; AVOLIO, B. *Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers*. *Human Resource Management*, 33(4), 1994.
- BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. *A cross-lagged regression test of the relationship between job tension and employee satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, v.68, 1983.
- BERGAMINI, C. *Liderança: administração do sentido*. Revista de Administração de Empresas, 34(3), 102-114. 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *A primer on organization behavior*. Ed. Wiley, 2005.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row. 1978.
- BRAGA, C. D. *As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial*. 2008. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2008. (Dissertação de Mestrado)
- BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P.; MARQUES, A. L. *O consumo de energia de quem produz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica*. *Revista Alcance Eletrônica*, v. 20, n. 04 – p. 478-494, out - dez, 2013.
- BRIEF, A. P.; SCHULER, R. S.; VAN SELL, M. *Managing job stress*. Boston: Little, Brown, 1981.
- BROD, C. *Techo-stress*. The human cost of the computer revolution. Reading, MA: Addison - Wesley Publications, 1984.
- BRYMAN, A. *Liderança nas organizações*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.(Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v. III. São Paulo: Atlas, 2004.
- CANNON, W. B. *The wisdom of the body*. New York: Norton, 1932.

- CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. *O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização*. In: Revista de Ciências da Administração. v. 4, n.8, jul - dez 2002.
- CARVALHO NETO, A.; SANT'ANNA, A. *Relações de trabalho e gestão de pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança*. Anais Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010.
- CAVALCANTI, V. L. *et al. Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. *Metodologia científica*. 5a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANLAT, J. F. *Modos de gestão, Saúde e Segurança no Trabalho*. In: DAVEL, E.; VASCONCELO, J. (Orgs.) Recursos humanos e subjetividade. São Paulo: Vozes, 1996.
- COOPER, C. L.; ARBOSE, J. *Stress entre executivos de diversos países do mundo*. International Management, v. 4, 1984.
- COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. *Living with stress*. London: Penguin Books, 1988.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER, Nelson, 1988.
- COOPER, C. L. *A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados*. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- COUTO, H. A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- COUTO, H. A. *Ergonomia do corpo e do cérebro no trabalho: os princípios e a aplicação prática*. Belo Horizonte: ERGO, 2014.
- CROSBY, P. *Princípios absolutos da liderança*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DAHL, M. *Organizational change and employee stress*. Management Science, 57 (2), p. 240-256. Fevereiro, 2011.
- DAVEL, E. ; MELO, M. C. O. (Orgs.). *Gerência em ação: singularidade e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DUBRIN, A. *Princípios de administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- FIEDLER, F. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- FERNANDES, S.R.P.; DI PACE, D. M. T.; PASSOS, M. F. D. *Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores*. Salvador: UFBA, 2004.
- FRIEDMAN, M.; ROSENMAN, R. H. *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf, 1974.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HORNER, M. *Leadership theory: past, present and future*. Team Performance Management: an International Journal, v. 3 Iss: 4, 1997.
- ISMA. International Stress Management Association. *Bulletin*. Estocolmo. Suécia, 2003. Disponível em <www.ismabrasil.com.br> Acesso em 15/ 11/ 2012.

- ISMA. International Stress Management Association. *Relatório de Pesquisa*. Brasil, 2004.
- ISMA. International Stress Management Association. *Relatório de Pesquisa*. Estocolmo: Suécia, 2008.
- JOHNSON, S. *et al.* *A vivência do stress relacionado ao trabalho em diferentes ocupações*. In: ROSSI, C. Q. & PERREWÉ (Orgs.), *Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo*. São Paulo: Atlas, 2009.
- KARASEK, R.; TORRES, T. *Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular*. *Journal of Occupational Health Psychology*. v. 1, n. 1, 1996.
- KARASEK, R. *et. al.* *The job content questionnaire (JQC): a instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics* Educational Publishing Foundation. *Journal of Occupational Health Psychology*. v. 3, n.4, p. 322-355, 1998.
- KARASEK, R. *et al.* *Psychosocial factories: review of the empirical data among men*. Philadelphia: Hanley & Belfus, Inc. *Occupational Medicine*, v. 15, n. 1, january-march, 2000.
- KERNIS, M. *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*. *Psychological Inquiry*, v. 14, p. 1-26, 2003.
- KLIKISBERG, B. A. *A gerência no final do século XX*. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr - jun. 1993.
- KOUZES, J.; POSNER, B. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LANNA, F. C. C. C. *O estresse e a função gerencial: estudo em uma empresa do segmento de contactcenter na cidade de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2010.
- LANDSBERGIS, P. A., CAHIL, J.; SCHNALL, P. *The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (2), 108-130. Leka, S., Cox, T. (Eds.). 2008.
- LEVI, L. *Sociedade, StresseDoença–Investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, prevenção e promoção*. III Congresso de Stress da ISMA– BR (International Stress Management Association) e Você Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais* 2003.
- LEVI, L. *O guia da comissão européia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação*. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- LUZ, C. *Stress, hormônios e estilo de vida: diferenças da longevidade entre homens e mulheres*. V Congresso de Stress da ISMA – BR. (International Stress Management Association) e VII Fórum Internacional de Qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre. *Anais* 2005.
- MAFFIA, L. N.; ZILLE, L. P. *Estresse ocupacional: estudo com gestores que atuam nas secretarias de governo do estado de Minas Gerais*. XXXVII. EnANPAD, *Anais* Setembro, 2013.
- MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. São Paulo: DPL, 2008.
- MASLACH, C. *Entendendo o burnout*. In ROSSI, A. M. ; PERREWÉ, P. L. ;
- SAUTER, S. L. (Eds.), *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo, SP: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELO, M. C. O. L. *Os gerentes e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva*. *Anais VI ABET*. São Paulo, ABET, 1999.

- MELO, M. C. O. L. *Gerentes e função gerencial no novo capitalismo*. In: *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: Flor&cultura, 2004.
- NASCIMENTO, A. B. *et al.* . *Os efeitos do estresse sobre o tempo de reação e habilidade de resolução rápida de problemas*. In: I Encontro Interno de Psicobiologia, 1998. Anais Londrina, 1998.
- NANUS, B. *Visionary leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- NORTHOUSE, P. *Leadership: theory and practice*. Londres: Sage Publications, 2001.
- QUINLAN, M.; MAYHEW, C.; BOHLE, P. *The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: A review of recent research*. *International Journal of Health Services*. v. 31, p. 335-413, 2001.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROSSI, L. G. A. *Novas demandas para a função gerencial e os gerentes de pequenas indústrias na região metropolitana de Belo Horizonte*. CEPEAD/UFMG, 2001. (Dissertação Mestrado).
- ROULEAU, L. *Lês restructurations d'entrepise: quelques points de repère*. *Management International*, v. 5, n. 1, p. 45-52, 2000.
- SADLER, P. *Leadership and organizational learning*. In: DIEKERS, M. *et al.* *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 2003.
- SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. *Relações entre qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional: perspectivas teóricas*. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Belo Horizonte: Elsevier/Fundação Dom Cabral, 2011.
- SANTOS, C. C. ; ZILLE, L. P. *Estresse ocupacional: estudo com técnicos de enfermagem em um hospital público federal de Minas Gerais*. In: XXXVII EnANPAD, Anais Rio de Janeiro, 13 a 17 de Setembro de 2014.
- SAUTER, S. L. *As constantes mudanças no trabalho e o bem-estar dos profissionais*. V Congresso de Stress da ISMA - BR (Internacional Stress Management Association) e VII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais...* 2005
- SELYE, H. *A syndrome produced by diversenocuousagents*. *Nature*, v. 138, n.32, 1936.
- SELYE, H. *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: IBRASA, 1956.
- SELYE, H. *Stress without distress*. New York: NAL Penguin Inc, 1974.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record. 2001.
- SETERS, D.; FIELD, R. *Leadership*. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45. 1990.
- STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. Free Press, 1974.
- STONER, J.; FREEMAN, R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.4, p205-226, Outubro - Edição Especial sobre Liderança. 2014 - ISSN 2179-8834

- TZU, S. *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- WANG, P. A. L. *et al.* Effect of major depression on moment-in-time work performance. *American Journal of Psychiatry*. 161 (10) p. 1885-1891, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YUKL, G. *The Leadership*. *Quarterly*, v. 20, Issue 1, 2009.
- ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2005. (Tese de Doutorado)
- ZILLE, L. Z.; BRAGA, C. D. *A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira nacional de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional (MTEG)*. In: HELAL, D. H. *et al.* *Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008.
- ZILLE, L. P. *O estresse e os impactos no trabalho na função gerencial: buscando as interfaces da realidade brasileira e portuguesa*. In: BARBOSA, A. C. Q.; SILVA, J. R. (Orgs.) *Economia, gestão e saúde*. Lisboa: Edições Colibri, 2011.
- ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. *Estresse Ocupacional: Como os Gestores Brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial*. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- ZILLE, L. P.; CREMONEZI, A. M. *Estresse no trabalho: um estudo com professores da rede pública estadual de Minas Gerais*. *REUNA*, 2013, 18.4: 111-128.
- ZILLE, L. P. *et al.* *Tensões no trabalho e a realidade dos gestores brasileiros*. In: BARBOSA, A.C. Q. ; SILVA, J. R. (Orgs.) *Desafios econômicos e gerenciais das relações luso-brasileiras: uma década em perspectiva*. Lisboa: Edições Colibri, 2013.

(*) Agradecemos o apoio da FAPEMIG.