

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Administração

Frederico Cardoso de Faria

**ESTRESSE OCUPACIONAL *VERSUS* LIDERANÇA RELACIONAL: fatores que interferem na relação entre trabalhadores de uma empresa de *call center***

Belo Horizonte  
2025

Frederico Cardoso de Faria

**ESTRESSE OCUPACIONAL *VERSUS* LIDERANÇA RELACIONAL: fatores que interferem na relação entre trabalhadores de uma empresa de *call center***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina Maria Mota Santos.

Área de concentração: Gestão estratégica das organizações.

Belo Horizonte

2025

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F224e	<p>Faria, Frederico Cardoso de Estresse ocupacional <i>versus</i> liderança relacional: fatores que interferem na relação entre trabalhadores de uma empresa de <i>call center</i> / Frederico Cardoso de Faria. Belo Horizonte, 2025. 160 f. : il.</p>
	<p>Orientadora: Carolina Maria Mota Santos Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p>
	<p>1. Esgotamento profissional. 2. Liderança - Administração. 3. Chefia. 4. Subordinação. 5. Relação de trabalho. 6. Ambiente de trabalho. 7. Centros de atendimento ao cliente. I. Santos, Carolina Maria Mota. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p>
	<p>SIB PUC MINAS</p>
	<p>CDU: 658.3</p>

Frederico Cardoso de Faria

**ESTRESSE OCUPACIONAL *VERSUS* LIDERANÇA RELACIONAL: fatores que interferem na relação entre trabalhadores de uma empresa de *call center***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina Maria Mota Santos.

Área de concentração: Gestão estratégica das organizações.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina Maria Mota Santos – PUC Minas (Orientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daniela Martins Diniz – UFSJ (Banca Examinadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fernanda Versiani de Rezende – FGV/ EAESP (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 27 de outubro de 2025.

Aos meus pais, cuja dedicação, amor incondicional e exemplo incansável lançaram as bases do meu caminho, com profunda gratidão.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto - seja por meio de palavras de incentivo, orientações generosas ou gestos de apoio silencioso. Cada contribuição, por menor que parecesse, foi fundamental para que este sonho se concretizasse.

A todos, o meu muito obrigado.

## AGRADECIMENTO

A Deus, por me conceder saúde, sabedoria e dias de vida para finalizar este trabalho. Esse Deus tão bom, Que me acolheu nos momentos bons e ruins.

À minha orientadora, Professora Dr<sup>a</sup>. Carolina Maria Mota Santos, que mostrou cuidado e atenção com cada página desta dissertação. Agradeço a Deus por me conceder uma orientadora tão dedicada e competente no que faz. Obrigado, professora, por dedicar horas de leitura a esta dissertação e pela compreensão e ensinamentos acadêmicos que me fizeram crescer como aluno e pessoa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas): Antônio Carvalho Neto, que me orientou e me direcionou no início desta dissertação e pelas aulas na disciplina de liderança; e Marcelo de Rezende Pinto, coordenador do curso, que me tranquilizou e acalmou em um momento difícil do curso.

Aos funcionários da secretaria do PPGA imensa gratidão, por sempre orientar e direcionar corretamente as demandas para conclusão dos créditos e atividades complementares.

À Caixa Econômica Federal, por acreditar no tema desta dissertação, incentivar e custear todo o curso de mestrado. Sinto feliz e agradecido por uma instituição que me incentiva desde a graduação. Isso mostra que se preocupa com o futuro dos empregados.

Aos colegas da agência da Caixa de Lagoa Santa-MG, que se preocuparam e sonharam junto comigo durante todos os anos do mestrado. Obrigado pelos conselhos e trocas de experiências. Agradeço ao gerente geral da agência, Márcio Francisco Chácara Vilas Boas, que facilitou e ajudou prontamente em cada etapa da dissertação, seja com folgas ou saídas temporárias.

A todos os entrevistados, que permitiram e compartilharam comigo suas experiências e histórias de vida nesta dissertação. São profissionais, pais e mães que merecem respeito.

A minha mãe, por me conceder o carinho e a compreensão de todos os dias e por acreditar junto comigo nos meus sonhos e planos. O amor de mãe é tão grande, que não há palavras para explicar. A mãe é o pilar principal do lar e que mantém seus filhos felizes.

Ao meu pai, por acreditar em mim e no meu potencial. Quando tinha 14 anos, ele presenteou a mim com um cofrinho em forma de porquinho que contém os seguintes dizeres: “Meu primeiro banco”. Mal sabia ele que anos mais tarde, com 16 anos, eu seria estagiário da Caixa Econômica Federal e dois anos depois com 18 anos, estava aprovado no concurso da Caixa Econômica Federal e hoje tenho 14 anos de carreira dentro da instituição. Obrigado, pai, por me dizer todos os dias a frase: “Aconteça o que acontecer, eu sempre estarei com você”.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo de sempre e por compartilhar experiências e ensinamentos de vida. Os irmãos são presentes de Deus para tornar as pessoas melhores.

A escolha das lideranças determinará, durante anos, a estratégia e o clima organizacional das empresas.

Peter Senge.

## RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi analisar como o estilo de liderança (relacional) impacta no estresse ocupacional a partir da relação dos trabalhadores com seus pares e com seus líderes em uma empresa de *call center*. Dessa forma, foi realizado levantamento das teorias sobre liderança, estilos de liderança, estresse ocupacional e correlação do estresse ocupacional com os estilos de liderança como forma de entender como esses fatores se interligam e quais são as implicações dessa relação no ambiente de trabalho de uma grande empresa de *call center*. A estratégia metodológica adotada foi a pesquisa qualitativa. Utilizou-se estudo de caso único, holístico, explanatório e multivocal com trabalhadores de uma grande empresa de *call center*, na unidade localizada em Juazeiro do Norte-CE. Foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas e foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para tratar os dados. Os resultados do estudo revelaram que a organização tem problemas relacionais no seu ambiente de trabalho, apesar de manter uma estrutura física confortável para seus trabalhadores. Em relação aos estressores encontrados na empresa, a maior parte deles é de origem nos relacionamentos entre subordinados e chefia e também entre colegas, o que ressalta os problemas relacionais da organização. Quanto à liderança na organização, os trabalhadores relataram atributos e qualidades de atenção e cuidado na relação entre líder e liderado. Ao verificar os estilos de liderança presentes nas chefias da empresa, a liderança democrática apareceu como principal estilo de liderança na maior parte das chefias; em segundo lugar apareceu o estilo de liderança autocrática. Foram menos citados os estilos de liderança transformacional e transacional. Os estilos de liderança relacional, contingencial e *laissez-faire* mostraram-se como estilos de liderança praticados de forma secundária aos estilos principais (liderança democrática, transformacional, autocrática e transacional). Quando o estilo de liderança foi associado ao estresse ocupacional, as lideranças autocrática, transacional e *laissez-faire* foram associadas a piora no estresse e, como principais consequências, a pressão na entrega da meta e a invalidação, ao não aceitar as opiniões dos trabalhadores. Os estilos de liderança contingencial, democrática, relacional e transformacional foram associados a melhora no estresse dos subordinados, conforme relato dos entrevistados. Um dos fatores principais foi a capacidade de relacionamento, característica principal da liderança relacional.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Estresse ocupacional. Liderança relacional. Líder. Liderado.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze how the relational leadership style impacts occupational stress, focusing on the relationship between workers, their peers, and their leaders in a call center company. Therefore, a review of the theories on leadership, leadership styles, occupational stress, and the correlation between occupational stress and leadership styles was conducted to understand how these factors interact and what implications this relationship has in the workplace of a large call center company. The methodological strategy adopted was qualitative research, utilizing a single holistic, explanatory, and multivocal case study with employees from a large call center company located in Juazeiro do Norte, CE. Sixteen semi-structured interviews were conducted, and content analysis was used to process the data. The results of the study indicate that the organization faces relational problems in its work environment, despite maintaining a comfortable physical structure for its employees. Regarding the stressors found in the company, most originated from relationships between subordinates and management, as well as relationships among colleagues, highlighting the relational issues within the organization. There are also employees who do not enjoy the nature of call center work itself. In terms of leadership, employees reported attributes and qualities of attention and care in the relationship between leader and subordinate. When analyzing the leadership styles present among the company's managers, democratic leadership emerged as the main style, followed by autocratic leadership. Transformational and transactional leadership styles were mentioned less frequently. Relational, contingency, and laissez-faire leadership styles were practiced as secondary approaches in addition to the primary styles (democratic, transformational, autocratic, and transactional). When leadership styles were associated with occupational stress, autocratic, transactional, and laissez-faire leadership were linked to increased stress, with pressure and invalidation cited as the main consequences. Contingency, democratic, relational, and transformational leadership styles were associated with improved stress levels among subordinates, according to the interviewees. One of the key factors was the ability to build relationships, which is a main characteristic of relational leadership.

Keywords: Leadership styles. Occupational stress. Relational leadership. Leader. Led.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Principais características de liderança relacional encontradas no referencial teórico.....	33
<b>Figura 2</b> - Estudos sobre liderança associada ao estresse ocupacional conforme referencial teórico.....	45
<b>Figura 3</b> - Categorias e subcategoria do estudo.....	53
<b>Figura 4</b> - Idade e sexo dos entrevistados.....	54
<b>Figura 5</b> - Escolaridade e formação acadêmica.....	54
<b>Figura 6</b> - Possui outro emprego além do <i>call center</i> .....	55
<b>Figura 7</b> - Estado civil, quantidade de filhos e idade dos filhos.....	55
<b>Figura 8</b> - Cargo na empresa e tempo de serviço na empresa.....	56
<b>Figura 9</b> - Estressores na visão do líder.....	77
<b>Figura 10</b> - Estressores na visão do liderado.....	78
<b>Figura 11</b> - Frequência dos estressores nas entrevistas.....	78
<b>Figura 12</b> - Causas de eustresse e distresse na visão da chefia e dos subordinados.....	86
<b>Figura 13</b> - Atributos de um líder na visão dos entrevistados.....	93
<b>Figura 14</b> - Fatores importantes na relação líder/ liderado.....	98
<b>Figura 15</b> - Frequência das características principais dos estilos de liderança presentes na chefia.....	110
<b>Figura 16</b> - As características dos estilos de liderança mais presentes na chefia.....	110
<b>Figura 17</b> - Estilos de liderança e suas implicações.....	119
<b>Figura 18</b> - Influência e não influência direta da chefia no estresse dos subordinados e as consequências.....	125

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

d.C.	Depois de Cristo
FRLT	<i>Full – Range of Leadership Theory</i>
ISSL	Inventário de Sintomas de Stress para adultos de Lipp
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
MBTI	<i>Myers – Briggs Type Indicator</i>
SGA	Síndrome geral da adaptação
TICs	Tecnologias de informação e comunicação
TLR	Teoria da Liderança Relacional

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Objetivo geral.....	16
1.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Relevância do trabalho.....	17
<b>2 O COMEÇO DE TUDO: LIDERANÇA E A ORIGEM DO TERMO</b> .....	19
<b>3 ESTILOS DE LIDERANÇA</b> .....	21
3.1 <i>Full-Range of Leadership Theory (FRLT)</i> .....	22
3.2 Liderança transacional.....	22
3.3 Liderança transformacional .....	23
3.4 Liderança liberal ou <i>laissez-faire</i> .....	24
3.5 Liderança relacional.....	24
3.5.1 <i>Conceito e características da liderança relacional</i> .....	24
3.5.2 <i>Teoria de liderança relacional</i> .....	28
3.5.3 <i>Influência social da liderança relacional</i> .....	30
<b>4 ESTRESSE OCUPACIONAL</b> .....	34
4.1 Fases do estresse .....	35
4.2 Duração do estresse .....	35
4.3 Estressores .....	36
4.4 Estresse no trabalho .....	39
<b>5 ESTILOS DE LIDERANÇA E ESTRESSE OCUPACIONAL</b> .....	41
<b>6 METODOLOGIA</b> .....	46
6.1 Estratégia e método de pesquisa .....	46
6.2 Unidades empíricas de análise.....	47
6.3 Estratégia de coleta de dados.....	48
6.3.1 Entrevista semiestruturada .....	48
6.4 Estratégia de análise de dados.....	51
6.5 Caracterização dos entrevistados.....	53
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	57
7.1 Estresse ocupacional.....	57
7.1.1 <i>O ambiente de trabalho</i> .....	57
7.1.2 <i>Estressores</i> .....	67
7.1.2.1 <i>Relação entre subordinado e chefia</i> .....	68
7.1.2.2 <i>Natureza da tarefa</i> .....	70
7.1.2.3 <i>Relação entre colegas</i> .....	72
7.1.2.4 <i>Postura da chefia</i> .....	74

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2025 e pela ABNT 2023.

7.1.2.5 Prazos apertados.....	75
7.1.2.6 Clientes ..	76
7.1.2.7 Metas.....	76
7.1.3 Eustresse e distresse.....	79
7.2 Liderança.....	86
7.2.1 Atributos de um líder..	86
7.2.2 Fatores importantes na relação líder e liderado.....	93
7.2.3 Existe liderança benéfica por parte da chefia?..	99
7.2.4 Estilo de liderança da chefia..	105
7.3 A chefia, seus estilos de liderança e a relação com estresse ocupacional: quais os benefícios e as consequências para o estresse nos subordinados?.....	111
7.3.1 Estilo de liderança da chefia e suas implicações no estresse dos liderados..	111
7.3.1.1 Características que aumentam o estresse negativo..	112
7.3.1.2 Características que diminuem o estresse negativo..	114
7.3.1.3 Influência direta da chefia no estresse e suas consequências..	119
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS ..</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>153</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É indiscutível a relevância do tema liderança nas organizações e como os estilos de liderança estão associados ao estresse ocupacional. A investigação sobre essa temática está em andamento há muitas décadas, reconhecendo um número de modelos, teorias (liderança espiritual, carismática, transacional, transformacional, líder-membro, democrática, autocrática, *laissez-faire*, situacional e relacional) e ferramentas (escala Likert, questionário *Myers - Briggs Type Indicator* MBTI -, *Grid Gerencial*). Tomados em conjunto, esses estudos tentaram aumentar o conhecimento sobre como a liderança pode levar ao alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que, entretanto, subestima a complexidade da relação entre líder e seguidores (Hilaire, 2008).

A liderança é um fenômeno estudado em muitas disciplinas acadêmicas, incluindo a Administração. Pesquisadores revelam a existência da Administração e a sua influência na investigação teórica e empírica sobre este tema: liderança e os estilos de liderança no ambiente organizacional (Calaça & Viseu, 2015).

Dias e Borges (2015) afirmam que os líderes desempenham um papel que exige excelência, porque sua presença melhora o desempenho da equipe, o que, por sua vez, melhora o desempenho organizacional.

A complexidade e a composição das organizações contemporâneas exigem estilos de liderança adaptados à dinâmica do contexto do ambiente em que se desenvolve a relação líder-subordinado (Moscon, 2013; Silva *et al.*, 2020), tendo em conta a influência do papel do gestor como mediador da relação trabalhador-organização nos resultados individuais e organizacionais. Embora o estudo dos fenômenos de liderança possa ser um tema amplamente discutido e motivador para pesquisas, revisão conceitual e análise de antecedentes, as correlações e consequências nas organizações introduzem algumas carências, como, por exemplo, falta de preparo das pessoas com perfil de liderança, estilos de liderança aplicados não condizem com o perfil da equipe, escolha de profissionais que não possuem perfil de líder e empresas com resultados cada vez piores (Rengel & Ensslin, 2020; Santos & Moscon, 2014; Tavares *et al.*, 2018;).

Alguns estudos, tal como o de Gill *et al.* (2006), procuram investigar uma relação entre estilos de liderança, *burnout* e estresse ocupacional. Esse estudo se concentra na relação principal entre líder e liderado e como os estilos de liderança têm consequências no estresse ocupacional.

O estresse no trabalho é um problema que afeta o cotidiano de profissionais de diversas áreas. A exposição constante a condições de pressão e a busca por resultados nem sempre são acompanhadas de recursos suficientes e condições adequadas para o desempenho das atividades dos profissionais e compatibilidade entre as funções realizadas quanto às capacidades e competências pessoais de cada pessoa, gerando situações estressantes que afetam tanto as esferas profissionais quanto a vida pessoal dos funcionários (Alcântara *et al.*, 2020).

O estresse no trabalho é uma importante área de estudo, devido à ligação que existe entre o surgimento de doenças como hipertensão, diabetes, colesterol alto, gastrite, síndrome do pânico, entre outras (Alcântara *et al.*, 2020). Dornelas (2013) discute a relação entre o estresse no trabalho e a satisfação no trabalho, levando em consideração, por exemplo, o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Além disso, foi desenvolvido o instrumento inventário de sintomas de *stress* para adultos de Lipp (ISSL), para analisar o nível de estresse dos profissionais, bem como para identificar a fase de estresse em que a pessoa se encontra, facilitando, assim, a investigação sobre o estresse no trabalho (Lipp, 2000).

A procura incessante por melhor qualidade de vida como forma de satisfação profissional ou pessoal tem sido um dos objetivos do ser humano. Os aspectos que impactam diretamente as pessoas hoje incluem tecnologia, ritmo de vida acelerado, pressão em relação ao desempenho e a forma como exercem suas atividades no trabalho. O estresse intimamente ligado a esses fatores tornou-se um problema nas organizações, onde o aumento das exigências laborais tem impacto na satisfação dos trabalhadores com a atividade desenvolvida ou problemas com o setor em que atuam (Almeida *et al.*, 2017).

O estudo sobre o estresse no trabalho tem crescido na literatura científica nos últimos anos, devido ao seu impacto negativo na saúde e no bem-estar do trabalhador e na produtividade e no funcionamento da organização. A liderança é um fator fundamental na organização, ou seja, o estilo de liderança tem impacto direto no estresse do liderado. Assim, o estilo de liderança pode impactar positivamente na redução do estresse e alcance dos objetivos organizacionais sem desgastes, mas também pode impactar negativamente e gerar estresse no liderado (Paschoal & Tamayo, 2004).

Aslan *et al.* (2025) ressaltam os efeitos de quatro estilos de liderança no clima do ambiente de trabalho e no bem-estar psicológico dos funcionários. Os resultados revelam que o estilo de liderança autocrático afeta negativamente o sentimento de aprisionamento, que é o fato de o funcionário não se sentir bem e à vontade no trabalho para se relacionar e desenvolver na organização. Esse estilo de liderança também aumenta o estresse em relação

ao trabalho. O estilo de liderança *laissez-faire* também afeta negativamente o trabalho com as mesmas consequências do estilo autocrático. Os estilos de liderança democrático e carismático têm relação positiva com a cooperação e a coordenação, com o comprometimento dos funcionários e a competência gerencial e diminuem o estresse no trabalho.

O apoio da liderança diminuiu o estresse relacionado ao papel do funcionário na organização de trabalho. O apoio da liderança e a satisfação no trabalho podem reduzir o *burnout* e trazem benefício para desenvolver a resiliência (Wei *et al.*, 2025). As abordagens de liderança têm grande responsabilidade no bem-estar no trabalho, pois influenciam na forma como os trabalhadores se sentem levando em consideração o trabalho. Além disso, afetam os níveis de estresse e a moral do ambiente laborativo. A liderança transformacional foi mais aceita no estudo e a liderança autocrática e *laissez-faire* apresentaram dificuldades para atuar no bem-estar e nos níveis de estresse (Kosuri *et al.*, 2025).

O estilo de liderança autocrático foi associado negativamente ao bem-estar dos funcionários, pois tal estilo limita a contribuição dos funcionários e gera impacto no sucesso da organização. Os estilos de liderança transformacional, servidor, inspirador e autêntico trazem uma relação positiva na felicidade e no bem-estar dos funcionários. Tais estilos optam pelas características como apreciação, confiança e empoderamento, e esses fatores geram um ambiente de valorização e motivação dos funcionários. Ao optar pelas características dessas lideranças, a organização aumenta a satisfação no trabalho e cultiva a cultura de optar por líderes com estilos de liderança que priorizam um ambiente de trabalho favorável (Sam *et al.*, 2025).

Nos últimos anos o estresse ocupacional atraiu grande atenção e discussão pela sua influência direta no desempenho das operações na empresa (Santos *et al.*, 2023). O termo estresse ocupacional ganhou repercussão com a era da tecnologia da informação. Essa era trouxe competitividade mais intensa entre as empresas, com rápidas mudanças, mas também com problemas organizacionais como alterações na saúde física e mental dos trabalhadores. Com isso, algumas organizações proporcionaram um olhar mais humano e com consciência das ações norteadoras contra o estresse (Santos, 2022).

A realidade é que os trabalhadores do século XXI sofrem com os sintomas causados no estresse do ambiente de trabalho. Um fato importante foi a noção de como o estresse ocupacional traz diversos prejuízos em suas vidas e causa doenças (Santos *et al.*, 2023).

A lacuna encontrada nesse estudo reside no fato da necessidade, segundo Taube e Carlotto (2022), de se discutirem os estilos de liderança associados ao estresse ocupacional, visto que os comportamentos da liderança contribuem para o adoecimento com impacto na

saúde dos liderados. De várias formas, o estresse e a liderança estão ligados. Os autores também ressaltam que há poucos estudos no Brasil sobre a associação dos estilos de liderança e o estresse ocupacional. Kosuri *et al.* (2025) corroboram ao ressaltarem que os estudos sobre comportamentos da liderança e satisfação dos funcionários são uma lacuna a ser preenchida.

Outra lacuna que pode ser observada é que estudos recentes dos autores internacionais Aslan *et al.* (2025), Kosuri *et al.* (2025) e Sam *et al.* (2025) abordam apenas estilos de liderança tradicionais (transformacional, autocrática, democrática, *laissez-faire*) para associar o estresse ocupacional aos estilos de liderança, e esses estudos não consideram a liderança relacional e seu impacto no estresse ocupacional.

A partir de uma busca na base *Web of Science* utilizando os termos “*relational leadership*” and “*stress*”, não foi encontrado algum artigo nos últimos cinco anos que tenha relacionado liderança relacional ao estresse ocupacional. Em relação à literatura nacional, foi efetuada uma busca no *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) com os termos liderança relacional e estresse ocupacional e não foram encontrados artigos que abordaram esses temas nos últimos cinco anos.

Diante dessas questões, este trabalho tem a seguinte pergunta de pesquisa: que fatores relacionados ao estresse ocupacional são melhorados ou piorados a partir da relação dos trabalhadores com seus pares e com seus líderes em uma empresa de *call center*? Havendo a presença da liderança relacional, esses fatores são melhorados?

## 1.1 Objetivo geral

Analisar como os estilos de liderança impactam no estresse ocupacional a partir da relação dos trabalhadores com seus pares e com seus líderes em uma empresa de *call center*.

## 1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os aspectos interpessoais dos perfis de liderança em uma grande empresa de *call center* e o modo como a liderança é praticada dentro do ambiente organizacional.
- b) Descrever os fatores estressores no ambiente organizacional e suas consequências.
- c) Estabelecer os fatores de estresse que são melhorados ou piorados por meio da atitude dos líderes.

### 1.3 Relevância do trabalho

A justificativa para escolha da liderança relacional se ampara no estudo de Montano *et al.* (2017), que conduziram metanálise sobre a saúde mental, liderança e seguidores. Eles identificaram uma concentração de estudos focados em relacionamentos diádicos e estilos de liderança transformacional, liderança orientada para tarefas e relacionamentos, liderança destrutiva e *Leader Member Exchange* (LMX). Os resultados obtidos no estudo foram que a liderança transformacional, orientada para as relações e para as tarefas, tem associação positiva com a saúde mental dos liderados, enquanto a liderança destrutiva e a liderança *laissez-faire* têm relação negativa com a saúde mental dos liderados.

A liderança relacional é uma liderança nova na literatura e merece ser discutida (Hunt & Dodge, 2000). Além disso, o estresse ocupacional é um fenômeno que tem como um de seus fatores os aspectos relacionais (Dornelas, 2013). Assim, o estudo propõe analisar a relação entre esses dois fatores para produzir conhecimento para o meio acadêmico sobre a temática. O artigo de Taube e Carlotto (2022) também revela a necessidade de se discutirem os estilos de liderança associados ao estresse ocupacional, visto que os comportamentos da liderança contribuem para o adoecimento, com impacto na saúde dos liderados.

De várias formas, o estresse e a liderança estão ligados um ao outro. Alguns autores têm o argumento de que apenas nas grandes crises a liderança surge (Bryman, 1993; House *et al.*, 1991). Outros autores já defendem que essas crises são os fatos em que pode transparecer o verdadeiro caráter do líder (Hannah *et al.*, 2009) e que momentos de alta incidência de estresse podem proporcionar desenvolvimento da habilidade de liderança (Bennis & Thomas, 2002; Kolditz, 2007). Foi verificado também que esses fatos de estresse e liderança surgem quando a liderança é realmente mais necessária, pois a tomada de decisão e a preparação de uma equipe mais eficiente exigem líderes que sabem administrar eventos estressantes de maneira eficaz (Van Vugt *et al.*, 2008).

Day *et al.* (2004) ressaltam também a importância de saber se o líder consegue lidar com o seu próprio estresse, pois sua própria rotina é de convivência com estresse no dia a dia da rotina de trabalho. Existe uma literatura crescente que discute não só a consequência do estresse para a liderança, mas como os líderes podem ser uma fonte de estresse ou fonte de alívio de estresse (Harms *et al.*, 2017).

Até que ponto os estilos de liderança contribuem para a saúde mental dos liderados? Qual estilo de liderança tem relação mais favorável e mais forte com a saúde mental do liderado? Qual estilo de liderança tem relação desfavorável com a saúde mental do liderado?

Essas perguntas, que parecem fáceis, são atualmente difíceis de responder, embora alguns estudos ressaltam que a liderança tem impacto direto nos resultados cognitivos e afetivos dos liderados (Avolio *et al.*, 2009; Kuoppala *et al.*, 2008; Montano *et al.*, 2017; Skakon *et al.*, 2010).

A saúde, o bem-estar dos liderados, a satisfação no trabalho, o desequilíbrio entre esforços e recompensas no trabalho, os sintomas de depressão são importantes e têm relação direta com os principais indicadores organizacionais, incluindo a produtividade (Böckerman & Ilmakunnas, 2012), absenteísmo (Lidwall, 2016) ou intenções de aposentadoria (Nexo *et al.*, 2015).

Esta dissertação é composta desta introdução, com o objetivo geral, objetivos específicos, relevância do trabalho e justificativa. Em seguida é apresentado o referencial teórico sobre os estilos de liderança, liderança relacional, estresse ocupacional e a correlação entre estresse ocupacional e os estilos de liderança. O capítulo seguinte se refere à metodologia onde são descritos os critérios adotados para a pesquisa qualitativa. Na sequência faz-se a análise de dados e, por fim, a conclusão com implicações teóricas e práticas, além de sugestão de estudos futuros.

## 2 O COMEÇO DE TUDO: LIDERANÇA E A ORIGEM DO TERMO

O termo liderar apareceu pela primeira vez em 825 d.C. A palavra é de origem inglesa e seu conceito foi atribuído a conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar (Houaiss, 2001).

A etimologia da palavra líder refere-se a uma pessoa que assume uma posição de liderança, ou seja, que conduz determinada situação e emite uma ideia de ser operador de determinada atitude, enquanto a liderança é o ato de conduzir, colocando uma perspectiva de ação (Cunha, 2012).

A busca pela compreensão do tema liderança vem desde os egípcios e tem referência no primeiro registro escrito do tema. O manuscrito revela que a liderança é vista como algo além do ser humano e o líder se distingue dos demais pelas qualidades superiores que possui. Essa linha de pensamento pode ser associada a outras civilizações que estão na história da humanidade, pois muitas vezes essas pessoas apresentavam características diferenciadas das demais pessoas e, por possuírem esses dons, eram chamadas de líderes. A maioria achava que essas pessoas nasciam com o dom (Bass, 1990).

Desde o seu surgimento, a liderança é um tema que gerou muitas pesquisas e estudos, porém ainda se encontram diversas definições de liderança, não havendo consenso sobre a temática. Primeiramente pensava-se que o líder já nascia com as características e que estas podiam ser passadas para outras pessoas e ser aprimoradas por elas. Depois passou-se a entender que as pessoas ou as tarefas desempenhadas na organização afetam o comportamento do líder e que o líder pode usar diversos estilos de lideranças diferentes (Lima & Gomes, 2017).

Devido às frequentes mudanças e práticas de novas ideias aplicadas nas organizações, o conceito de liderança foi sofrendo mudanças no decorrer dos tempos. O que antes era sinônimo de chefe ou gestor foi substituído pela busca do desenvolvimento organizacional e estendeu-se em vários conceitos pelos pesquisadores (Bergamini, 2009; Yamafuko & Silva, 2015). A influência de pessoas em decorrência de poder e capacidade, por meio da conversa, de exemplos e atitudes, para atingir os objetivos estabelecidos e influenciar os trabalhadores de acordo com suas ideias, é conceito que consiste na liderança (Behnke, 2014).

A liderança está relacionada ao processo de adaptação às mudanças, que englobam também os liderados, que devem ser motivados para se adaptarem a essas mudanças. O líder deve descobrir a fonte de motivação dos liderados, encorajando-as e transformando-as com criatividade, comunicação e flexibilidade (Arruda *et al.*, 2010).

Não existe definição certa de liderança por parte dos pesquisadores, mas estes salientam que um indivíduo que exerce a liderança serve aos liderados e conhece o perfil de cada colaborador, com o objetivo de desenvolver as competências e habilidades de cada um deles (Yamafuko & Silva, 2015).

Na literatura atual, não há consenso sobre o significado da palavra liderança. Não existe acordo entre as abordagens sobre a origem da liderança, se ela não é nata, desenvolvida ou adquirida. Muito menos existe acordo entre o processo de liderar e os pontos que influenciam esse processo. Não se tem conhecimento se o que determina é a pessoa do líder, se é a situação que gera a liderança ou se são as características dos liderados que influenciam a atitude de liderar (Robbins, 2005).

A liderança tem sido interpretada a partir de vários olhares na evolução humana. Apesar de muitos estudos, não se chegou a um acordo sobre a definição de liderança, bem como o comportamento e o estilo do líder (Bowdith & Buono, 2002; Burns, 1978; Robbins, 2005).

A autoconsciência é onde a trajetória de liderança se torna mais simples a partir do entendimento do líder sobre suas próprias necessidades e metas, pois um líder que não entende situações internas não obterá sucesso em identificar as necessidades e metas dos subordinados (Silva, 2014). Outro aspecto é a capacidade do líder para prever o futuro da organização e conseguir passar as ideias e objetivos para os trabalhadores (Abdalla *et al.*, 2016).

É evidente a gama de conceitos de liderança pelo fato de este tema ser de grande importância para as organizações e para o meio acadêmico. Apesar, porém, de várias definições, um termo está presente e é comum a todas: os liderados. É fundamental a existência de um grupo de trabalhadores para existir a liderança, pois o líder precisa de subordinados para conduzir suas ideias, para alcançar os objetivos da organização (Abdalla *et al.*, 2016).

### 3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao longo de muitos anos foram desenvolvidas diversas abordagens de liderança, tais como: liderança autocrática, liberal, democrática, transformacional, transacional e *laissez-faire*. A partir dessas abordagens sobressaem-se três fatores que mostram os diversos focos da liderança: a) a importância de influenciar e motivar; b) a relevância de sustentar interações eficazes; c) a relevância de tomar decisões (Yukl & Portugal, 1994).

Já outros estudos de relações de liderança melhoraram a classificação proposta por Bergamini (2009) e propuseram a classificação em quatro estilos: a) o autoritário - com base no poder e na comunicação que se aplica apenas de cima para baixo; b) o autoritário benevolente - se assemelha ao autoritário, mas tem abertura para alguma consulta e delegação de poder; c) o consultivo - os objetivos são compartilhados com os subordinados, a comunicação é de cima para baixo e de baixo para cima; d) e o participativo - a gestão é toda focada na comunicação que se estabelece tanto na vertical como na horizontal (Likert, 1979).

Na liderança autocrática, o líder tem como objetivo manter o próprio poder ou o do grupo e utiliza o estilo de liderança autocrática, pois é ele quem determina as regras e não aceita que os liderados exponham suas opiniões (Aguiar, 2002). Na liderança autocrática o foco é apenas no líder, que comanda e decide pelo grupo (Panice *et al.*, 2010).

Na liderança democrática o líder procura ser um membro da equipe e oferece caminhos para os objetivos serem executados e a equipe decide qual caminho utilizar. O líder permite a escolha, aconselha e sugere alternativas. Além disso, sabe elogiar e motivar o grupo. Na democrática, o líder estimula a equipe a trabalhar de forma unida e sem desentendimentos para atingir os objetivos propostos, o trabalho em equipe é diferencial nesse estilo de liderança (Vieira, 2014).

Na liderança liberal o foco já é no grupo, que tem a autonomia concedida pelo líder para optar pelas decisões (Panice *et al.*, 2010). Na liderança contingencial o sucesso do líder se deve parcialmente aos traços de personalidade ou ao seu comportamento, mas depende também do estilo de liderança adotado, que se adequa à necessidade dos liderados e às características da situação. A essa abordagem dá-se o nome de contingencial (Silva, 2014).

### 3.1 *Full-Range of Leadership Theory* (FRLT)

O *Full-Range of Leadership Theory* (FRLT), ou o conjunto da Teoria de Liderança, é um modelo que contempla os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* (Avolio & Bass, 1991).

Avolio e Bass (1991) criaram o modelo de liderança *Full Range* para elucidar a capacidade e o comportamento dos líderes em diversas situações no trabalho. Esse modelo tem ligação com a abordagem de liderança baseada em traços de Burns (1978), no qual o trabalho de Bass (1990) se baseou fortemente, e resume todas as abordagens de liderança em motivação, estimulação e influência (liderança transformacional), gestão por exceção e recompensa contingente (liderança transacional) e negação do fato da responsabilidade pela liderança (*laissez-faire*) (Avolio & Bass, 1991). O questionário de liderança multifatorial criado por Avolio e Bass (1991) tem a finalidade de avaliar a capacidade e o comportamento de liderança em muitas organizações, com o objetivo de treinamento e *coaching*, mas também para as atividades de seleção, transferência e promoção, e é muito utilizado nas atividades organizacionais.

### 3.2 Liderança transacional

A liderança transacional tem a característica de um processo de troca dos líderes com seus liderados. Os líderes sabem dos desejos de seus liderados e se esforçam para realizá-los, mas como resultado a equipe deve cumprir certas metas. As recompensas só são adquiridas se os liderados cumprirem as metas e o que foi estabelecido pelo líder, que pode ser econômica (salário), política (promoção, férias) ou psicológica (elogio, reconhecimento) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2001).

A liderança transacional é a realização das exigências contratuais, e sua construção ocorre a partir de: a) recompensa contingente; b) gestão por exceção ativa; c) gestão por exceção passiva (Antonakis *et al.*, 2003). A liderança transacional tem sido usada como objeto corretivo. O líder com estilo de liderança transacional tenta resolver o problema antes mesmo que ele ocorra e no gerenciamento de exceção passiva, não se antecipa ao próximo problema, espera-o acontecer para tomar as decisões cabíveis (Smith *et al.*, 2016). Na liderança transacional o que ocorre é a troca entre o líder e os liderados, pois os liderados só ganham quando atingem os objetivos propostos pelo líder (Lima & Gomes, 2017).

A teoria FRLT caracteriza a liderança transacional, em face da recompensa contingente - a recompensa só é recebida quando os liderados conseguirem atingir o objetivo proposto ou a atividade for realizada com êxito (Avolio & Bass, 1991). Na liderança transacional ocorre uma série de troca de transações com os liderados. As transações propostas são variadas e os líderes executam essas transações por meio de políticas e procedimentos definidos pelo líder, promove recompensas ou punições no dia a dia das atividades dos liderados (Bass, 1998).

A natureza do líder transacional consiste em interagir com os liderados, conforme a necessidade de dar recompensas ou punições, e não foca no desenvolvimento do talento do funcionário (Bass, 1998). Os líderes transacionais oferecem menos ou nenhuma orientação, apoio ou desenvolvimento dos liderados em relação com líderes transformacionais (Bass, 1998).

### **3.3 Liderança transformacional**

Burns (1978) foi quem utilizou pela primeira vez o conceito de liderança transformacional e atribuiu aos líderes que desempenhava tal comportamento, o adjetivo de “transformadores”. Transformação indica que os líderes transformadores são aqueles que promovem mudanças nas empresas e na sociedade (Bass, 1985). A liderança transformacional prevalece a ajuda mútua entre o líder e os liderados a alcançar o resultado almejado (Lima & Gomes, 2017).

A liderança transformacional é composta dos seguintes fatores: a) influência idealizada; iib) motivação inspiradora; c) estimulação intelectual; d) consideração individualizada (Hu *et al.*, 2012).

Os líderes transformacionais são pessoas carismáticas com grande capacidade para influenciar a equipe e alcançar os objetivos empresariais. Além disso, tem como princípio uma base cultural baseada no respeito pelo próximo, integridade e transparência. A relação entre líder e liderado tende a ser realizada por meio saudável e por um empoderamento contínuo dos membros, para alcançarem a meta com entusiasmo (Sohmen, 2013).

Na liderança transformacional o líder satisfaz a necessidade de seus liderados de forma a reconhecê-los como pessoas únicas e singulares, procura despertar potenciais e aproveitá-los (Barreto & Tanure, 2011). O líder busca mais proximidade com os liderados, o que proporciona um ambiente organizacional mais harmonioso e estimula a colaboração mútua entre os liderados (Lima & Gomes, 2017).

Na liderança transformacional o líder tem uma identificação e articula sua visão e propõe um modelo que pode ser mais aceitável pelos liderados para atingir os objetivos. Tem alta expectativa de desempenho por parte da equipe e a liderança transformacional promove suporte individual e estímulo intelectual (Avolio & Bass, 1991).

### **3.4 Liderança liberal ou *laissez-faire***

Na liderança liberal o líder transfere a autonomia das decisões para os funcionários, ele só participa quando é acionado (Aguiar, 2002). Na liderança liberal, o líder não supervisiona o trabalho nem incentiva os liderados a aplicarem seu melhor no trabalho, isto é, em relação aos próprios liderados como para a organização, deixa-se tudo nas mãos dos liderados e o líder não é respeitado (Lima & Gomes, 2017). O *laissez-faire* tem a característica pela ausência de liderança na equipe de trabalho (Avolio & Bass, 1991).

O estilo de liderança *laissez-faire* atua de forma passiva entre os liderados. Tem-se a atividade de liderança reduzida ao mínimo. *Laissez-faire* é a ausência de liderança, que se caracteriza pela falta de tomadas de decisões, de preocupações para alcançar a meta, de uso de autoridade e de assumir a responsabilidade (Antonakis *et al.*, 2003).

Os líderes que assumem a forma *laissez-faire* são frequentemente ausentes e passivos, têm como marca explícita falhas de organizar tarefas de trabalho, ausência de atitude para resolver os problemas e conflitos entre os empregados (Bass & Avolio, 1995). A pessoa é nomeada para o cargo de liderança, mas os direitos e deveres associados ao papel não são exercidos, tem-se descaso total. Consequências negativas desse estilo de liderança são geralmente estresse elevado no local de trabalho, conflito e ambiguidade (Skogstad *et al.*, 2014) e o aumento da falta de respeito e dos bons modos na organização dentro do local de trabalho entre os empregados, devido à sua falta de atitude em relação à equipe, que deixa o ambiente sem regras e leis, propício a qualquer tipo de situação (Harold & Holtz, 2015).

### **3.5 Liderança relacional**

#### ***3.5.1 Conceito e características da liderança relacional***

A maioria das teorias atuais de liderança concentra-se na compreensão e avaliação do processo de liderança, mas a teoria da liderança relacional vai um passo além, ao afirmar a

capacidade dos indivíduos para influir os outros, isso se deve ao dinamismo social (Haider *et al.*, 2016).

Pode-se argumentar que a liderança baseada no relacionamento não é uma concepção nova na literatura sobre liderança. Contudo, a verdade é que a liderança relacional é uma conjectura relativamente nova na literatura sobre liderança. Fornece motivos suficientes para uma investigação mais aprofundada desse conceito. Uhl-Bien (2006) definiu liderança relacional como liderança que trata de um processo relacional e ético de indivíduos que trabalham juntos para provocarem transformações positivas.

Além disso, Komives *et al.* (1998) usaram o vocábulo liderança relacional para expandir esse conceito específico na literatura. Segundo esses autores, liderança é um processo relacional no qual as pessoas trabalham juntas para alcançar mudanças ou fazer a diferença que beneficia o bem comum. Eles definem a liderança relacional como sendo orientada para objetivos, para o processo, abrangente, capacitadora e ética. Isso provê uma explanação importante para o fenômeno da liderança relacional.

Em outro estudo de Komives *et al.* (2013, p. 34) foi estabelecido um estilo de liderança relacional e afirmaram que as relações são o “tecido conjuntivo” de uma empresa. Com o tempo, essas novas relações de confiança e integridade tornam-se o elo que conserva todos unidos.

Fulop e Mark (2013) investigaram a relação entre diferentes tipos de liderança e tomada de decisão. Ele viu uma séria necessidade de aproveitar a liderança relacional, para entender a tomada de decisões, especialmente em relação à preocupação da saúde dos trabalhadores. Komives *et al.* (1998) enfatizam a importância da liderança relacional focada em objetivos, orientada para o processo abrangente, capacitadora e ética.

No estudo de Carifio (2010), a inclusão, o empoderamento, a escuta, a ética e o fornecimento de uma visão compartilhada emergem como atributos de liderança relacional. Conseqüentemente, de acordo com esse estudo, a liderança relacional é inclusiva, capacitadora, solidária, proporciona visão e é ética. É inclusiva porque compreende todos os membros, estando aberta às diferenças e mostrando que todos são valorizados. É empoderador, porque faz com que os funcionários sintam que as suas contribuições são valorizadas. E eles têm o direito de opinar no ambiente de trabalho, seja com sugestões ou mesmo ajudando na gestão do líder com a equipe, se assim o desejarem (Komives *et al.*, 1998).

Além disso, a liderança relacional é atenciosa, porque não desconsidera o componente humano dos seus participantes, proporciona uma visão porque dá aos trabalhadores esperança

para o futuro e a potencialidade de assumir compromissos, estabelecer metas individuais e metas coletivas (Regan & Brooks, 1995). A liderança relacional é ética, porque se baseia em valores positivos, boa vontade, integridade e compromisso ético com seguidores e líderes (Komives *et al.*, 1998).

A liderança relacional enfatiza não apenas a identidade do líder, mas contribui para a aceitação do estilo de liderança relacional pelos liderados, pois tal estilo envolve a equipe por meio de relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho. Uma nova visão relacional inovadora pode reduzir a falta de consideração que se tem pelos assalariados, que não se conformam com as normas de liderança dominantes, e fazê-los se sentirem mais realizados (Ford, 2020).

Hosking e Morley (1988) descrevem um líder como alguém que consistentemente traz certos tipos de ações para o processo de liderança. Por exemplo, os participantes são líderes quando: a) fazem consistentemente contribuições efetivas para a ordem social; b) são esperados e percebidos como importantes pelos outros participantes. Isso também é consistente com a teoria da liderança por identidade social de Hogg. Liderança é um vocábulo relacional: reconhece uma relação em que algumas pessoas são capazes de convencer outras a adotarem novos valores, atitudes e objetivos e a se esforçarem para alcançar esses valores, atitudes e objetivos (Hogg, 2005).

É importante ressaltar que tanto os líderes românticos e inspiradores quanto os ausentes, diferentemente do líder relacional, não reconhecem seus seguidores, pois esses líderes não têm as características que o líder relacional possui. O inspirador domina e abarca o liderado de tal forma que a sua única identidade, na visão do liderado, é a de que esse líder não possui defeitos. A própria identidade do liderado desaparece sob o seu anseio de submissão. O líder ausente ignora o liderado tanto, que lhe é negado tanto o reconhecimento, como a identidade dentro da organização. Os seguidores não são passivos nessa relação e são por vezes cúmplices na sua perda de identidade, ficando mesmo felizes com o estado de adulação do líder inspirador, bem como decepcionados com qualquer perda de voz ou negação de reconhecimento diante da liderança ausente (Ford, 2020).

Isto leva a um apelo por uma investigação mais profunda, para remodelar radicalmente a relação de identidade líder-seguidor com um reconhecimento ativo e mútuo em mente, em que cada parte assume que são organismos humanos falíveis e que cada um tem a responsabilidade de tomar conta do outro (Ford, 2020).

Com isso, é necessário desenvolver uma hipótese sobre a construção da identidade relacional do líder e do liderado, que leve em consideração os dois lados e as interações entre

eles, em vez das abordagens relacionais contemporâneas, que estimulam o desejo de submissão. É necessário examinar como os líderes lidam nos seus relacionamentos baseados na autonomia, interdependência, desigualdade e assimetria de poder, de modo que suas atitudes não alterem as características dos liderados e esses liderados não sejam apenas complacentes e subordinados aos líderes (Ford, 2020).

A perspectiva relacional está na vanguarda das motivações de liderança emergentes. A abordagem relacional vai além das relações líder-seguidor unidirecionais ou mesmo mútuas e começa a admitir a liderança onde quer que ela aconteça. Não se limita a um único grupo ou mesmo a um pequeno grupo de líderes formais ou informais, e na sua forma mais forte funciona como um sistema dinâmico que integra aspectos de liderança, ambientais e organizacionais (Hunt & Dodge, 2000). Hunt (2004) relata que essas perspectivas relacionais são: análise de redes sociais (Burt, 1992), troca líder-membro (Graen & Uhl-Bien, 1995), abordagens laterais (influência entre pares - não existe uma hierarquia, não se tem uma autoridade formal, o que favorece um ambiente mais participativo) e distributivas (a responsabilidade e a autoridade são descentralizadas, ou seja, não está concentrada em uma chefia; essa abordagem busca a liderança de todos os membros da equipe e não apenas da chefia) (Osborn *et al.*, 1980; Sayles, 1964), visões de construção social (nessa abordagem a liderança não está associada ao indivíduo, mas ao conjunto de interações entre pessoas da empresa ou da sociedade, ou seja, o relacionamento com a sociedade) (Dachler, 1988).

No discurso de gestão tradicional, o termo “relacional” refere-se a indivíduos que amam as pessoas e prosperam nos relacionamentos (Lipman-Blumen, 1996). A pesquisa sobre os estilos tradicionais sobre liderança investiga estilos comportamentais orientados para o relacionamento (Likert, 1979) - atenção e apoio (Stogdill *et al.*, 1962) - ou comportamentos de liderança destinados a edificar relações de trabalho confiáveis e de alta qualidade (Graen & Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien *et al.*, 2000).

No entanto, no discurso há pouco tempo desenvolvido (Drath, 2001; Hosking *et al.*, 1995; Murell, 1997), o vocábulo relacional é usado para relatar algo bastante diferente de liderança – uma visão de liderança e organização como construções sociais humanizadas que emergem de conexões ricas e reconhecem que os indivíduos e a organização são independentes entre si (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Hosking *et al.*, 1995).

Vinte *et al.* (2024) salientam no estudo de liderança relacional no ambiente escolar que a escuta emergiu como fator importante e o relacionamento é um ponto crucial para exercer a liderança relacional assertiva no ambiente escolar. Os relatos vão ao encontro das características de liderança relacional e essas características são primordiais para gerar o

sentimento de pertencimento dos professores com a instituição de ensino. As características de liderança relacional encontradas são: comunicação aberta e transparente; construção conjunta, compartilhamento de diretrizes e estratégias escolares; diretor como ponto de apoio e conector de pessoas; e criador de um ambiente de criatividade e autonomia.

Os autores ainda destacam que o diretor, ao exercer a liderança relacional, deve ter a capacidade para conectar a equipe e ter como base a escuta, o diálogo e as trocas sociais. Dessa forma, o diretor não deve impor sua visão, sua liderança deve ser participativa com a sugestão de todos os liderados. A transparência na apresentação das metas também é um ponto forte da liderança relacional. Isso traz confiança, fortalece as redes de relações multilaterais e gera satisfação no trabalho. As pessoas entrevistadas pelos autores relatam que o diretor, ao exercer a liderança relacional, tem papel fundamental na geração de um ambiente propício nas escolas (Vinte *et al.*, 2024).

Segundo Memon e Ooi (2023), a liderança relacional teve impacto positivo no comportamento de voz proativa, com a intermediação do empoderamento psicológico. Os dados mostram a visão, o cuidado, o empoderamento, a ética e a inclusão dos líderes relacionais no tratamento com os liderados e o quanto isso tem influência nas atitudes desses liderados e no comportamento destes dentro do ambiente.

Mendes *et al.* (2021) investigaram as relações entre modernidade organizacional e liderança relacional em escritórios de advocacia. A “Quarta Revolução Industrial” transformou radicalmente a rotina de trabalho dos profissionais de advocacia. Essa transformação exige estilo de liderança relacional pela sua característica flexível, descentralizada e distribuída. O estudo apresentou correlação positiva e importante entre modernidade organizacional e liderança relacional.

### ***3.5.2 Teoria de liderança relacional***

A orientação tradicional (escola dos estilos de liderança mais tradicionais, segue o padrão e não busca inovação) vê os relacionamentos em termos de indivíduos como entidades independentes e separadas (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Hosking *et al.*, 1995). A orientação tradicional leva em consideração os processos dentro da organização, não considera as pessoas e não identifica que elas fazem parte da liderança e outras realidades relacionais (Hosking *et al.*, 1995).

A teoria da liderança relacional é o estudo de ambos os relacionamentos (relações interpessoais como resultado ou contexto de interação) e dinâmica relacional (interação social

com foco na estrutura social) de liderança. Isso pode mostrar a diferença entre a liderança como um processo em que já está estruturada (relações interpessoais como resultado) e a liderança como processo em desenvolvimento em uma organização (interação social com foco na estrutura social) (Hosking, 1988).

A teoria da liderança relacional é proposta como uma estrutura abrangente para estudar a dinâmica relacional envolvida no desenvolvimento e funcionamento da liderança. Ao contrário de outros estudos sobre liderança que se concentraram principalmente no exame de sua eficácia, a teoria da liderança relacional centra-se nos processos relacionais a partir dos quais a liderança é estabelecida e ativada. Não define liderança como uma posição dentro da organização, como se fosse um cargo ou função de gestão, e não aplica os termos gestor e líder de forma combinada um com o outro, pois um gestor pode não ser considerado líder e uma pessoa que não é gestora o pode (Bedeian & Hunt, 2006; Hosking, 1988).

As relações de liderança não se limitam a cargos ou funções hierárquicas. Em vez disso, a liderança relacional existe em toda a organização. Estudar a liderança relacional significa aprofundar-se na forma como o comportamento humano é influenciado em todos os níveis. Em segundo lugar, as relações de liderança são identificadas por dinâmicas interativas que contribuem para a emergência ou diretriz da ordem e ação social. Terceiro, a liderança relacional, em nível de equipe, abrange toda a causa pela qual os sistemas sociais mudam, os papéis e relações socialmente edificados e desenvolvidos são caracterizados como liderança (Murrell, 1997). Em última análise, todos os relacionamentos ocorrem dentro do contexto e esse contexto é importante para estudar a dinâmica relacional (Osborn *et al.*, 2002).

A liderança relacional pode emergir em qualquer direção (Rost, 1991). Em algumas variantes, isso pode levar a uma quebra da distinção entre líderes e seguidores (Rost, 1995), refletindo, em vez disso, um processo de influência recíproca (Graen & Uhl-Bien, 1991; Hollander, 1978; Uhl-Bien *et al.*, 2000).

Isso não quer dizer que a Teoria da Liderança Relacional (TLR) não inclui o estudo das relações entre gestores e subordinados. Essas interações continuam importantes para o funcionamento organizacional. No entanto, a liderança relacional admite que se trata apenas de uma forma de liderança – liderança de gestão – e que outras formas podem ser igualmente importantes, por exemplo, liderança entre pares, rede e liderança adaptativa (Sjostrand *et al.*, 2001; Uhl-Bien *et al.*, 2004).

De uma perspectiva de liderança relacional é possível ver outras relações além daquelas construídas pela hierarquia e vislumbrar fenômenos transformadores, cujo processo

de transformação social ocorre bem fora das premissas normais de comando e controle (Murrell, 1997).

As relações de apoio e ajuda não hierárquicas podem ser legitimadas como forma de influência e, assim, formas de liderança (Fletcher, 2004). Esse foco entra em conflito com a ideia socialmente construída de que as posições nas organizações refletem necessariamente liderança. Isto permite ter em conta mais forças sociais que influem a liderança do grupo (Gronn, 1999) e considerar que a responsabilidade pela liderança pertence ao coletivo e não apenas ao líder individual (Brown & Hosking, 1986; Fletcher, 2004; Marion & Uhl-Bien, 2001; Murrell, 1997).

### ***3.5.3 Influência social da liderança relacional***

Uma abordagem adotada por Dachler (1988) e Hosking (1988), que definiram liderança como uma forma modificada de *status* ou influência, tem como base a influência exercida pelo líder para fazer com que as pessoas adotem novos valores, atitudes e objetivos e a exercerem esforços em nome destes. Dachler (1988) define que a liderança relacional aborda os processos em que é criada uma ordem social dentro da empresa e como essa ordem social é construída. Essa ordem social surge a partir das interações nos relacionamentos, os grupos de pessoas na empresa passam a perceber as qualidades uns dos outros e tornam essas qualidades rotinas do dia a dia de trabalho, o que contribui para um ambiente organizado dentro da empresa.

Zhang *et al.* (2024) relatam que tanto o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional quanto a liderança relacional decorrem das ações humanas e seu processo de interação social e essas ações humanas são construídas por líder e liderado. Como a liderança relacional tem sua base nas relações sociais entre líder e liderado, os efeitos desse tipo de liderança se disseminam em toda a organização e em outros aspectos da vida por meio de influência social.

Ainda para os autores, segundo a teoria do contágio social, o aumento da energia relacional tem efeito positivo nas emoções dos funcionários e nos comportamentos no ambiente de trabalho. Com isso, o resultado é o equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida pessoal. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode ser alcançado quando os funcionários convivem com um líder relacional no ambiente de trabalho. Essa liderança tem as características de benevolência, justiça, cuidado e consideração, obrigações mútuas e comunicação recíproca (liderança relacional) (Zhang *et al.*, 2024).

Nessa linha, as atitudes da interação entre as pessoas vindas do relacionamento são consideradas liderança, quando a influência social produzida por certa pessoa contribui para o surgimento de uma mudança do indivíduo e de novas abordagens, atitudes, objetivos adotados por esse indivíduo. Essa perspectiva é consistente com estudos anteriores, nos quais a liderança foi descrita especialmente como certo tipo de relação de influência social (Drath, 2001), bem como com visões que veem a liderança como mudança (Bryman, 1996).

Relacionamento é um processo social dinâmico que pode ser identificado como as atitudes das pessoas convivendo no dia a dia ou como construções sociais advindas da interação nos relacionamentos entre essas pessoas, que podem ser a criação de uma ordem (convívio) dentro da empresa ou uma mudança nos processos organizacionais (Uhl-Bien, 2006).

O foco da pesquisa sobre a teoria da liderança relacional é compreender melhor a dinâmica relacional – processos sociais – relacionada à liderança e às organizações. A teoria da liderança relacional considera a liderança como o processo pelo qual os sistemas sociais modificam por meio da estruturação de papéis e relacionamentos (Uhl-Bien, 2003; Uhl-Bien, 2005).

Assim como a liderança é partilhada e produzida em conjunto, a liderança também tem a responsabilidade de definir os rumos da organização. Isso significa que as pessoas trabalham em equipe para definir e desenvolver os seus relacionamentos, não apenas como uma questão de influência e liderança, mas também como uma questão de como as relações são construídas e como essas pessoas vão conviver dentro da organização. Dessa forma, tem-se uma motivação e, como consequência, a cooperação de todos. A rotina da organização passa a ser de interação e trabalho em equipe. Em resposta, se estabelece uma estrutura que se torna um produto das relações de liderança adequadas à condição. E essa interação começa a influenciar a estrutura de forma mais consciente (Murrell, 1997).

Por essa razão, o estudo de Uhl-Bien (2006) centra-se nas relações de liderança que surgem das interações sociais. Por exemplo, os relacionamentos envolvem algum tipo de conexão ou ligação entre um indivíduo e outra pessoa (indivíduo, grupo, equipe, organização etc.). Em alguns casos, as interações sociais criam esses relacionamentos e, em alguns casos, não criam. Contudo, não se sabe por que as relações correlativas são formadas em alguns casos e em outros não e quais fatores têm contribuição para formar laços relacionais. Quando os laços sociais (relacionamentos) surgem, eles podem ser caracterizados como laços fortes ou fracos (Granovetter, 1973) e de natureza mais positiva ou negativa (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

Além disso, esses laços fortes ou fracos podem ser motivados por formas instrumentais ou emocionais (Kellett *et al.*, 2002; Kellett *et al.*, 2006). Uma vez estabelecidos, eles proveem um contexto para o comportamento, criam normas e expectativas que servem como diretrizes para o comportamento futuro. Mesmo sendo para comportamento futuro, eles ainda estão ativos, por exemplo, se a norma for violada, os relacionamentos serão ameaçados e os relacionamentos podem dissolver-se ou mudar de forma positiva ou negativa (Uhl-Bien *et al.*, 2000).

Embora existam muitas teorias sobre como as relações de liderança se desenvolvem (Graen & Uhl-Bien, 1991; Offstein *et al.*, 2006; Uhl-Bien *et al.*, 2000), ainda se sabe pouco sobre estes processos, especialmente quando se expande a visão de liderança para além da díade gestor-subordinado (Uhl-Bien, 2006).

Os gestores podem tentar influenciar esses padrões de interação, mas são apenas um grupo de intervenção na dinâmica relacional mais ampla da estruturação, e muitas vezes o seu controle é muito mais ilusório do que sugere a teoria tradicional de liderança (Sjostrand *et al.*, 2001; Streatfield, 2001).

No entanto, é essencial compreender a diferença fundamental entre o estudo da liderança relacional e as abordagens mais tradicionais. A liderança relacional reside no reconhecimento de que a liderança é fruto das relações e interações entre líder e liderado, e não pode ser capturada apenas com base no exame dos atributos individuais. Por essa razão, a liderança relacional, mesmo quando são adotadas abordagens da organização, não pode ser completamente explicada por variáveis de liderança mais tradicionais, que não têm em conta o cenário relacional (Uhl-Bien, 2006).

Os funcionários que têm relacionamento positivo com seus líderes experimentam níveis mais elevados de energia (Atwater & Carmeli, 2009), níveis mais baixos de exaustão emocional e estresse ocupacional (Gregersen *et al.*, 2016). Há evidências de progresso na literatura sobre a relação entre liderança e saúde, ampliando o espectro de abordagens que podem explicar como o comportamento do líder afeta a saúde mental, o estresse ocupacional e o bem-estar dos seguidores, destacando a importância da identidade social dos líderes (Steffens *et al.*, 2018). Nesse sentido, na próxima sessão será discutida a literatura sobre o estresse ocupacional.

A Figura 1 apresenta os principais achados e características da liderança relacional conforme revisão da literatura.

### **Figura 1**

*Principais características de liderança relacional encontradas no referencial teórico*

<b>Autores</b>	<b>Principais características encontradas da liderança relacional segunda a literatura</b>
Regan e Brooks (1995)	A liderança relacional considera o fator humano
Graen e Uhl-Bien (1995),	Relações de trabalhos confiáveis e de qualidade
Komives (1998)	Liderança relacional orientada para processo, capacitadora e ética
Uhl-Bien <i>et al.</i> (2000)	Qualidade nas relações de trabalho e confiança entre os membros da equipe
Uhl-Bien (2006)	Processo relacional e ético, trabalho em conjunto para gerar transformações positivas
Carifio (2010)	Atributos da liderança relacional: inclusão, empoderamento, escuta, ética e visão compartilhada
Fulop e Mark (2013)	Tomada de decisão com foco na saúde dos subordinados
Ford (2020)	Relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho
Memon e Ooi (2023)	Visão, cuidado, empoderamento, ética e inclusão
Zhang <i>et al.</i> (2024)	Energia gerada nas relações pela liderança relacional
Vinte <i>et al.</i> (2024)	Escuta, relacionamento, comunicação aberta e transparência
Vinte <i>et al.</i> (2024)	Escuta, relacionamento, comunicação aberta e transparência

Fonte: do autor.

#### 4 ESTRESSE OCUPACIONAL

O estresse é visto como uma alteração que surge devido às modificações no sistema biológico, que têm suas origens causadas por vários agentes. Assim, o corpo traz uma resposta não específica às exigências às quais está submetido (Paiva *et al.*, 2015; Pego *et al.*, 2016; Pereira & Zille, 2010; Resende, 2017).

Além disso, o estresse não é algo apenas negativo, existe também o estresse positivo, que é chamado de *eustresse* e considerado o “estresse da vitória”, enquanto o negativo é conhecido como *distresse* ou “estresse da derrota” (Selye, 1956). Ambos são uma reação do corpo a um estímulo externo e são diferenciados, porque o eustresse é uma forma de superação e prazer, já o distresse causa danos à saúde (Selye, 1956).

Uma segunda diferença em relação às nomenclaturas é o estresse de sobrecarga e o estresse de monotonia. O estresse de sobrecarga é causado pelas pressões do ambiente que são maiores que o indivíduo pode suportar. Já o estresse de monotonia é o contrário: a exigência do ambiente de trabalho é muito menor do que o indivíduo pode suportar, sendo as atividades solicitadas muito aquém das suas competências (Selye, 1974).

As condições do trabalho podem desencadear ou agravar os níveis de estresse, o que se chama de estresse ocupacional. Esse tipo de estresse está relacionado às condições de trabalho, às condições externas ao trabalho e características individuais dos trabalhadores. Dessa forma, o estresse ocupacional tem consequências como problemas na saúde física, mental e na satisfação do trabalho. Isso compromete o indivíduo e as organizações (Stacciarini & Tróccoli, 2002). É um fenômeno que resulta de uma tensão, que tem acumulação devido ao esforço contínuo e intenso do indivíduo no modo de se adaptar às demandas internas e externas impostas pela organização, além das condições e relações de trabalho (Mendes, 2008).

O estresse ocupacional relaciona estímulos do ambiente de trabalho que exigem determinado comportamento, o que pode exceder a capacidade de enfrentamento do trabalhador. O estresse ocupacional é uma sensação de desequilíbrio entre o trabalho e o emocional do trabalhador. Esse desequilíbrio pode ser causado por diversos fatores, como medo do fracasso, cansaço, falta de apoio, ambiente de trabalho com alta competição e jornada de trabalho longa (Silva & Salles, 2016), entre outros.

#### 4.1 Fases do estresse

A síndrome geral da adaptação (SGA) propõe a relação entre o estresse e os sintomas físicos-fisiológicos e se apresenta em três fases: alarme, resistência e esgotamento (Selye, 1965).

Cada fase do estresse tem características específicas. Na **fase de alarme** surge a ameaça tanto física como fisiológica. Quando identificada a ameaça, o organismo sofre mudanças fisiológicas, e quando essa sensação é prolongada ocorre a adaptação do organismo à pressão que ocorreu na fase de alerta. Assim, os sintomas desaparecem e tem início a **fase de resistência** e o estresse ainda continua presente no corpo da pessoa. Se a pessoa continua exposta ao fator estressor, ela atinge a **fase de esgotamento**, que é aquela em que o corpo não consegue resistir ao estresse contínuo (Selye, 1965).

Posteriormente, Hans Selye defende uma quarta fase à classificação. Essa fase tem o nome de **quase-exaustão** e tem ocorrência entre a resistência e o esgotamento. Tem os momentos de conforto e desconforto, que têm origem na possibilidade de o organismo conseguir resistir ao estresse, que é a fase do conforto, ou não resistir, que é quando se apresenta o desconforto (Lipp, 1984).

#### 4.2 Duração do estresse

A duração do estresse pode ser classificada em aguda ou crônica. O estresse agudo tem um ciclo pequeno de curta duração, de horas, dias ou semanas, e depois se dissipa. O estresse crônico tem um ciclo de duração maior e é mais intenso, o que causa danos à saúde do indivíduo, pois o coloca em estado contínuo de tensão, que cresce cada vez mais e não permite ao seu organismo se recuperar para minimizar os desgastes decorrentes desse ciclo de estresse prolongado. O organismo muitas vezes não consegue entrar em homeostase (Couto, 2014).

Em 1939, o fisiologista Cannon retomou o conceito de Bernard e atribuiu o nome “homeostase” para se referir ao esforço de processos fisiológicos para que o organismo consiga manter um estado de equilíbrio interno (Cooper *et al.*, 1988; Arnold *et al.*, 1995; Albrecht, 1990; Lipp, 1996).

Cannon tinha como princípio que a homeostase tem sua base em todas as reações à doença e Selye comprovou que a reação ao estresse é o princípio básico da homeostase.

“Homeostase (do grego *homoios*, como, similar, mais *stasis*, posição, atitude), a propriedade de manter-se o mesmo, ou estático” (Selye, 1959, p. 13; Selye, 1965, p. 14).

### 4.3 Estressores

Para entender o estresse é necessário identificar as suas causas, os fatores estressores. Os estressores são todos agentes ou demandas que causam a reação de estresse de natureza física, mental ou emocional (Selye, 1965). Um único estressor ou a combinação deles é capaz de desencadear diversas emoções associadas ao estresse (Alcântara *et al.*, 2020).

A fonte de estresse nos funcionários tem sua divisão em fatores organizacionais e fatores não relacionados ao ambiente de trabalho. Os fatores organizacionais são aqueles que ocorrem dentro das organizações, como, por exemplo, sobrecarga de trabalho, as pressões para o cumprimento de metas e prazos, os conflitos de papéis, a má qualidade da supervisão, o conflito entre os valores do indivíduo e os das organizações, entre outros. Os fatores não organizacionais são fatos vividos fora das organizações (Newstrom & Santos, 2008). O enfoque deste trabalho são os fatores organizacionais.

O estresse tem início com a identificação da situação desafiadora, podendo surgir a precondição para o estresse. O desafio é uma condição para o estresse quando um valor considerado importante para o indivíduo for uma ameaça, e o estresse aparece quando o sujeito não sabe se a situação à qual ele está exposto será resolvida, como, por exemplo, a chance de desemprego que tem a característica de risco percebido. Para alguns, pode ser a oportunidade de novos ares, para outros é uma situação de desestruturação da sua vida. O fato de não ter a certeza de que vai encontrar um novo emprego faz com que apareça a situação do estresse (Alcântara *et al.*, 2020).

O estado emocional desagradável caracteriza o estresse que acontece quando uma pessoa está insegura para enfrentar um desafio percebido, diante de um valor importante. Assim como o caso da satisfação, é mais fácil entender o estresse quando dividido em três componentes. O **primeiro** é o desafio percebido, que propõe o surgimento do estresse a partir da interação das pessoas e sua visão do ambiente (mesmo que não seja a realidade). Por exemplo, o medo de perder o emprego cria precondições para o estresse (Wagner & Hollenbeck, 2012).

Segundo Lazarus (1974), a abordagem psicológica em sua vertente interacionista trata do modo como o indivíduo compreende sua relação com o meio, a sua interpretação das coisas à sua volta e os pontos de interação. O significado da ameaça ou desafio do ambiente

depende de sua reação ao estresse e como ele percebe esse estresse de forma consciente ou não. Desse modo, uma ameaça pode ser um estressor para uma pessoa e para outra não. Isso permite explicar que cada pessoa tem uma estrutura psíquica e pode estar mais vulnerável ou não ao estresse.

O **segundo componente** para entender o estresse é a importância dos valores. O desafio só causa estresse quando algum valor importante for ameaçado. Por exemplo, notícias de fechamento de uma fábrica pode não gerar um estresse para o trabalhador que está perto de se aposentar ou para outro que tem outras oportunidades de emprego no seu radar (Wagner & Hollenbeck, 2012).

O **terceiro componente** para entender o estresse é a incerteza da resolução. Se as pessoas têm a consciência de que podem lidar com o desafio de maneira fácil, esse desafio não causará estresse. O estresse sofrido pode ser baixo se a pessoa não enxergar a possibilidade de aquele problema ter uma resolução, o que pode ser surpreendente. Diante desses fatos, a pessoa aceita o seu destino e, com pouca reação emocional, conforma-se com o fato. O estresse é alto quando a dificuldade encontrada no desafio está quase no mesmo nível da sua capacidade para resolver o problema para atender à situação. Por quê? Isso está na proximidade do nível de dificuldade com o nível de capacidade, o resultado fica cada vez mais incerto. É a incerteza em relação a enfrentar o desafio que causa o estresse, e não o medo do trabalho da pessoa gerar resultados negativos. Por exemplo, uma pesquisa de 2008 (Smerd & Marquez, 2008) descobriu que 50% dos trabalhadores tinham em mente que a incerteza econômica, junto com o temor de a empresa fazer demissões, fez com que esses trabalhadores se tornassem menos produtivos no trabalho (Wagner & Hollenbeck, 2012).

Para Sant'Ana *et al.* (2020), os estressores ocupacionais são ameaças, e quando não são combatidos causam uma série de reações de estresse. Faro e Pereira (2013) dividem os estressores em duas categorias. A primeira é a de macroestressores (ocorrências que causam grande mudança no dia a dia dos indivíduos, tendo a pessoa que envia grande esforço devido à proporção de maior escala desses macroestressores para conseguir resolver o problema e se adaptar à situação). A segunda são os microestressores (situações de grau mais baixo, mas que é preciso certo empenho para encarar, como, por exemplo, questões do ambiente de trabalho, como relações difíceis, sobrecarga e grandes responsabilidades).

Para Garçon *et al.* (2019), os estressores laborais mais comuns nos trabalhadores são: diversas responsabilidades, falta de liberdade para tomar decisões na empresa, reduzido controle da atividade que exercem na empresa, sobrecarga de trabalho, insalubridade, relações pessoais no trabalho complicadas e que geram atrito, ausência de um plano de carreira para

crescimento profissional, clima organizacional pesado, falta de conciliação da profissão com as questões familiares, falta de treinamento na empresa, tempo menor para pausas, descanso e almoço. Dessa forma, para Carvalho *et al.* (2019), são vários os estressores ocupacionais e eles podem ter maior ou menor frequência nos diversos tipos de organizações.

Para avaliar os estressores ocupacionais, é importante atentar para o fato de que cada trabalhador é único e possui características diferentes entre si. Cada trabalhador tem um modo de ver os acontecimentos, tem determinada capacidade de ação e reação a cada um dos estressores ocupacionais. Para alguns trabalhadores, uma situação na empresa pode ser considerada um estressor naquele momento, enquanto para outros essa mesma situação pode não ser um estressor ocupacional (Sant'Ana *et al.*, 2020).

França e Rodrigues (2007) reconhecem que os estressores são estímulos ao organismo que podem ser do meio externo (frio, calor, condições insalubres) como podem ser de origem do ambiente social (trabalho, sentimentos e emoções), e esses fatores são responsáveis por desencadear no organismo diversas reações ligadas ao sistema nervoso, endócrino e imunológico. A resposta gerada pelo estressor no organismo é o estresse, que pode ser tanto negativo (distresse) como positivo (eustresse). Freitas (2012) alerta que, quando o estressor não é eliminado e não se tem a adaptação do organismo da pessoa em relação àquele estressor, essa pessoa tem mais probabilidade de problemas fisiológicos e cognitivos que podem ser a causa do surgimento de uma depressão, por exemplo.

A reação fisiológica do corpo aos tipos de ameaça é um processo que já teve muita importância para a sobrevivência. Quando o corpo humano é ameaçado, ele produz substâncias químicas que aumentam a pressão sanguínea e desvia o sangue da pele e do aparelho digestivo para os músculos. As gorduras do sangue são liberadas para promover energia e aumentar a coagulação do sangue em caso de dano. Quando a ameaça tem a situação de que vai durar muito tempo, o corpo se prepara para uma batalha e ocorrem outras mudanças no organismo, como a retenção de sais e água para conservar os recursos. O sangue que foi desviado para longe dos órgãos internos é substituído pelo ácido gástrico extra, para aumentar a eficiência na digestão (Wagner & Hollenbeck, 2012).

Essas mudanças fisiológicas tinham valor adaptativo séculos atrás, quando as pessoas eram preparadas para o combate físico, como fugir de alguma ameaça. Entretanto, essas mudanças ainda ocorrem hoje como reação a respostas de ameaças, o aumento da capacidade física provocada pelas ameaças pode ser ou não de adaptação. Trabalhadores que exercem cargos em que a rotina do trabalho tem pouco controle são três vezes mais propensos a sofrer

pressão alta que os demais trabalhadores que não estão nessa situação no trabalho (Wagner & Hollenbeck, 2012).

#### 4.4 Estresse no trabalho

O estresse no trabalho tem sua origem relacionada a diversos fatores, como sobrecarga, falta de estímulo, ruídos, alterações do sono, falta de perspectivas, mudanças constantes determinadas pela empresa devido às novas tecnologias, exigências do mercado e problemas ergonômicos desencadeados por atividades que exigem posições antifisiológicas, repetitividade danosa ou permanência longa em atividades fisicamente desgastantes (Ballone, 2015).

Determinados contextos e situações podem agravar os quadros de estresse, como condições no trabalho, caracterizando o estresse ocupacional. A abordagem interacionista descreve que as pessoas têm compreensão, percebem e reagem ao ambiente laboral e esse estresse é algo que pode ser além de um fato isolado. Um fato, por exemplo, que aconteceu na relação do indivíduo com outra pessoa que causou estresse no ambiente de trabalho (Cooper *et al.*, 1988).

O estresse ocupacional ganhou enfoque primeiramente pelos sintomas físicos que eram apresentados pelos indivíduos, porque os pioneiros nessa área eram os profissionais da saúde. O estresse *versus* sintomas físicos como mudanças no metabolismo, dores de cabeça, mudanças cardíacas e respiratórias não é de fácil compreensão, devido à complexidade dos sintomas. Os sintomas psicológicos são os de maior importância no comportamento organizacional, pois o estresse gera insatisfação no ambiente do trabalho. Além da insatisfação, são também consequências do estresse: tensão, ansiedade, irritabilidade, tédio e procrastinação. Os sintomas comportamentais têm sua origem na baixa produtividade, absenteísmo, rotatividade, mudança de hábitos alimentares, aumento do consumo de álcool e tabaco e distúrbio do sono (Robbins, 2009).

O estresse no trabalho surge quando o ambiente laboral é uma ameaça para o trabalhador, o que reflete na vida profissional e tem consequências em outros ambientes. A parte psicológica demanda muito e o indivíduo tem uma capacidade de tolerância psicológica limitada para enfrentar os desafios do ambiente laboral (Guerrer & Bianchi, 2008).

O estresse não tem consequências apenas para o indivíduo, mas também para a organização, pode prejudicar o relacionamento entre as pessoas no trabalho e com o trabalho,

à medida que o ambiente tem demandas excessivas para elas ou então elas não têm recursos adequados para enfrentar as situações (Limongi França & Rodrigues, 2005).

Portanto, não se deve desconsiderar o estresse ou ignorá-lo nem o tratar de modo extremo ou transformá-lo em algo destrutivo. É preciso tratar o estresse, pois traz consequências para o indivíduo e a organização, observando sempre que se deve controlá-lo para que não ultrapasse os limites individuais de tolerância e resistência (Lipp, 2013). Existem estratégias utilizadas pelos indivíduos para enfrentar o estresse e adaptarem-se às situações adversas. São esforços cognitivos e comportamentais que sofrem mudanças contínuas e se desenvolvem para responder às demandas específicas externas e/ou internas avaliadas como excessivas para os recursos do indivíduo (Folkman *et al.*, 1986).

Um dos setores que geram grande estresse no trabalho, que é o foco deste estudo, é o setor de *call center*. Ricci e Rachid (2013) prelecionam que o setor de *call center* visa tirar o máximo da produtividade de seus empregados. Essa gestão do *call center* tem origem na mesma gestão das linhas de produção nas fábricas. A intensidade das ligações e a gestão do tempo para o empregado não ficar ocioso entre as tarefas têm como resultado um trabalho com ritmo acelerado.

Existe pouca discordância na literatura sobre liderança a respeito do papel amortecedor do líder no estresse do trabalho no dia a dia (Offerman & Hellman, 1996; Schmidt *et al.*, 2014) ou como sendo uma considerável fonte de estresse para os liderados (Bass & Bass, 2008; Rajah *et al.*, 2011). Alguns funcionários classificam o seu líder como um fator não muito positivo no seu trabalho (Hogan & Kaiser, 2005). Existem várias razões e motivos para um líder desempenhar um papel importante no bem-estar dos seus liderados. Um deles é o fato de o líder ser considerado por seu liderado como a imagem da empresa e uma lupa na qual suas atitudes são vistas e avaliadas mais de perto (Gerstner & Day, 1997). Desse modo, a visão das tarefas que esses líderes realizam, a relação com os colegas de trabalho, a forma como os liderados são tratados e outros aspectos do trabalho estão relacionados ao modo como o líder trata essas questões (Harms *et al.*, 2017), que serão tratadas no capítulo a seguir.

## 5 ESTILOS DE LIDERANÇA E ESTRESSE OCUPACIONAL

Os resultados do estudo dos 20 artigos escolhidos para análise da revisão sistemática sobre liderança e estresse ocupacional abordados no estudo de Taube e Carlotto (2022) demonstraram que a liderança está ligada ao estresse ocupacional. O estudo identificou correlações positivas entre estresse ocupacional, carga de trabalho do líder e altos níveis de perfeccionismo na liderança. Esses fatores podem aumentar o estresse ocupacional dos liderados, conflitos e geram desequilíbrio entre os domínios pessoal e profissional.

A análise de Taube e Carlotto (2022) afirmou que existem correlações negativas do estresse ocupacional nos liderados com alguns estilos de liderança. Para encontrar essas correlações negativas, o estudo focou no papel desempenhado pelo líder e no estilo de liderança utilizado. Os estilos de liderança: líder provedor de segurança, empreendedor, empoderador e *Leader Member Exchange* (LMX) foram negativamente associados ao estresse ocupacional. Outras variáveis que apresentaram correlação negativa foram tratamento do líder, equilíbrio trabalho-família, apoio organizacional, confiança no líder e na organização e capacitância (capacidade para resolver as situações) percebida da liderança. O estilo de liderança LMX, quando utilizado pelo líder, modera o estresse ocupacional naqueles que lidera.

O estresse ocupacional também foi correlacionado com alto estresse, em uma péssima avaliação da liderança e menor sentimento de pertencimento. Além disso, quanto maior o estresse ocupacional, menor o controle que o líder tem do ambiente de trabalho e o líder não consegue fazer com que suas ideias sejam aceitas pelos liderados (Taube & Carlotto, 2022).

O estresse ocupacional influencia os objetivos e o desempenho dos líderes. Por exemplo, um líder que busca bater as metas da empresa a qualquer custo, que muitas vezes são metas inatingíveis, pode ser avaliado como um fator que vai causar o esgotamento (Sijbom *et al.*, 2019). Além disso, quanto maior a independência dos líderes, maior será o esgotamento dos trabalhadores, pois esses líderes muitas vezes vão praticar uma gestão sem participação dos liderados, devido ao grau de liberdade que a organização delegou a eles (Taube & Carlotto, 2022). Esses resultados destacam o papel do líder no desenvolvimento do estresse ocupacional (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

Os líderes desempenham importante papel na vida dos liderados à medida que conseguem diminuir a ambiguidade, orientam os liderados para que eles façam esforços para atingir os objetivos da organização, encorajam-nos a buscarem novos caminhos para crescimento. Assim, com essas atitudes o estresse é reduzido no ambiente de trabalho (Bass &

Bass, 2008; Diebig *et al.*, 2016; Dubinsky *et al.*, 1995; Sosik & Godshalk, 2000). A segurança em momentos de estresse e o contágio emocional do liderado podem ser proporcionados à medida que o líder cria uma visão mais positiva e melhor para o ambiente. Comportamentos de liderança relacionados a uma visão clara e positiva tranquilizam os liderados e fazem com que eles trabalhem de forma mais eficaz (Bono & Ilies, 2006; Erez *et al.*, 2008; McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Os comportamentos e experiências em um nível hierárquico influem em comportamentos e experiências semelhantes em níveis hierárquicos inferiores, de modo que a liderança influencia os comportamentos daqueles que são liderados (Ambrose *et al.*, 2013). A investigação que examina o estilo de liderança sugere que os líderes percebidos pelos seus seguidores como mais transformacionais tendem a gerar melhor saúde e bem-estar nos seus seguidores (Arnold & Connelly, 2013; Arnold *et al.*, 2015).

Montano *et al.* (2017) conduziram metanálise sobre a saúde mental em relação à liderança exercida sobre os liderados. Eles identificaram uma concentração de estudos focados em relacionamentos diádicos (relação entre pares, as duas partes líder e liderado) e estilos de liderança transformacional, liderança orientada para tarefas e relacionamentos, liderança destrutiva e LMX. O resultado obtido no estudo foi que a liderança transformacional, orientada para as relações e para as tarefas, tem associação positiva com a saúde mental dos liderados, enquanto a liderança destrutiva e a liderança *laissez-faire* têm relação negativa com a saúde mental dos liderados.

Da mesma forma, a revisão metanalítica de Harms *et al.* (2017) sobre liderança, esgotamento e estresse de seguidores reconheceu estudos que inspecionam as relações entre líder-seguidor, incluindo liderança transformacional, LMX e supervisão abusiva. A liderança transformacional e LMX foram identificadas como lideranças que diminuem o estresse dos subordinados, enquanto supervisão abusiva foi identificada como atitude que reforça as consequências negativas na saúde dos subordinados, na relação com os líderes que possuem maior grau de estresse. Dessa forma, os comportamentos de liderança são afetados e têm resultados diferentes para um líder com estresse e um líder sem estresse. As relações do líder com os liderados e suas atitudes positivas ou negativas são pontos cruciais para o resultado do estresse nos liderados.

Os estressores gerados a partir do trabalho com as tecnologias de informação e comunicação (TICs), como equilíbrio trabalho-vida e exaustão, podem ser influenciados pelo estilo de liderança transformacional (Syrek *et al.*, 2013).

A partir desta análise, fica evidente a necessidade de mais estudos que procurem identificar os efeitos da liderança no estresse ocupacional. Há limitada compreensão da variedade de formas como os líderes influem na saúde dos seguidores, destacando a necessidade de investigação nesse contexto (Harms *et al.*, 2017). Em termos de liderança, fica também evidente que os líderes devem se preocupar tanto com os indivíduos, quanto com o processo produtivo para atingir metas e melhorar resultados (Cho *et al.*, 2018).

Os líderes que têm recursos psicológicos esgotados tendem a ser incapazes de demonstrar comportamentos de liderança positivos (Eubanks & Mumford, 2010) e são propensos a envolver-se em comportamentos destrutivos em relação aos subordinados quando estão sob pressão (Collins & Jackson, 2015).

Os comportamentos positivos de liderança servem como amortecedores para as fontes de estresse, mas o próprio líder pode ser uma importante origem de estresse no liderado (Bass & Bass, 2008; Hogan & Kaiser, 2005; Rajah *et al.*, 2011). Como exemplo, cita-se um comportamento abusivo do líder que pode fazer esgotar o psicológico do liderado e pode ser identificado como uma ameaça (Carlson *et al.*, 2012). Uma supervisão abusiva resulta em comportamentos destrutivos de liderança (Tepper, 2007) e aumenta os níveis de estresse, o que pode levar à exaustão emocional (Chi & Liang, 2013; Harms *et al.*, 2016).

Assim, o esgotamento de recursos e a ansiedade resultante da experiência de estresse promovem o aparecimento de comportamentos negativos de liderança (Spain *et al.*, 2016). A realização de tarefas cognitivas complexas pode aumentar a probabilidade de os líderes se envolverem em comportamentos inadequados, pois à medida que a dificuldade da tarefa aumenta, podem surgir emoções negativas, pelo fato de não conseguirem realizar a tarefa. Dessa forma, os líderes enfrentam dificuldades em atingir seus objetivos e, conforme seu perfil, ele pode desenvolver a liderança destrutiva em vez de uma liderança benéfica (Collins & Jackson, 2015). As situações estressantes têm grande efeito nos comportamentos de liderança. Os estilos de liderança se desenvolvem como forma de se adaptar às situações estressoras no dia a dia (Mumford *et al.*, 2007).

Taube e Carlotto (2022) concluíram seu estudo relatando a necessidade de um estudo nacional dedicado ao tema estresse ocupacional e estilos de liderança, para enfatizar o estudo das relações diádicas (relação entre líder e liderado). Por isso, é necessário avançar nas pesquisas, focando não apenas no líder ou seguidor e sim no produto da relação entre esses dois atores, no processo de relação entre eles, pois essa relação pode trazer saúde ou doença. É importante também que a investigação inclua a avaliação dos estilos de liderança e do seu impacto nas relações da díade (relação líder e liderado).

Funcionários mais saudáveis resultam menos probabilidade de rotatividade organizacional (Kramer & Son, 2016), mais probabilidade de condutas positivas (Ford *et al.*, 2011) e mais satisfação no trabalho (Faragher *et al.*, 2013). Funcionários em ambientes que têm menos suporte, apoio e solidariedade com as suas demandas e necessidades tendem a ter estresse no trabalho (Sargent & Terry, 2000).

Os comportamentos apresentados na FRLT têm muita influência nas relações de estresse no trabalho dos liderados e os estilos de liderança. O estilo de liderança transformacional tem muita influência na redução dos efeitos do estresse sofrido pelos liderados (Daenzer, 2009).

Os estudos de Steffens *et al.* (2018) abordaram a identidade social do líder associada à saúde e ao bem-estar dos liderados. O resultado mostrou que, à medida que o líder praticou uma liderança com foco no coletivo e que suas ações e decisões foram compartilhadas em grupo, houve resultado positivo dessa forma de liderança em relação à saúde dos liderados. Além da saúde dos funcionários, a liderança com foco no coletivo trouxe outros benefícios para a organização, como mais engajamento no trabalho por parte dos liderados e menos rotatividade na organização. Assim, a pesquisa abre caminho para a percepção de saúde e bem-estar no trabalho, em que a liderança voltada para o grupo é a opção a ser adotada nas organizações para a influência, orientação saudável dos liderados, realização pessoal e profissional e o bem-estar desses liderados.

É importante salientar que, à medida que o líder fornece apoio emocional e material, os laços mais próximos entre ele e os liderados reduzem o estresse e o esgotamento destes (Bass & Bass, 2008; Lyons & Schneider, 2009). Além disso, os líderes podem estar relacionados como figuras de apego para os funcionários, e laços mais próximos contribuem para a diminuição da ansiedade, pois as pessoas veem um porto seguro no líder quando aparecem os problemas (Harms *et al.*, 2016).

A seguir um quadro com os resultados mais importantes das pesquisas internacionais que tratam da liderança *versus* o estresse ocupacional.

**Figura 2**

*Estudos sobre liderança associada ao estresse ocupacional conforme referencial teórico*

<b>Literatura sobre (liderança versus estresse ocupacional)</b>	<b>Autores / Ano</b>	<b>Revista</b>
O papel amortecedor do líder no estresse do trabalho no dia a dia	Offerman e Hellman (1996)	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>
Liderança transformacional pode fortalecer os recursos psicossociais como forma de reduzir o estresse dos funcionários	Schmidt <i>et al.</i> (2014)	<i>Work</i>
Líder como uma fonte de estresse para o liderado e papel do líder como orientador do liderado contribuem para a redução do estresse no trabalho	Bass e Bass (2008)	<i>Free Press</i>
Estresse na liderança	Rajah <i>et al.</i> (2011)	<i>The Leadership Quarterly</i>
Comportamento de liderança e o nível de estresse dos liderados	Diebig <i>et al.</i> (2016)	<i>The Leadership Quarterly</i>
O comportamento do líder transformacional na redução de estresse no ambiente de trabalho	Dubinsky <i>et al.</i> (1995)	<i>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management</i>
Estilos de liderança associados ao estresse no trabalho	Sosik & Godshalk (2000)	<i>Journal of Organizational Behavior</i>
Comportamento dos líderes influencia na felicidade, no bem-estar e nas emoções dos liderados	Bono e Ilies (2006)	<i>The Leadership Quarterly</i>
O carisma do líder como fonte de afeto e redução do estresse	Erez <i>et al.</i> (2008)	<i>Journal of Applied Psychology</i>
Os efeitos da liderança transformacional e transacional em tarefas estressantes	Lyons e Schneider (2009)	<i>The Leadership Quarterly</i>
A liderança abusiva a partir de uma perspectiva de estresse e exaustão emocional	Chi e Liang (2013)	<i>The Leadership Quarterly</i>
A teoria do apego como determinante do estresse e da confiança nos líderes na relação líder-liderado	Harms <i>et al.</i> (2016)	<i>Human Relations</i>
Liderança ligada ao estresse ocupacional com foco na atitude do líder em relação ao liderado	Taube e Carlotto (2022)	<i>Revista Administração em Diálogo</i>
A motivação do líder como influência da variação de estresse ocupacional dos liderados	Sijbom <i>et al.</i> , (2019)	<i>Journal of personality</i>
Papel do líder no desenvolvimento do estresse ocupacional	De Hoogh e Den Hartog (2009)	<i>Journal of Applied Psychology</i>
Líderes transformacionais geram mais saúde e bem-estar nos liderados	Arnold e Connelly (2013)	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>
Liderança transformacional como forma de saúde e bem-estar	Arnold <i>et al.</i> (2015)	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>
Estilos de liderança associados à saúde mental dos liderados	Montano <i>et al.</i> (2017)	<i>Journal of Organizational Behavior</i>
Revisão metanalítica sobre liderança, estresse e esgotamento dos liderados	Harms <i>et al.</i> (2017)	<i>The leadership quarterly</i>
Esgotamento de recursos e ansiedade resultantes da experiência negativa de estresse geram comportamentos negativos de liderança	Spain <i>et al.</i> (2016)	<i>Research in Occupational Stress and Well-being</i>
Influência dos estressores no comportamento de liderança	Mumford <i>et al.</i> (2007)	<i>The Leadership Quarterly</i>
Estressores como a exaustão gerados a partir do trabalho com tecnologia da informação e comunicação podem ser influenciados pelo estilo de liderança transformacional	Syrek <i>et al.</i> (2013)	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>

Fonte: do autor.

## 6 METODOLOGIA

### 6.1 Estratégia e método de pesquisa

A pesquisa qualitativa é de difícil definição, pela sua característica multifacetada sustentada por diferentes paradigmas (Hitchcock & Hughes, 1995). Trata-se de uma abordagem emergente, indutiva, interpretativa e naturalística para se estudar pessoas, casos, fenômenos, situações sociais e os processos nos seus ambientes naturais, a fim de trazer em termos descritivos os significados que as pessoas têm da experiência de mundo (Creswell, 2007; Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002).

A pesquisa qualitativa não tem como base uma única metodologia (Denzin & Lincoln, 2005), mas sim ideias de filosofia e fenomenologia, do interacionismo simbólico, da hermenêutica e de outras tradições para apoiar a atenção na qualidade em vez da quantidade (Brewer, 2003).

A pesquisa qualitativa baseia-se em um significado construtivista e aprofunda em uma realidade de dinâmica socialmente construída, por meio de uma estrutura descritiva, holística e sensível ao contexto, que possui valores e flexibilidade; Assim, a partir das perspectivas de pessoas envolvidas tem-se uma descrição aprofundada (Bergman, 2008; Bryman, 1988).

Estudos qualitativos têm preocupação com o processo, contexto, interpretação, significado ou compreensão por meio do raciocínio indutivo. Pela observação e a entrevista capturada e comunicada pelas experiências dos participantes em suas próprias falas, tem o objetivo de descrever e compreender o fenômeno estudado. O significado que as pessoas atribuem à experiência, às interações entre as pessoas e ao contexto que influencia as ações é o que se enfatiza (Denzin & Lincoln, 1998; Patton, 2002; Wolcott, 1994).

Neste trabalho foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com um grupo de pessoas de uma grande empresa de *call center*, para analisar que fatores relacionados ao estresse ocupacional são melhorados ou piorados a partir da relação dos trabalhadores com seus pares e com seus líderes. A estratégia de pesquisa qualitativa foi a melhor alternativa, pois o relato individual de cada entrevistado traz riqueza para os dados, tais relatos mostram os anseios, opiniões e visões de mundo diferentes e personalizadas. Ouvir os entrevistados é importante, pois por meio das entrevistas é possível obter *insights*, para justificar a teoria ou questioná-la. A descrição das pessoas ajudou na tarefa de saber o que é um ambiente de trabalho que propicia o não adoecimento, com o objetivo de dar voz a alguns empregados da empresa para entender a correlação liderança *versus* o estresse ocupacional no ambiente organizacional. E

como a liderança relacional e suas características são importantes para a relação líder e liderado no ambiente organizacional.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Eisenhardt (1989) postula que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em um método que possui características únicas. Os estudos de caso normalmente combinam a coleta de dados e métodos, como arquivos, entrevistas e observações. A evidência pode ser qualitativa (por exemplo, palavras), quantitativa (por exemplo, números) ou ambos.

Estudos de caso podem envolver casos únicos ou múltiplos e numerosos níveis de análise. Além disso, os estudos de caso podem empregar um *design*, ou seja, vários níveis de análise dentro de um único estudo. Nesse caso, o objeto foi um estudo de caso único, pois visou correlacionar o fenômeno liderança relacional com o estresse dentro da organização (Yin, 2005).

Yin (2005) propõe dois tipos de estudo de caso possíveis: o caso único, com enfoque holístico, os casos múltiplos incorporados. O estudo foi um caso único holístico explanatório, pois o objetivo foi examinar apenas a natureza global de uma organização e foi tratada apenas uma unidade de análise de modo a explicar nexos de casualidade, relacionamento entre construtos ou variáveis, no caso deste trabalho, a correlação entre liderança e estresse ocupacional. É um estudo de caso transversal, pois, devido ao pouco tempo para a sua realização, não pode ser longitudinal, o que exige meses e até anos para concluir.

Foi entrevistado um grupo de pessoas de uma grande empresa de *call center*. Trata-se de caso único e multivocal (Gibbert & Ruigrok, 2010), tendo-se que o objetivo foi dar voz a alguns integrantes da equipe para se ter uma análise geral de como os estilos de liderança afetam os empregados em relação ao estresse ocupacional no dia a dia da organização.

## **6.2 Unidades empíricas de análise**

A empresa foi selecionada porque se trata de uma área sensível para o alcance dos resultados e que deve ser estudada cada vez mais para refletir a realidade e a satisfação dos membros da equipe. Tem 32 anos de história e é uma das empresas líderes brasileiras em relacionamento com o cliente. Trabalha com projetos customizados, consultorias em atendimento e tecnologia. Tem mais de 200 prêmios conquistados, entre eles, o Reclame aqui, Prêmio Cliente S.A. e Prêmio Ouvidorias Brasil. Possui 20 unidades em sete estados e 11 cidades.

O setor de *call center* é um ambiente de metas, cobranças e estresse que, se não forem administrados de forma a evitar o estresse ocupacional, com perfil adequado do supervisor, pode gerar o adoecimento dos empregados e falta de interesse pelo trabalho.

Oliveira e Santos (2024) afirmam que o trabalho de *call center* é realizado na maioria das vezes por jovens e por pessoas que não encontram opções de outros empregos no mercado de trabalho. Essa tarefa de *call center* sofre grande pressão para atingir as metas e os resultados da empresa. É um ambiente em que a rotina dos funcionários é acompanhada de perto e existe um roteiro padrão a ser seguido. Diante desses fatores, esse ambiente pode ser propício ao aparecimento de problemas de saúde mental, entre eles estresse, ansiedade e depressão.

Ricci e Rachid (2013) realçam que o relacionamento entre gestores e subordinados é um fator decisivo para o adoecimento mental no ambiente de trabalho. Os gestores podem se utilizar de assédio moral, como, por exemplo, o medo, a imposição para atingir os resultados e as metas da organização a qualquer custo e gerar a lucratividade para o setor de *call center*. Essa conduta tem impacto direto na saúde mental dos funcionários.

### **6.3 Estratégia de coleta de dados**

Foi utilizada a entrevista semiestruturada com funcionários e pessoas em cargo de gestão na empresa da área de operações do *call center*.

#### **6.3.1 Entrevista semiestruturada**

Uma entrevista semiestruturada consiste em perguntas preparadas e guiadas por assuntos identificados de forma consistente e sistemática, intercaladas com sondagens, destinadas a obter respostas mais complexas. Consequentemente, o foco está no guia de entrevista, que incorpora uma série de tópicos gerais que são abordados durante a entrevista para ajudar a direcionar a discussão para os assuntos e questões que os entrevistados desejam saber (Qu & Dumay, 2011).

As entrevistas semiestruturadas são populares porque são flexíveis, acessíveis, fáceis de serem compreendidas e, o mais importante, podem revelar aspectos importantes do comportamento humano e organizacional. Essa é muitas vezes a forma mais eficaz e conveniente de recolher informações (Kvale & Brinkmann, 2009).

Por se basear no diálogo humano, permite ao entrevistador especialista variar o estilo, o ritmo e a ordem das perguntas para obter respostas mais completas do entrevistado. Mais significativo ainda, permite que os entrevistados forneçam respostas nos seus próprios termos e na forma como imaginam e utilizam a linguagem. Isso é especialmente útil quando os investigadores querem compreender como os entrevistados notam o mundo social em estudo (Qu & Dumay, 2011).

A realização de entrevistas semiestruturadas requer muito cuidado e planejamento antes, durante e depois de sua realização, em termos de como as perguntas são feitas e interpretadas (Qu & Dumay, 2011).

Foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas no período de um mês - entre agosto e setembro de 2024. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos cada.

Por meio da interação com uma colega de mestrado da PUC-Minas que trabalha em uma empresa de *call center*, foram explicados os objetivos da pesquisa e a importância do público-alvo dessa empresa de *call center* para a pesquisa. A colega aceitou prontamente ajudar e passou o contato de uma supervisora da área de operação do *call center* da unidade de Juazeiro do Norte-CE como contato inicial para elaborar a estratégia de *snowball sampling* ou bola de neve. Nessa técnica os primeiros participantes indicam novos participantes, que por sua vez indicam outros, formando assim a amostra da pesquisa (Vinuto, 2014).

Em relação ao roteiro utilizado, este foi elaborado com perguntas correlacionadas à teoria apresentada no referencial teórico. Foram utilizadas perguntas abertas e fechadas. O roteiro de entrevista foi elaborado para identificar nos relatos dos entrevistados o estresse ocupacional na organização de forma positiva ou negativa, as fontes de estresse no ambiente laboral, os estilos de liderança da chefia, suas percepções e visões sobre a liderança e a relação do estresse vivido na empresa com os estilos de liderança praticados pela chefia, conforme referencial teórico, os objetivos geral e específicos desta dissertação.

O roteiro foi dividido em quatro partes. A primeira contém perguntas de caráter geral dos entrevistados, como idade, estado civil, escolaridade (em caso de superior qual o curso), se tem outro emprego além do *call center*, se tem filhos, a idade deles e quantos são.

A segunda parte trata da questão do estresse ocupacional na organização. O roteiro aprofundou-se em como é o ambiente de trabalho da empresa de modo geral. Em seguida foram elencados os estressores do ambiente de trabalho, as fontes de estresse desse ambiente e por último foi verificada a existência de estresse positivo ou negativo na organização. Além disso, apurou-se o motivo para existir esse estresse positivo ou negativo, com o objetivo de mapear o estresse ocupacional na empresa e as consequências desse estresse na rotina laboral.

A terceira parte aborda a questão da liderança e seus estilos. Nessa parte foram feitas perguntas para trazer uma noção de liderança na visão dos entrevistados, as características importantes de uma pessoa que pratica a liderança, quais são os pontos importantes na relação entre líder e liderado e a existência ou não de liderança por parte da chefia da empresa. A abordagem desse tema foi para entender a forma de liderança na organização.

A quarta parte aprofundou na questão da correlação dos estilos de liderança da chefia com o estresse ocupacional sofrido pelos liderados. O roteiro traz perguntas sobre a influência da chefia como fator principal para o estresse ocupacional dos entrevistados, quais estilos de liderança são praticados pela chefia da empresa. O objetivo foi mapear as consequências dos estilos de liderança abordados no referencial teórico e quais estilos trazem benefícios e quais trazem problemas para o ambiente organizacional e, conseqüentemente, para os trabalhadores.

A construção do roteiro de entrevistas seguiu as seguintes etapas: foi elaborada a primeira versão do roteiro (R1), que apresentou 23 perguntas no total. O roteiro foi enviado para professora orientadora, que sugeriu algumas alterações. Quatro entrevistas piloto foram executadas no período de 1º/07/2024 a 31/07/2024. A partir dessa etapa, uma nova versão do roteiro (R2) foi criada. Nesse roteiro foi alterada a ordem das questões, além de incluir-se a questão 2 para tratar do ambiente de trabalho estressante. Além disso, foi incluída a questão 3 - uma questão com alternativas, para relatar os estressores na empresa. As questões de 5 a 11 do (R1) foram transformadas em apenas uma questão, a questão 8, com alternativas do (R2). As questões de 18 a 23 do (R1) foram transformadas em uma única questão fechada, questão número 13 do (R2). Foram excluídas as questões 15, 16 e 17 do (R1), pois não estavam alinhadas ao objetivo geral e aos objetivos específicos. No final, o roteiro (R2) ficou com 13 questões. As duas versões do roteiro estão anexas neste trabalho (APÊNDICES A e B).

Para verificar a aderência do roteiro com os objetivos do estudo, foi realizada a verificação das perguntas do roteiro de entrevistas em relação aos objetivos geral e específicos (APÊNDICE C). Após a análise, constatou-se que o roteiro está alinhado aos objetivos geral e específicos desta dissertação.

Dessa forma, as seguintes etapas foram seguidas: apresentação do entrevistador; exposição do objetivo da pesquisa inicialmente a todos os entrevistados; comunicação aos entrevistados de que poderiam ficar à vontade para não responderem qualquer questão do roteiro caso sentissem incômodo com a questão; gravação das entrevistas somente com a autorização dos entrevistados. Para isso, foi perguntado se os entrevistados autorizavam a gravação da entrevista antes de começar as perguntas. Por fim, foi ressaltado que as

entrevistas fornecidas tinham caráter voluntário e que os entrevistados não receberiam qualquer valor financeiro ou de outra natureza.

#### **6.4 Estratégia de análise de dados**

Bardin (2016) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um conjunto de técnicas com mais exigência, com diferentes formas e com a adaptação de um grande campo de aplicação, que são as comunicações. Dessa forma, a análise de conteúdo é uma análise de tudo que é dito ou escrito.

Foi realizada a análise de conteúdo que se constituiu das seguintes fases: preparação e pré-análise, exploração do material e tratamento, inferências e interpretação. Na preparação e pré-análise foi feita a seleção do material das entrevistas e uma leitura exploratória das entrevistas. Posteriormente, foram definidas unidades de registro (temas, objetos, personagens) e, após isso, realizada a listagem das categorias iniciais com base no referencial teórico. Também foi feita uma leitura flutuante das entrevistas na empresa de *call center* com os empregados. Foi usado o modelo fechado (dedutivo) de categorização, como uma codificação axial. Nesse método a pesquisa começa com categorias predefinidas e depois foi aprofundado o método com adição de novas categorias. Com isso, espera-se criar o *corpus* da pesquisa, buscar a familiaridade com os dados tratados, elaboração de questões, hipóteses e objetivos e conjunto de categorias definidas (Bardin, 2016).

Na exploração do material foram identificados trechos importantes das entrevistas que reforçaram a teoria e foi feita a atribuição de códigos. Na fase de tratamento e interpretação de dados foram procedidas a descrição e análise de categorias, interpretação, inferência e ligação entre as categorias. O domínio do campo teórico é determinante para a análise e interpretação dos dados. Uma adequada análise de conteúdo não deve se limitar apenas à descrição do fato, mas deve servir para uma análise crítica dos relatos. Durante a interpretação dos dados foi preciso voltar atentamente para os marcos teóricos pertinentes à investigação. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que deu sentido à interpretação. Depois foi feita a relação das categorias (Bardin, 2016).

Foi realizada transcrição das entrevistas dos 16 participantes, concomitante a transcrição foi realizada uma leitura das falas para entender o conjunto das falas em cada pergunta do roteiro de entrevista. Depois da transcrição foi realizada mais uma leitura flutuante de todas as falas para entender o universo dos dados. Após a leitura flutuante

começou o tratamento dos dados. Em cada pergunta do roteiro foram identificados assuntos que mais emergiram das falas dos entrevistados. A partir dos assuntos das falas dos entrevistados foram criadas as categorias e subcategorias do estudo. Com as categorias e subcategorias definidas foi feita a análise dos dados. Por meio das falas do entrevistados foram identificados os assuntos mais falados e os assuntos menos falados para servir de base na construção da análise das categorias e subcategorias. Por último foi realizada a leitura atenta de todas as categorias e subcategorias do estudo para identificar categorias ou subcategorias que poderiam ser unificadas, assim foi unificada uma subcategoria (o ambiente de trabalho estressante no sentido ruim) à subcategoria o ambiente de trabalho.

Com base nos dados coletados foram identificadas três categorias: estresse ocupacional, liderança e estresse ocupacional *versus* liderança. A categoria **estresse ocupacional** se divide em três subcategorias: a) o ambiente de trabalho; b) estressores; c) e eustresse e distresse. Nessa categoria foram apresentados os relatos sobre o ambiente de forma geral, qual era a percepção dos entrevistados quanto ao ambiente da empresa em que trabalham. Em seguida, os entrevistados relataram as principais fontes de estresse no trabalho e o motivo da identificação dessas fontes como causa do estresse no ambiente de trabalho. Por último, os entrevistados discorreram sobre sua situação no trabalho no tocante a estresse positivo ou estresse negativo e os fatores que lhes deram origem.

A categoria **liderança** possui quatro subcategorias: a) atributos de um líder; b) fatores importantes na relação líder e liderado; c) existe liderança por parte da chefia?; d) estilo de liderança da chefia. Nessa subcategoria foram apresentados relatos dos entrevistados sobre os atributos que eles consideram importantes em uma pessoa que exerce liderança na empresa. Em seguida, foram apresentados depoimentos dos entrevistados sobre fatores que eles acham importantes na relação entre o líder e o liderado e o motivo por que tais fatores são importantes nessa relação. Por último, definiram qual estilo de liderança está presente na sua chefia e o motivo de considerar o estilo de liderança escolhido para a chefia. Para essa pergunta foram extraídas do referencial teórico as principais características dos estilos de liderança citados. A pergunta foi elaborada com sete alternativas e essas alternativas se referem a cada uma das principais características dos estilos de liderança abordados no referencial teórico. O conceito considerado e abordado no referencial teórico foi de liderança benéfica e aspectos de liderança que contribuem para uma boa relação entre líder e liderado e promovem qualidade e bem-estar no ambiente de trabalho. Dessa forma, não foram considerados o conceito e atributos de uma liderança destrutiva e prejudicial para as pessoas na empresa, pois segundo a própria literatura esses fatores são prejudiciais e adoecedores.

Na abordagem dessa categoria foi realizada uma análise comparativa entre pessoas que possuem posição de chefia na empresa e pessoas que não possuem cargo de chefia na empresa.

A categoria **estresse ocupacional versus liderança** foi dividida em duas subcategorias: a) fatores de estresse melhorados ou piorados pelo estilo de liderança da chefia; b) influência direta da chefia no estresse e suas consequências. Nessa subcategoria foram registrados os relatos dos entrevistados sobre os fatores de estresse que são melhorados ou piorados pela chefia. A análise também apurou o estilo ou os estilos de liderança escolhidos pelos entrevistados. Posteriormente, analisou-se a influência direta da chefia no estresse e quais as consequências dessa influência no estresse dos entrevistados.

### Figura 3

#### *Categorias e subcategoria do estudo*

<b>Estresse ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O ambiente de trabalho</li> <li>✓ Estressores</li> <li>✓ Eustresse e distresse</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atributos de um líder</li> <li>✓ Fatores importantes na relação líder e liderado</li> <li>✓ Existe liderança benéfica por parte da chefia?</li> <li>✓ Estilo de liderança da chefia</li> </ul>
<b>Estresse ocupacional versus liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A chefia, seus estilos de liderança e a relação com estresse ocupacional: quais os benefícios e consequências para o estresse nos subordinados?</li> <li>✓ Influência direta da chefia no estresse e suas consequências</li> </ul>

Fonte: do autor.

## 6.5 Caracterização dos entrevistados

A unidade de análise foi constituída por empregados de uma empresa de *call center*. Foram entrevistados 16 empregados com idades entre 22 e 35 anos, sendo cinco homens, que representam 31,25%, e 11 mulheres, que representam 68,75% do total de entrevistados.

**Figura 4***Idade e sexo dos entrevistados*

Entrevistado	Idade	Sexo	Entrevistado	Idade	Sexo
1	28	Feminino	9	35	Feminino
2	31	Feminino	10	30	Masculino
3	23	Feminino	11	32	Masculino
4	24	Feminino	12	22	Feminino
5	20	Masculino	13	27	Masculino
6	31	Masculino	14	34	Feminino
7	28	Feminino	15	25	Feminino
8	27	Feminino	16	22	Feminino

Fonte: do autor.

Em relação ao domicílio dos participantes, todos são de Juazeiro do Norte, Ceará. Foram entrevistados os empregados da unidade da empresa que fica em Juazeiro do Norte na região Nordeste do país, no estado do Ceará. O contato com a primeira pessoa entrevistada foi facilitado por meio da ajuda de uma colega de mestrado que trabalha nessa empresa de *call center*. Esta passou o contato de uma funcionária da área de operações do *call center* em Juazeiro do Norte, Ceará. O motivo para a escolha dos entrevistados foi o fato de realizar a primeira entrevista com a pessoa da unidade de Juazeiro do Norte. Assim, foi utilizada a estratégia bola de neve e essa pessoa entrevistada primeiramente passou outros contatos que também pertencem à mesma unidade. Todos os demais contatos fornecidos pelas outras pessoas são de empregados que atuam na mesma unidade de Juazeiro do Norte. As entrevistas foram feitas todas de forma *online*, que foi a melhor forma encontrada para facilitar a entrevista e ter acesso rápido aos entrevistados.

A respeito da escolaridade e formação acadêmica dos entrevistados, seis pessoas possuem nível superior completo e quatro com nível superior incompleto, que representam 62,50% do total de entrevistados, sendo sete mulheres e três homens; seis pessoas cursaram o ensino médio completo, representando 37,50% do total de entrevistados, sendo quatro mulheres e dois homens.

**Figura 5***Escolaridade e formação acadêmica*

Entrevistado	Escolaridade	Formação acadêmica	Entrevistado	Escolaridade	Formação acadêmica
1	Superior incompleto	Recursos Humanos	9	Superior completo	Recursos Humanos
2	Ensino médio completo		10	Ensino médio completo	
3	Superior incompleto	Pedagogia	11	Superior completo	Marketing
4	Mestrado em andamento	Engenharia Ambiental	12	Superior incompleto	Pedagogia

5	Superior completo	Enfermagem	13	Superior completo	Nutrição
6	Ensino médio completo		14	Superior completo	Psicologia
7	Ensino médio completo		15	Ensino médio completo	
8	Ensino médio completo		16	Superior incompleto	Enfermagem

Fonte: do autor.

Cabe destacar que 14 pessoas (87,50%) não exercem outra atividade profissional além do *call center*, sendo 10 mulheres e quatro homens. Além do emprego de *call center*, uma mulher exerce atividade de empresária (a entrevistada tem uma empresa de conveniência que vende bebidas, lanches e salgados) e um homem exerce atividade de consultor comercial, representando 12,50% do total dos entrevistados.

### Figura 6

*Possui outro emprego além do call center*

Entrevistado	Possui outro emprego além do <i>call center</i>	Entrevistado	Possui outro emprego além do <i>call center</i>
1	Empresária	9	Não
2	Não	10	Não
3	Não	11	Consultor comercial
4	Não	12	Não
5	Não	13	Não
6	Não	14	Não
7	Não	15	Não
8	Não	16	Não

Fonte: do autor.

Em relação ao estado civil, seis pessoas são casadas - quatro mulheres e dois homens (37,50%); duas mulheres estão em união estável (12,50%); oito pessoas são solteiras - cinco mulheres e três homens (50%). Do total, cinco pessoas (quatro mulheres e um homem) possuem um a três filhos, com idades de cinco meses a 11 anos (31,25%): 11 pessoas (sete mulheres e quatro homens) não possuem filhos (68,75%).

### Figura 7

*Estado civil, quantidade de filhos e idade dos filhos*

Entrevistado	Estado civil	Quantidade de filhos	Idade dos filhos	Entrevistado	Estado civil	Quantidade de filhos	Idade dos filhos
1	Casada	1	11	9	Solteira	Não	Não
2	Casada	2	3,10	10	Casado	1	5 meses
3	Casada	Não	Não	11	Casado	Não	Não
4	Solteira	Não	Não	12	Solteira	Não	Não
5	Solteiro	Não	Não	13	Solteiro	Não	Não

6	Solteiro	Não	Não	14	Casada	3	11,8 e 5
7	Solteira	Não	Não	15	União estável	Não	Não
8	União estável	1	6	16	Solteira	Não	Não

Fonte: do autor.

Analisando o cargo na empresa e tempo de serviço, quatro mulheres são supervisoras de operações (25%), quatro mulheres e cinco homens são atendentes de telemarketing (56,25%) e três mulheres são agentes de telemarketing (18,75%). A maior frequência de tempo de serviço é em torno de três anos, sendo seis mulheres e um homem - três atendentes de telemarketing, dois agentes de telemarketing e duas supervisoras de operações, que representam 43,75% do total de entrevistados. Apenas duas pessoas possuem mais de três anos de serviços - um homem atendente de telemarketing e uma mulher supervisora de operações (12,50%). O menor tempo de serviço corresponde a 18 dias - um homem atendente de telemarketing. Logo, pode-se perceber que a maioria pessoas tem pouco tempo na empresa. Fica evidente a rotatividade na organização.

### Figura 8

#### *Cargo na empresa e tempo de serviço na empresa*

Entrevistado	Cargo na empresa	Tempo de serviço na empresa
1	Atendente de telemarketing	3 anos e 1 mês
2	Atendente de telemarketing	1 ano e 5 meses
3	Agente de telemarketing	3 anos e 2 meses
4	Supervisora de operações	3 anos e 5 meses
5	Atendente de telemarketing	2 anos e 2 meses
6	Atendente de telemarketing	6 anos e 9 meses
7	Agente de telemarketing	3 anos e 1 mês
8	Atendente de telemarketing	3 anos e 12 dias
9	Agente de telemarketing	1 ano e 3 meses
10	Atendente de telemarketing	18 dias
11	Atendente de telemarketing	3 anos e 1 mês
12	Atendente de telemarketing	2 anos e 1 mês
13	Atendente de telemarketing	2 anos
14	Supervisora de operações	10 anos
15	Supervisora de operações	3 anos e 3 meses
16	Supervisora de operações	2 anos e 5 meses

Fonte: do autor.

A diferença entre as funções de atendente de telemarketing e de agente de telemarketing é que o primeiro trabalha com fone, recepcionando as ligações por meio do telefone. Já o agente de telemarketing trabalha somente com atendimento a *chats*.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 7.1 Estresse ocupacional

Essa categoria de análise encontra-se dividida em três subcategorias: a) o ambiente de trabalho; b) estressores; c) eustresse e distresse.

#### 7.1.1 O ambiente de trabalho

A maioria dos entrevistados relatou que a empresa tem **boa estrutura** associada a um bom ambiente de trabalho, o que faz toda a diferença no dia a dia de trabalho. Conforme depoimentos, a empresa investe muito e conta uma estrutura moderna, com ar-condicionado, cadeiras confortáveis, banheiros bem equipados, manutenções em dia, equipe de limpeza e manutenção. Isso faz com que os entrevistados classifiquem o ambiente como tranquilo, agradável e confortável. O fato de ser uma função em que se trabalha sentado na maioria do tempo e não exige grande esforço físico, são fatores para classificar o ambiente de forma positiva conforme os entrevistados E2, E7, E14 e E16 (*sic*).

Em relação ao ambiente, eu acho um ambiente bom, confortável, eu gosto é um ambiente tranquilo, ambiente confortável. Em relação ao próprio ambiente, é bom. Eu gosto (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

Em relação à estrutura, não temos que reclamar. É um ambiente agradável, a temperatura agradável, cadeiras confortáveis. A limpeza em dia, né? Tem muitos funcionários da área da limpeza, tem lanche, tem ambiente para lanche confortável, tem lugar para a gente guardar nossas coisas, é o banheiro também tem uma boa estrutura, um prédio bem conservado, as manutenções em dia. Então, em relação ao ambiente, eu particularmente não tenho do que reclamar (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

O ambiente, ele de modo geral, assim, ele é agradável, sabe, assim, a estrutura, né, que eu trabalho, assim, é uma estrutura moderna. O pessoal investe assim muito, né? Na estrutura física assim do ambiente (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

É, tipo, às vezes os nossos, os atendentes, né? Eles sempre têm a discordar, assim, a reclamar, né? Mas eu vejo o cargo de liderança, de supervisão, assim. Consigo assim perceber que a estrutura da empresa que eu trabalho hoje é uma boa estrutura. Eles investem muito nessa questão assim de estrutura, né? (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

Assim, para mim, ele é um ambiente bem controlado, é um ambiente tranquilo. Eu particularmente não acho um ambiente cansativo, né? Já que o local em que eu trabalho é um local em que tem ar-condicionado, a maioria das condições elas são realizadas sentado, né? No caso, não tem esforço físico, então, a meu ver, eu classifico o ambiente como tranquilo (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

Apesar de a grande maioria achar que a empresa tem boa estrutura, surgiu um comentário que vai na contramão dos anteriores. Essa trabalhadora acusa falhas na estrutura da empresa que gera estresse. Esse ponto pode ser explicado pelo fato de o ambiente passar por reformas e não estar totalmente pronto, e isso, na visão dela, deixa evidente que a empresa se preocupa apenas com os custos e não com os funcionários, uma vez que os funcionários poderiam ser alocados para outro lugar até a finalização da obra.

Algo que nos incomoda é em relação à questão do trabalho em si como *call center* é voltado à empresa mesmo. É a questão dos outros ambientes, o ambiente que a gente está nele não está totalmente finalizado, entendeu? Então, alguns pontos, como é uma área mais aberta, a gente, no momento, ainda não tem essa área mais aberta, que seria ideal no *call center*. Então, todas as vezes que a gente vai para um lugar mais aberto, é o ambiente em que fica na entrada da empresa. Outro ponto é relacionado à cantina. Esse é um problema em que a gente tem e que nos incomoda um pouco em relação ao trabalho. Na parte da cozinha, eu acho que existem coifa geralmente para essa questão de estar fritando ali salgados no óleo, porque também tem salgados vendidos e tem salgados dados pela empresa e que acaba nos incomodando um pouco é que no refeitório existem ar-condicionado e a gente sabe como funciona o processo de um ar-condicionado que ele pega o ar quente e joga frio, esse ar quente que ele pega vem o cheiro totalmente do óleo da cozinha e acaba espirrando na gente. Quando a gente vai para o refeitório e volta, a gente parece que é uma coxinha, é algo que nos incomoda

nesse momento e nos deixa desconfortável, sabe? (E3 – mulher, liderada, 23 anos, 3 anos e 2 meses de empresa).

A maioria dos entrevistados fala bem da estrutura física da empresa, entretanto, outro aspecto muito citado foi a relação complicada com os colegas que pode causar um problema. O ambiente pode ser agitado e conturbado por causa das **relações com os colegas** de trabalho e muitas vezes a comunicação fica difícil e se torna uma barreira principalmente para os cargos de chefia, que precisam ter uma comunicação efetiva com os subordinados. As **relações pessoais** no ambiente de trabalho também demonstraram ser difíceis, o sucesso do outro incomoda os demais e traz uma situação desconfortável para o ambiente. Fica evidente no caso dessa empresa que questões relacionadas ao ambiente que podem causar um estresse ocupacional dizem muito mais das relações do que do espaço físico.

Cooper *et al.* (1988) descrevem certas situações que podem agravar o quadro de estresse nas condições de trabalho e gerar o estresse ocupacional. As pessoas reagem ao ambiente de trabalho segundo suas percepções e compreensões, e essa reação ao estresse está na relação com as pessoas e não se trata de uma relação isolada com determinada pessoa, mas de um conjunto de fatores relacionais que o indivíduo enfrenta com todas as pessoas da organização.

Além disso, as **conversas paralelas entre os colegas que trabalham com chat no ambiente de trabalho e acabam atrapalhando quem trabalha com fone, o barulho gerado pelos colegas de trabalho (muita gente falando no mesmo local) e a relação com clientes** são fatores que geram estresse nas pessoas e atrapalham o atendimento no *call center*, segundo os entrevistados. As situações descritas estão nos relatos de E4, E7 e E12.

O estresse que tem no local é para mim um fator. No cargo de liderança é mais complicado, porque as empresas têm muitas pessoas que estão abaixo da gente que a gente tem que liderar como também as pessoas que estão acima da gente. Então é a comunicação infelizmente é difícil, tanto para a gente que lidera, quanto para o pessoal que lidera a gente. É assim, em alguns momentos é tranquilo, mas no geral é um pouquinho caótico, né? (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

[...] nas relações pessoais existem algumas complicações, porque querendo ou não é uma empresa de muitas pessoas, então a gente precisa se relacionar com muitas pessoas. Em algumas situações, acaba sendo desconfortável. Por exemplo, mês

passado eu tive uma situação bem desconfortável no ambiente de trabalho no qual eu fui contemplada, né? Com o reconhecimento lá na empresa e eu nunca imaginei que ia acontecer a situação que aconteceu de alguns trabalhadores se incomodarem com esse reconhecimento que eu tive, então, assim, tem muito dessa questão das relações pessoais. (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

O ambiente não é tranquilo, porque algumas pessoas ficam conversando e fica muito barulho, acaba atrapalhando o seu atendimento, te estressa e além do cliente está ali estressando, a equipe também acaba estressando (E12 – mulher, liderada, 22 anos, 2 anos e 1 mês de empresa).

Essas relações que geram estresse referem-se não apenas aos relacionamentos, mas também ao comportamento mencionado, por exemplo, ao tom de voz de colegas de trabalho.

Para França e Rodrigues (2007), os estressores são estímulos ao organismo, que podem ser do meio externo (frio, calor, condições insalubres) como podem ser de origem do ambiente social (trabalho, sentimentos e emoções), como é o caso ressaltado. Esses fatores são responsáveis por desencadear no organismo da pessoa diversas reações ligadas ao sistema nervoso, endócrino e imunológico. A resposta gerada pelo estressor no organismo é o estresse, que pode ser tanto negativo (distresse) quanto positivo (eustresse).

Apesar de parte considerável dos respondentes achar a relação com colegas complicada (três entrevistados E4, E7 e E12), surgiram também falas de **colaboração, acolhimento e bom relacionamento com os colegas** como um dos pontos mais citados. Esse ponto foi citado por quatro entrevistados (E5, E10, E11 e E14), que constituíram um grupo que acha a relação com colegas não complicada. A colaboração, segundo alguns, pode tornar o ambiente de trabalho mais tranquilo e faz com a hierarquia, mesmo que exista, seja deixada em segundo plano. A parceria também é resultado da colaboração e torna uma equipe mais participativa e engajada.

Nota-se, pela fala dos entrevistados, que existe uma contradição e que pessoas do mesmo setor de trabalho têm opiniões e visões diferentes sobre um mesmo ponto.

Eu acho que é uma empresa tranquila, colaborativa. O pessoal é muito legal e, tipo, chegam juntos, sabe? É toda uma equipe com hierarquias, mas ainda assim é uma equipe colaborativa. É uma equipe colaborativa e todo mundo é muito parceiro, muito amigos, sabe? Independente dos postos de trabalho assim, como eu te falei, isso é uma

hierarquia, né? No trabalho. E aí, tipo, temos supervisores, coordenadores, gerentes, todo mundo lá é de igual para igual e todo mundo chega junto (E5 – homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses de empresa).

Muito tranquilo, né? É muito tranquilo. Acolhedor, eu mesmo assim não tenho nada que falar do ambiente lá não, até porque várias outras empresas que eu já trabalhei, lá em si realmente eles acolhem muito bem a pessoa, direcionam bem o caminho que a pessoa deve ir, né? Qual caminho que a pessoa não deve ir. O ambiente é perfeito, tem uma área se você quiser se distrair no horário das suas pausas, tem o local para brincar lá mais o pessoal, né? Jogar pingue-pongue, às vezes tem as atividades lá para você jogar videogame, tem o refeitório tem várias coisas (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa).

É um ambiente tranquilo, certo? É tranquilo que eu quero é dizer assim no convívio com os colegas, com a supervisão, os setores que fazem a qualidade dos atendimentos é um ambiente tranquilo, sossegado. Então não há um *stress* no convívio assim, na proximidade (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Mas assim, o ambiente, assim, as pessoas são bacanas. Assim, a gente constrói muita amizade. Tem muita amizade assim, tem muita coisa. Eu costumo assim dizer que quando eu consigo assim desenvolver uma amizade, assim de levar para a vida e tudo mais, eu costumo dizer assim que a pessoa foi um presente que eu tenho aqui. Porque, tipo, lá a gente está para trabalhar, né? Para ganhar assim o nosso. A gente sai com esse objetivo. E aí quando a gente é, tem a possibilidade de encontrar assim pessoas bacanas que somam. Essa questão assim do trabalho, acho que favorece muito assim. Acho que minimiza o impacto da função, que às vezes fica muito pesado, que é um saco (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

A **relação com a chefia** também foi muito citada como um fator negativo para o ambiente de trabalho. A falta de ligação e relacionamento direto com o gestor por causa da hierarquia e superioridade deixa o ambiente tenso e é visto como um ponto ruim dentro da empresa. Relatos de que a chefia também deixa o ambiente pesado, que gera fadiga e estresse nos trabalhadores, a falta de comunicação e as cobranças sem dar um apoio ou um suporte no

direcionamento do caminho a ser seguido faz com que apareça nesse ambiente uma falta de liderança.

Em relação a um ambiente físico, é confortável, agradável, adequado, cadeiras boas, ar-condicionado bom. E em relação ao ambiente em pessoas sobre convívio com colegas e com gestão existem dois pontos. Em relação ao convívio com os colegas, sim, é ótimo. Agora, em relação ao convívio com superiores no caso a minha supervisora já é mais complicado, porque a gente não pode ter acesso direto com eles, antes de chegar à minha gestão, eu tenho que falar com a minha supervisora para não quebrar a superioridade, entendeu? Tipo, eu levo um problema a ela, ela leva para minha gestão e a gestão responde a ela, eu não consigo acesso direto ao meu gestor. Eu acho isso assim, entre aspas, errado, porque se ele é o meu gestor, por que eu não posso colocar diretamente com ele em relação a isso? A gente fica tenso por essa situação (E8 – mulher, liderada, 27 anos, 3 anos e 12 dias de empresa).

O ambiente de trabalho é bom, só tem certas gestões que deixa o ambiente assim, meio pesado. Que deixa alguns trabalhadores estressados, deixando os trabalhadores com fadiga em tudo no trabalho, mas assim, o ambiente é meio termo (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

São as cobranças lá. Eu vejo muito a falta de comunicação. Então quando chega, geralmente eles chegam, cobra e não dá um suporte. Deveria ser assim: olha, a gente está aqui para lhe apoiar alguma coisa assim, do tipo. Na minha gestão eu vejo esse apoio. Só que eu vejo em si que em alguns gestores falta isso e faz com que alguns trabalhadores fiquem com esse estresse. Falta um pouquinho de liderança (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

Na literatura existe uma convergência entre os autores sobre a função do líder de amortecer o estresse no dia a dia de trabalho (Offerman & Hellman, 1996; Schmidt *et al.*, 2014). Ou quando o líder não exerce esse papel amortecedor, ele pode ser uma fonte relevante de estresse nos liderados (Bass & Bass, 2008; Rajah *et al.*, 2011). Um comportamento abusivo do líder, por exemplo, pode fazer esgotar o psicológico do liderado e pode ser identificado como uma ameaça a ele (Carlson *et al.*, 2012). Uma supervisão abusiva resulta em comportamentos destrutivos de liderança (Tepper, 2007) aumenta os níveis de estresse, o que pode levar à exaustão emocional (Chi & Liang, 2013; Harms *et al.*, 2016).

A supervisão abusiva foi identificada na literatura como atitude que reforça as consequências negativas na saúde dos subordinados, na relação com os líderes com mais alto grau de estresse (Harms *et al.*, 2017). Além disso, os líderes que têm recursos psicológicos esgotados tendem a ser incapazes de demonstrar comportamentos de liderança positivos (Eubanks & Mumford, 2010) e são propensos a envolver-se em comportamentos destrutivos em relação aos subordinados quando estão sob pressão (Collins & Jackson, 2015).

A **pressão pelas metas** foi um ponto muito citado nas entrevistas no tocante ao ambiente de trabalho. A pressão é um fator ruim e muitas vezes vem acompanhada da cobrança da meta, o que nem sempre está nas mãos do atendente. Há relatos de que o atendente depende de uma boa nota do cliente para conseguir atingir sua meta, porém o cliente nem sempre avalia o atendente de forma justa e acaba prejudicando a meta da empresa.

Além disso, os entrevistados evidenciaram que muitas vezes o que o cliente quer o atendente não pode fazer, porque é um funcionário terceirizado e tem limitações impostas pela empresa que contratou os serviços de *call center*. Mesmo seguindo todos os passos de um bom atendimento e fazendo o melhor de si para atingir a tão almejada meta, em algumas ocasiões essa meta não é atingida e essa situação traz frustração e desânimo para os agentes. Outra questão mencionada é que esses agentes têm que esquecer suas limitações e fazer com que a nota atribuída pelo cliente seja para o bom atendimento e não pela resolução do problema. Esse ponto trazido no relato de uma líder mostra como essa avaliação é subjetiva, pois cada cliente tem uma visão diferente, humor diferente e não é garantia de que um bom atendimento vai trazer notas boas. Assim, a meta atribuída apenas à nota do cliente traz um sentimento de injustiça para a mensuração das metas.

[...] porém, ali a gente trabalha muito sob pressão, entendeu? Então, realmente nessa parte não é legal, porque tem algumas metas que a gente faz o possível para alcançar, né? A gente dá o nosso máximo para conseguir chegar naquele percentual que a gente precisa, só que às vezes a gente não consegue. É uma coisa que não depende só da gente, né? Só que nem sempre a nota é de acordo com o atendimento. Depende muito do que ele quer. Às vezes ele pede uma coisa que não está ao nosso alcance fazer. Aí ele recebe uma pesquisa de satisfação e ele vai dar uma nota baixa por aquilo que ele queria e não conseguiu, e não pelo atendimento em si. Então, tem muita meta que a gente não consegue alcançar, mas é algo que não depende da gente e a gente é muito cobrado sobre isso... na parte de ser pressionado a alcançar um objetivo que não

depende só do esforço da gente, essa parte é a que mais me incomoda (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

Mas, assim, eu acho o que pesa às vezes no ambiente, eu acho assim que é mais relacionado à questão das metas. Que eu não posso dizer assim. Acho que é mais a questão assim de metas às vezes, sabe, assim, o produto atualmente que eu estou trabalhando nele. Ele muda muito a forma de mensurar os resultados que a gente produz e aplica ali. E eu acho que é isso que causa assim um estresse, sabe? (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

E a gente é sempre assim, eu que sou desafiado, né? Então, assim, às vezes o cliente, a gente tinha um modelo de pesquisa, né, de satisfação, que o cliente precisava só avaliar de 1 a 5... porque às vezes tem algumas coisas que são de regra de produto e o agente não consegue resolver, tipo, se o cliente chega pedindo, vamos dizer, um aumento de limite. A gente não tem autonomia para dar esse aumento de limite. Assim, depende muito do modo, uma liberação sistêmica... Eles dão ali frase, elogios, dão textos prontos, né? Porque são adaptáveis para que a gente possa mandar para o cliente, mas a gente não consegue fazer o que ele quer, que é justamente uma liberação de limite (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

O desafio do agente é justamente através do atendimento dele, tirar, assim, vamos dizer, tentar desviar um pouco do foco, da insatisfação do cliente, direcionada para o produto e meio que dentro do tratamento dele ali, ele conquistar o cliente pelo atendimento e conseguir entender, fazer com que o cliente meio que no momento da nota ele consiga lembrar do atendimento que ele teve, mesmo que em relação à questão do produto ele tem. A insatisfação, então, assim, o desafio é mais ou menos esse, né? (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

A pressão pelas metas encontra apoio na literatura por diversos autores. O estresse ocupacional influencia os objetivos e o desempenho dos líderes. A motivação do líder tem forte influência na explicação da variação do estresse ocupacional dos liderados, e a busca para bater as metas da empresa, que muitas vezes são metas inatingíveis, pode ser avaliada como um fator que vai causar o esgotamento (Sijbom *et al.*, 2019). Além disso, quanto maior a independência dos líderes, ou seja, sua capacidade para determinar as ações e trabalho dos liderados sem consultá-los para saber se eles concordam ou não e quais são suas opiniões,

maior será o esgotamento dos trabalhadores (Taube & Carlotto, 2022), como parece ser o caso dessa situação citada pelos entrevistados. Esses resultados corroboram a literatura, destacando-se o papel do líder no desenvolvimento do estresse ocupacional (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

A fonte de estresse nos funcionários tem sua divisão em fatores organizacionais e fatores não relacionados ao ambiente de trabalho. Os organizacionais são aqueles que ocorrem dentro das organizações, como, por exemplo, sobrecarga de trabalho, as pressões para o cumprimento de metas e prazos, os conflitos de papéis, a má qualidade da supervisão, o conflito entre os valores do indivíduo e os das organizações, entre outros (Newstrom & Santos, 2008).

Para Sant'Ana *et al.* (2020) os estressores ocupacionais são ameaças e quando não são combatidas causam uma série de reações de estresse nas pessoas. Segundo Faro e Pereira (2013), os estressores são divididos em duas categorias. A primeira é a de macro estressores (ocorrências que causam grande mudança no dia a dia dos indivíduos. Assim, a pessoa tem que desempenhar um grande esforço, devido à proporção de maior escala desses macro estressores, para conseguir resolver o problema e se adaptar à situação). A segunda são os micro estressores (situações de menor grau, mas que é preciso certo empenho para encarar, como, por exemplo, questões do ambiente de trabalho como relações difíceis, sobrecarga e grandes responsabilidades).

Para avaliar os estressores ocupacionais é importante atentar para o fato de que cada trabalhador é único e possui características diferentes entre si, cada trabalhador tem um modo de ver os acontecimentos, tem determinada capacidade de ação e reação a cada um dos estressores ocupacionais. Para alguns trabalhadores uma situação na empresa pode ser considerada um estressor naquele momento, enquanto para outros essa mesma situação pode não ser um estressor ocupacional (Sant'Ana *et al.*, 2020). Para Freitas (2012), quando o estressor não é eliminado e não se tem uma adaptação do organismo da pessoa em relação àquele estressor que não foi eliminado, essa pessoa tem mais probabilidade de problemas fisiológicos e cognitivos que podem ser a causa do surgimento de uma depressão.

Alguns pontos pouco citados nas entrevistas e que foi a opinião de apenas um entrevistado, mas que merece atenção, são a **sobrecarga de trabalho, a falta de ações para mudar a situação, a falta de reconhecimento e a cobrança**. O ambiente de trabalho com *chat* é tranquilo em alguns momentos, conforme a entrevista, mas esse ambiente algumas vezes gera sobrecarga de trabalho pelo alto número de pessoas para atender reduzido número de funcionários. Isso acaba gerando desgaste nos atendentes, que precisam se desdobrar para

cumprir o trabalho com excelência, gerando satisfação dos clientes. A falta de ações para mudar a situação da forma de trabalho, a cobrança pelo não atingimento da meta por parte da chefia e a falta de reconhecimento ou remuneração extra pelo atingimento da meta são fatores que causam desgaste no ambiente de trabalho, conforme E1.

As falas dos respondentes vão ao encontro dos estudos de Ballone (2015) e Selye (1965). O estresse no trabalho tem sua origem relacionada a diversos fatores, como, por exemplo, sobrecarga, falta de estímulo, ruídos, alterações do sono, falta de perspectivas, mudanças constantes determinadas pela empresa devido às novas tecnologias, às exigências do mercado e a problemas ergonômicos desencadeados por atividades que exigem posições antifisiológicas, repetitividade danosa ou permanência longa em atividades fisicamente desgastantes (Ballone, 2015). O estresse de sobrecarga é causado pelas pressões do ambiente, que são maiores que o indivíduo pode suportar (Selye, 1965). Fica evidente, a partir do relato, uma sobrecarga, exigência alta e sem medidas para aliviar a sobrecarga gerada. Além disso, a falta de reconhecimento pode agravar a situação.

Olha, eu trabalho no *chat*, então é tranquilo, só que você se desgasta muito, entendeu? Assim, vai passando o tempo e você vê que nada muda. Então nós temos uma meta de atendimento, acho que atualmente está em 58, entre 58 e 60 atendimentos no *chat* parece muito, mas não é, porque quando eu abro lá para atender, vai cair 10 de uma vez, OK? Se eu não atingir essa meta, eu vou ser cobrada. O supervisor vai tentar entender por que é que eu não atingi aquele valorzinho de 61 *chats* diários, mas se eu passar essa meta eu não recebo nada, é simplesmente ignorado. E aí é onde começa a pesar para a gente, porque se tem uma fila gigantesca, como já aconteceu de ter cinco agentes para 609 pessoas para ter um atendimento, sobrecarrega a gente. Nós não recebemos nada mais (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa)

Outro ponto citado por apenas uma pessoa foi o **maquinário da empresa**. Tal menção traz informações importantes sobre o ambiente de trabalho e o estresse. O maquinário também estressa os empregados da empresa, manutenções constantes e formatações dos computadores ou até mesmo a troca do computador são causas de estresse nos empregados do *call center*.

O que estressa bastante assim eles também são as questões do maquinário. Às vezes aquele equipamento está lento, a gente tem que estar pedindo a troca de máquina ou

pedindo uma formatação, um negócio. Isso de certa forma, assim, é estressante. A galera também se estressa (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

Apenas um entrevistado citou a **carga horária** e a relação estressante com os subordinados. Apesar de ser uma opinião individual, esses dois fatores exercem grande influência no ambiente de trabalho e traz consequências para os trabalhadores. A grande carga horária é um fator pesado no ambiente de trabalho, além do convívio com os liderados e o convívio com os superiores, que cobram o resultado constantemente.

É um ambiente tranquilo de trabalhar, a questão da carga horária para gestor, eu acho mais pesada. Porque como a gente trabalha 6 por 1 nossa carga horária hoje ela é aí em torno de 8 horas e 20. No cargo de gestor é um pouco mais estressante, porque você tem que lidar ali com os liderados, né? E com a gestão acima, então, para bater resultados (E15- mulher, líder, 25 anos, 3 anos e 3 meses de empresa).

Fica evidente que, quanto ao ambiente de trabalho, a empresa tem boa estrutura física para os empregados, apesar de falhas na estrutura ser apontada em apenas um relato, mas que pode ser explicado pelo fato de o local passar por reformas e não estar totalmente pronto. Outro ponto de destaque diz respeito às questões nos relacionamentos para a maioria dos entrevistados. Foram identificadas questões como: conversas, barulho gerado pelos colegas de trabalho que geram relação conflituosa, relação com clientes e relação com a chefia. Por outro lado, também fica evidente que para parte dos entrevistados o relacionamento com os colegas não é problema. Foram citados pontos como: colaboração, acolhimento e bom relacionamento com os colegas. Considerando a gestão, foram citados: pressão pelas metas, sobrecarga de trabalho, falta de ações para mudar a situação, falta de reconhecimento e cobrança. Logo, fica evidente que a empresa apresenta mais aspectos que podem interferir no trabalho gerando um ambiente não favorável.

### **7.1.2 Estressores**

A partir da pergunta: quais fatores relacionados ao estresse você percebe no ambiente de trabalho? Os entrevistados que estão **no cargo de chefia** responderam que o ambiente (relação entre subordinado e chefia) foi o maior estressor. O segundo estressor mais escolhido foi o ambiente (relação entre colegas) e os menos citados foram a postura da chefia (que é a forma como a chefia pratica sua gestão), a natureza da tarefa e as metas.

Já para **os subordinados**, o estressor mais escolhido foi a natureza da tarefa, o segundo mais escolhido foi o ambiente (relação entre subordinado e chefia). Postura da chefia e ambiente (relação entre colegas) estão em terceiro lugar, prazos apertados constituíram o quarto e, com menor frequência, o estressor menos escolhido em quinto lugar foram os clientes.

Na escolha do estressor de modo geral, sem classificar os entrevistados em grupos específicos, o ambiente (relação entre subordinado e chefia) foi a opção com mais escolhas; seguida da natureza da tarefa; ambiente (relação entre colegas) em terceiro lugar; postura da chefia em quarto; prazos apertados em quinto; e as opções menos escolhidas foram os clientes e as metas em sexto lugar. A diferença entre a relação entre subordinado e chefia e a postura da chefia está no fato de que a primeira trata das relações no ambiente de trabalho, como a chefia trata o subordinado. A segunda diz mais da forma como a chefia pratica sua gestão dentro da organização.

#### 7.1.2.1 Relação entre subordinado e chefia

Conforme as respostas, a falta de uma conversa humana também é fonte de estresse para os subordinados, pois a chefia chega apenas para cobrar e não entende a situação real dos atendimentos. Essa situação pode causar uma visão negativa da chefia por parte do subordinado. A chefia muitas vezes está ali apenas para cobrar sem apoiar o subordinado. Há também uma relação de autoridade por parte da chefia que exige que o subordinado se rebaixe diante dela, sob ameaça de prejudicar o subordinado caso a hierarquia não seja respeitada. A falta de flexibilidade também é um ponto negativo a partir das respostas dos entrevistados, pois se houvesse flexibilidade o subordinado se dedicaria mais ao trabalho e à entrega dos resultados.

Não seria um problema pessoal na relação entre subordinado e chefia. Não seria isso, sabe? Mas o que a gente como *call center* percebe é que muitas vezes a gente, por receber um resultado, por estar lidando com alguma pessoa, a gente não pode ser um agente “esponja”, ou seja, se o cliente vem nervoso, a gente não pode levar isto para o coração. Então, muitas vezes, o que a gente estressa um pouco é quando esse tipo de coisa acontece, a gente passa a experiência, por exemplo, para uma pessoa que está responsável pelo agente acima da gente, e que às vezes a gente recebe respostas de tipo assim, ah, mas você não pode ser “esponja”, vamos lá, esse é seu trabalho, por

exemplo. A gente é humano, sabe, querendo ou não, a gente precisa realizar algumas coisas, em que muitas vezes a gente não pode completamente se doar por aquilo (E3 – mulher, liderada, 23 anos, 3 anos e 2 meses de empresa).

É a questão do subordinado, eu como supervisora, em relação às pessoas que estão em uma hierarquia abaixo de mim. É complicado quando eles querem algo, que não está na minha alçada e a gente acaba se tornando a culpada na visão deles, porque eles querem colocar a culpa em alguém. Como a gente está em contato direto com eles, isso acaba se tornando desgastante, inclusive, esse relacionamento é atrapalhado por eles não aceitarem alguns erros, algumas medidas disciplinares (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Vem muito desse ponto da cobrança também. É, eu vejo que tem. Eu tenho uma boa relação com a minha supervisora, não tenho o que falar dela, mas eu vejo que pessoas de outros cargos, como, por exemplo, coordenadores, eles nunca chegam para conversar, para ter uma conversa mais humana com a gente, eles só chegam para fazer cobrança mesmo. Então, assim, ele chega para fazer essa cobrança, não cumprimenta a gente, não procurou conversar com a gente em outro momento. Só chega para fazer questionamentos, assim, bem específicos de cobrança, então, eu acho que pode atrapalhar um pouco, a visão que a gente tem desses líderes. Eu acho que se eles tivessem uma postura diferente, a gente também poderia ver eles de uma forma diferente. (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Eu já passei sufoco em muitos casos lá. A pessoa acima de mim queria porque queria que a gente, no caso, nós funcionários, que estávamos um nível abaixo dela, ela queria que, tipo, nós colocássemos na cabeça, que por ele ser um cargo superior na época, nós tínhamos meio que baixar um pouco mais a bola, abaixar a cabeça, porque senão ele poderia nos prejudicar e fazer outras coisas do tipo, sabe? E teve uma situação comigo lá, eu fui perguntar uma coisa para ele, aí ele falou que eu tinha que respeitar e entender o nível de hierarquia lá da empresa (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa).

Assim, sendo bem franca com você, me incomoda muito, assim, uma pessoa, que, tipo, diz que precisa trabalhar e não trabalha, tipo assim, meio que a galera quer

ganhar o dinheiro sem trabalhar, sabe? Tipo assim, a gente, eu, eu acho que às vezes, por exemplo, a minha equipe, eu tenho uma equipe, que eu a considero muito madura, mas às vezes eu acho que eu estou lidando meio que com criança, tenho que falar, fulano, você consegue sentar-se lá na sua posiçãozinha de atendimento? Ou você está passeando demais, como é que você consegue atender assim? Então, assim, às vezes é a postura. Muito complicado. Você meio que tem que explicar, assim, o óbvio, para as pessoas e principalmente, assim, uma coisa que me deixa assim bem estressada é eu ter que lidar, por exemplo, com questões comportamentais (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

O relato dos entrevistados está presente na literatura de Offerman & Hellman (1996), Schmidt *et al.* (2014), Bass e Bass (2008) e Rajah *et al.* (2011), que tratam o papel da chefia que pode diminuir o estresse ou ser uma fonte de estresse para o subordinado. No caso dos entrevistados, a chefia é uma fonte de estresse para eles e traz sérios problemas relacionais para a organização. A chefia adota uma postura de distanciamento do subordinado e usa autoridade para desempenhar suas funções dentro da empresa.

Esse comportamento da chefia gera um ambiente destrutivo, aumenta o estresse e gera um desgaste psicológico no subordinado e isso pode gerar uma exaustão emocional, podendo a chefia ser vista como uma ameaça pelo subordinado (Carlson *et al.*, 2012; Chi & Liang, 2013; Harms *et al.*, 2016; Tepper, 2007).

#### 7.1.2.2 Natureza da tarefa

A natureza da tarefa foi o segundo estressor mais escolhido pelos respondentes. Essa situação mostra que a característica do *call center* não agrada os entrevistados, eles estão descontentes com a tarefa em si, que traz sérios problemas no exercício da função.

Eu acho muito a natureza da tarefa, assim, isso do estresse. É porque é uma coisa que vem lá de cima, né? O cliente cobra, aí lá vai o diretor cobrar do coordenador, o coordenador cobra do supervisor e o supervisor cobra da gente, então, nós sentimos mais essa questão da pressão, com metas, caso você não atinja. Eu tenho atingido, preocupo com minha saúde mental, então não sinto essa cobrança (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Então, primeiramente é muito chato, é assim para mim. Eu não sou apaixonada pelo *call center*. Eu, particularmente, não. A maneira em si, o trabalho em si é chato. Também vejo que é muito chato para eles cobrarem o resultado. Tenho certeza de que é estressante para eles também. Acaba um estressando o outro (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Muito bem, eu acredito que um dos fatores que está relacionado ao estresse, que eu percebo diariamente, que muitos dos meus colegas também reclamam, é a natureza da tarefa, porque o trabalho que a gente exerce, querendo ou não, é muito estressante, porque nem todo cliente vai com a nossa cara. Não é? Tipo assim, por mais que a gente chegue junto ali disposto a resolver o problema do cliente junto com ele, às vezes ele já tem uma sobrecarga de outros atendimentos, que não conseguiram resolver o problema e aí eles transferem e tal, então o cliente já vem com aquela sobrecarga. E acaba que se torna estressante para a gente que está pegando esse atendimento, que precisa acalmar e ter todo aquele jogo de cintura com ele (E5 – homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses de empresa).

Eu respondi, aqui no caso, a letra d a natureza da tarefa, que assim como a gente trabalha, pelo menos eu, aqui em Juazeiro, com serviços bancários e como se sabe mexer com o dinheiro alheio é complicado, né? Então acaba sendo estressante, porque muitos clientes, eles vão querer um limite de crédito ou saber informações sobre valores que supostamente às vezes somem da conta, mas eles não fazem aqueles cálculos de quanto gastaram (E6 – homem, liderado, 31 anos, 6 anos e 9 meses de empresa).

Natureza da tarefa. São procedimentos repetitivos. Então causam, algumas vezes, certo cansaço mental, lógico, e isso muitas vezes acaba levando a um certo estresse e você precisa ter formas de conseguir distrair, ter um momento para você esfriar a cabeça, parar um pouquinho de fazer, de seguir aquele processo, de repetir aquele processo, para poder sempre manter uma constância boa, uma entrega satisfatória, tanto para o cliente quanto para a empresa no sentido de seguir todos os passos, tudo certinho, para não haver nenhum prejudicado, não é, nem você que atende, nem o cliente que recebe aquele serviço nem a empresa que está prestando o serviço e está abrindo o canal de suporte para o cliente (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Segundo Ricci e Rachid (2013), o setor de *call center* visa tirar o máximo da produtividade de seus empregados. Essa gestão do *call center* tem origem na mesma gestão das linhas de produção nas fábricas. A intensidade das ligações e a gestão do tempo para o empregado não ficar ocioso entre as tarefas têm como resultado um trabalho com ritmo acelerado.

Oliveira e Santos (2024) afirmam que o trabalho de *call center* é realizado na maioria das vezes por jovens e por pessoas que não encontram opções de outros empregos no mercado de trabalho. Essa tarefa sofre grande pressão para atingir as metas e os resultados da empresa. É um ambiente em que a rotina dos funcionários é acompanhada de perto e existe um roteiro padrão a ser seguido. Diante desses fatores, esse ambiente pode ser propício para o aparecimento de problemas de saúde, entre eles, estresse, ansiedade e depressão.

#### 7.1.2.3 Relação entre colegas

Os relatos dos entrevistados mostram que a competição e a disputa são fatores estressores. Segundo alguns entrevistados, as pessoas disputam por qualquer parâmetro, essa disputa acaba sendo um meio de comparação, acaba prejudicando o trabalho dos atendentes e a relação com os pares. O reconhecimento de um atendente acaba incomodando os demais atendentes e gera conflito dentro da organização, conforme relato de uma entrevistada. A falta de apoio por parte dos subordinados também é um fator de estresse, na visão de uma entrevistada que está no cargo de chefia, pois a chefia sabe que se ela se ausentar, suas demandas não serão encaminhadas, devido à falta de disponibilidade em ajudar dos subordinados.

É porque tem muita disputa. Não temos desculpa para falar que é o melhor lugar aqui. Tem gente que disputa pelo melhor tempo, pela melhor gestão, pelo melhor trabalho, quem tem o melhor resultado. Então tem muita disputa e acaba sendo estressante, porque chega um momento, assim, que essa disputa, ela acaba sendo comparada e acaba prejudicando seu próprio trabalho e as pessoas que deveriam ser seu par (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Aí, em relação aos colegas, seria sobre essa situação que eu passei do reconhecimento, que ficou um clima desagradável com os meus colegas e com a chefia (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

[...] Na empresa que eu trabalho, tem muito essa questão de competição, mesmo que eu acho que não seja um trabalho competitivo entre as pessoas, até porque independente dos seus resultados, cada um recebe o mesmo salário, ali não tem, tipo, brinde e essas coisas, fica meio que uma queixa, tipo assim, ah, fulano ganha isso, porque tem isso, aí surgem esses boatos e acaba transformando ali o relacionamento entre os próprios atendentes, que exercem o mesmo cargo, bem conturbado e muito ruim. Já vi vários casos lá (E12 – mulher, liderada, 22 anos, 2 anos e 1 mês de empresa).

[...] No ambiente que a gente trabalha, há uma divisão entre atendimento de *chat*, que são mensagens, atendimento por mensagem e telefone, que no meu caso, atendo por voz, por telefone. Então, nesse ambiente a gente fica tudo junto, então algumas pessoas que atendem por mensagem, aí elas ficam conversando entre si, porque elas não estão falando diretamente por voz com o cliente e atrapalha a gente que está atendendo o telefone. Então tem bastante isso, acontece bastante. E aí a gente reclama com eles e às vezes eles obedecem, né? Ficam em silêncio e às vezes não. Então muitas vezes o barulho deles atrapalha quem está atendendo o telefone. Então tem essa questão. A gente às vezes reclama com os superiores para tomar alguma atitude, eles fazem uma reclamação e aí eles param naquele momento, depois recomeça tudo de novo. Então é uma coisa que acontece bastante, essa relação entre colegas. A gente às vezes é atrapalhado por outros (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

Porque no caso meu caso, né, é quando você tem pares, pessoas que trabalham no mesmo ambiente que ajudam, não é? E falam, ah, tem uma pessoa da sua equipe que tem uma necessidade e essas pessoas da equipe estão dispostas a te ajudar, isso facilita. Tira um pouco o peso, porque quando você não estiver presente, você sabe que as suas demandas, de certa forma, elas vão ser encaminhadas, mas acho que hoje o que mais me estressa é a relação entre os pares. Relações entre pares é o que acaba impactando, porque se eu não estou lá, mesmo que não esteja em horário de trabalho, eu sei que os meus problemas, eles não vão estar encaminhados quando eu retornar, porque meus pares não têm aquela disponibilidade em ajudar, alguns, não são todos (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

#### 7.1.2.4 Postura da chefia

A cobrança vinda da chefia é um estressor relatado pelos entrevistados e essa cobrança não vem com direcionamento do caminho a seguir para bater a meta, é apenas uma cobrança para entregar o resultado. De acordo com os entrevistados, a chefia tem a postura de apenas mandar e não se preocupa com o empregado. Além disso, essas chefias ocupam cargos que muitas vezes, na visão dos entrevistados, são pessoas que não têm atributos de liderança para ocupá-los. A dispersão (deixar as coisas acontecerem sem dar atenção aos liderados) também é notada.

Em relação à cobrança, as métricas que você tem que bater e às vezes não depende só da gente, e você é cobrado por isso, por uma avaliação de cliente. Você sabe que você fez um bom atendimento, só que, apesar desse bom atendimento, não depende da gente. Aí tem essa cobrança. A gente tem que bater algumas métricas (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

Também tem a questão da gerência quando vai realizar a gestão, eles estão chegando ali para cobrar, entendeu? Mas nunca para dar um caminho para chegar naquele resultado (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Na postura da chefia, eu acho que tem essa parte de, tipo, vou mandar e não está nem aí para você, só manda mesmo (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

[...] A postura da chefia tem líderes que não sabem ser líder, ser líder do meu ponto de vista não é só você ocupar um cargo, é você ter o dom, você ter a maneira de agir. E pelo que eu consigo ver, tem líderes na minha empresa que não deveriam estar no cargo que estão, isso acaba fazendo com que ele não saiba desempenhar o seu cargo e acaba estressando os seus atendentes (E12 – mulher, liderada, 22 anos, 2 anos e 1 mês de empresa).

[...] mês a mês a gente é subordinado de uma pessoa diferente, ou seja, um supervisor. E aí esse mês eu estou com uma pessoa, o mês que vem pode ser que eu esteja sob a liderança de uma nova pessoa. Então depende muito da pessoa. Tem alguns

supervisores, que supervisiona a gente, que são de boa, legal, está sempre do lado para ajudar e tem alguns que são mais dispersos. Com relação aos problemas que eu tive, geralmente a gente não tem muito problema para ser resolvido por ele, mas os que eu tive e repassei para ele, eu tive muita dificuldade em ter a resolução no tempo específico que eu esperava. Então a postura da chefia, no caso aí a letra c, esse mês específico incomodou bastante (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

Aslan *et al.* (2025) destacam os efeitos de quatro estilos de liderança no clima do ambiente de trabalho e no bem-estar psicológico dos funcionários. O estilo de liderança autocrático afeta negativamente o sentimento de aprisionamento, que é o fato de o funcionário não se sentir bem e à vontade no trabalho para se relacionar e desenvolver na organização. Esse estilo de liderança também aumenta o estresse no trabalho. O estilo de liderança *laissez-faire* também afeta negativamente o trabalho com as mesmas consequências do estilo autocrático. Os estilos de liderança democrático e carismático tem relação positiva com a cooperação e a coordenação, com o comprometimento dos funcionários e a competência gerencial e diminuem o estresse no trabalho.

Os relatos evidenciam atitudes de chefias bem próximas do estilo de liderança *laissez-faire*, o que também afeta diretamente o dia a dia no trabalho.

Kosuri *et al.* (2025) advertem que as abordagens de liderança têm grande responsabilidade no bem-estar no trabalho, pois influenciam na forma como os trabalhadores se sentem levando em consideração o trabalho e afetam os níveis de estresse e a moral do ambiente de trabalho. A liderança transformacional foi mais aceita no estudo e a liderança autocrática e *laissez-faire* apresentaram dificuldades para atuar no bem-estar e nos níveis de estresse.

#### 7.1.2.5 Prazos apertados

Segundo os entrevistados, a meta estabelecida por semana causa conseqüentemente um estresse semanal, pois toda semana tem fechamento e fica curto o prazo para entregar a meta no final da semana.

Isto tem a parte do prazo também, porque a gente tem trabalho assim por semana, então toda semana a gente tem que bater aquela meta ali. Fica meio que apertado (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

E acredito que também os prazos apertados mais no próprio campo de trabalho, porque há gente que trabalha nessa escala de seis por um, nós temos um tempo de 6 horas e 20 minutos trabalhados diariamente, mas o tempo de pausa que a gente tem é muito pouco. A gente tem uma pausa de 10 minutos primeiramente, e depois outra pausa de 20 minutos, que é para comer e às vezes nunca dá para comer em 20 minutos. Eu acredito que essa questão das pausas no trabalho para a gente descansar são muito rápidas, não dá tempo de descansar coisa nenhuma. É uma pausa mesmo, realmente, assim, para respirar, sabe? Para sair, dar uma andada e depois voltar (E5 – homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses de empresa).

#### 7.1.2.6 Clientes

Conforme uma entrevistada, os clientes são vistos como fator estressor, pois muitas vezes eles ligam para descontar a raiva e a insatisfação no atendente.

Em relação ao cliente, o que eu noto. Eu noto que às vezes os clientes, eles entram em contato e, às vezes, dependendo, acredito que o estresse nem seja tanto em relação àquele atendimento, mas às vezes eles acabam descontando no atendente, entende? No momento da raiva. Aí eu coloco clientes também. Tem muita gente boa, mas tem muita gente que não é tão legal (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

#### 7.1.2.7 Metas

A meta abusiva também é um ponto estressor para os atendentes, conforme relatos dos entrevistados, pois a empresa estabelece uma meta muito alta para atingir a lucratividade e essa meta acaba impactando os empregados, pois muitas vezes eles não conseguem atingi-la.

O que é mais difícil são as metas abusivas. Muitas vezes a gente tem metas ali que não condizem com a realidade, por exemplo, a gente tem uma meta da empresa de contratação e de prestação de serviço para outra empresa, esse cliente, ela vai lhe cobrar uma meta, até aí tudo bem, só que aí a própria empresa cobra outra meta. Além da gente bater essa meta que o cliente propõe, a gente tem que bater a meta da empresa em si. Então, parece que a gente tem que fazer diferente, porque eles colocam a

mesma meta, os mesmos indicadores, aí para cobrar, eles aumentam essa meta deles, da empresa. Mesmo que a gente bata a meta do cliente, a empresa tem uma meta ainda maior. Se a gente não bater a meta da empresa, a gente fica com uma nota ruim no resultado e a qualquer momento você pode ser demitido, por não entregar o resultado. Então às vezes é complicado essa questão de metas (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Segundo o estudo de Sijbom *et al.* (2019), as metas abusivas e inatingíveis são fatores que podem causar esgotamento. O esgotamento também tem como fator principal o líder que toma atitude de tentar atingir a meta abusiva a qualquer custo. Esse líder vai sobrecarregar os liderados devido à pressão sofrida dos superiores para atingir as metas abusivas.

A Figura 9 mostra os estressores presentes no dia a dia de trabalho escolhidos pelos líderes da empresa. O resultado mostra que os fatores da relação de trabalho com chefia, subordinados e colegas são a maior fonte de estresse na visão dos líderes da empresa. Os demais estressores citados não têm grande representatividade na percepção de estresse dos líderes.

### Figura 9

#### *Estressores na visão do líder*

<b>Líderes</b>	<b>Estressores citados</b>
E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente (relação entre colegas)</li> <li>✓ Ambiente (relação entre subordinado e chefia)</li> <li>✓ Postura da chefia</li> <li>✓ Natureza da tarefa</li> <li>✓ Metas</li> </ul>
E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa	✓ Ambiente (relação entre subordinados e chefia)
E15 – mulher, líder, 25 anos, 3 anos e 3 meses de empresa	✓ Ambiente (relação entre subordinados e chefia)
E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa	✓ Ambiente (relação entre colegas)

Fonte: do autor.

A Figura 10 mostra os estressores escolhidos pelos liderados que afetam o dia a dia de trabalho. O estressor natureza da tarefa foi o mais escolhido na visão dos liderados, o que mostra que a tarefa em si do *call center* é motivo de estresse. As relações com a chefia aparecem como segundo estressor mais citado, seguido da relação com os colegas. A questão relacional fica evidente como um problema na organização.

**Figura 10***Estressores na visão do liderado*

<b>Liderados e seu tempo de empresa</b>	<b>Estressores citados</b>
E1 - mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês	✓ Natureza da tarefa
E2 - mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses	✓ Postura da chefia ✓ Clientes
E3 - mulher, liderada, 23 anos, 3 anos e 2 meses	✓ Ambiente (relação entre subordinado e chefia)
E5 - homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses	✓ Natureza da tarefa ✓ Prazos apertados
E6 - homem, liderado, 31 anos, 6 anos e 9 meses	✓ Natureza da tarefa
E7 - mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês	✓ Ambiente (relação entre colegas) ✓ Ambiente (relação entre subordinados e chefia)
E8 - mulher, liderada, 27 anos, 3 anos e 12 dias	✓ Natureza da tarefa
E9 - mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses	✓ Ambiente (relação entre colegas) ✓ Ambiente (relação entre subordinado e chefia) ✓ Postura da chefia ✓ Natureza da tarefa ✓ Prazos apertados
E10 - homem, liderado, 30 anos, 18 dias	✓ Ambiente (relação entre subordinado e chefia)
E11 - homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês	✓ Natureza da tarefa
E12 - mulher, liderada, 22 anos, 2 anos e 1 mês	✓ Ambiente (relação entre colegas) ✓ Ambiente (relação entre subordinados e chefia) ✓ Postura da chefia
E13 - homem, liderado, 27 anos, 2 anos	✓ Ambiente (relação entre colegas) ✓ Postura da chefia

Fonte: do autor.

A Figura 11 mostra a quantidade de estressores presentes na organização escolhidos nas entrevistas de modo geral, considerando o que pensam: líderes e liderados. A relação da chefia com subordinados mostra o ponto de maior atenção na organização de modo geral, seguido da natureza da tarefa, relação com os colegas e postura da chefia. Esses foram os estressores mais relevantes na visão de todos os entrevistados da pesquisa.

**Figura 11***Frequência dos estressores nas entrevistas*

<b>Estressor</b>	<b>Frequência do estressor nas entrevistas</b>
Ambiente (relação entre subordinado e chefia)	8 entrevistados
Natureza da tarefa	7 entrevistados
Ambiente (relação entre colegas)	6 entrevistados
Postura da chefia	5 entrevistados
Prazos apertados	2 entrevistados
Clientes	1 entrevistado
Metas	1 entrevistado

Fonte: do autor.

### 7.1.3 Eustresse e distresse

A partir da pergunta: “E você se sente estressado ou motivado (estresse positivo)?” Alguns respondentes (E3, E7, E9, E10, E11, E14 e E16) acreditam que vivenciam atualmente um sentimento maior de eustresse. De acordo com a literatura, o estresse não é algo apenas negativo, existe também o estresse positivo, que é chamado de eustresse e considerado o “estresse da vitória”. O eustresse é uma forma de superação e prazer (Selye, 1956).

Já nove entrevistados (E1, E2, E4, E5, E6, E8, E12, E13 e E15) declararam vivenciar o distresse, o estresse do adoecimento. O estresse negativo é conhecido como distresse ou “estresse da derrota” e causa danos à saúde (Selye, 1956).

Quando perguntados sobre quais os fatores que causam o seu estresse no seu ambiente de trabalho, em relação ao distresse as respostas demonstram algumas causas.

**Os clientes** foram o ponto mais citado como fator de distresse para os entrevistados. A falta de compreensão e muitas vezes a falta de educação por partes dos clientes são atitudes que, segundo os entrevistados, os levam eles a classificar como um fator estressor. Diante desse ponto mais citado, os entrevistados estão associando os clientes como sendo parte da natureza da tarefa. Como uma hipótese para o fato de o cliente não aparecer em outras respostas e aqui aparecer muitas vezes diz da correlação: cliente *versus* natureza da tarefa realizada por eles.

Em relação ao que eu atendo hoje, a maioria dos atendimentos é o cliente querendo limite, querendo reativação do seu cartão e são coisas que a gente não pode realizar manualmente, não depende do próprio atendente. E a negativa que a gente dá e o cliente não entende. Fica naquele questionamento, e você passar 6 horas de trabalho repetindo a mesma coisa é cansativo. É exaustivo, aí durante esse tempo aí, chega um momento que você está exausto, já está cansada (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

Frases do tipo: “mais um estresse hoje, isso depende muito do momento e do cliente que a gente vai atender naquela naquele momento” (E6 – homem, liderado, 31 anos, 6 anos e 9 meses de empresa) demonstram o quanto o atendimento ao cliente pode ser um fator estressor.

Eu estressadíssima, eu sou estressada. Quando o coloco disponível para colocar o fone e começar a atender. É a tarefa que eu exerço, entendeu? O que eu faço me estressa,

porque eu sei que por trás da linha, não sei quem me espera. Aí já fico estressada por ter que atender à linha, sem saber o que está me esperando (E8 – mulher, liderada, 27 anos, 3 anos e 12 dias de empresa).

A questão também dos atendimentos, que eu acho que é o principal às vezes a gente atende alguma pessoa e aí você explica o problema e tudo mais e a pessoa não entende. Muitas vezes a gente é xingado, é hostilizado nos atendimentos e como a gente está representando a empresa, né? Um atendimento, uma empresa, eu não posso revidar, eu não posso falar nada. Então, muitas vezes eu recebo milhões de xingamentos e eu não posso fazer nada, eu não posso dizer uma palavra. Então isso estressa bastante a gente, porque você ouve coisas e aí você não pode revidar e não pode falar nada. Você tem que ouvir calado (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

Outro ponto muito citado foi a **falta de reconhecimento**, o que, de acordo com os dados da pesquisa, gera um distresse. O atendente é cobrado ao máximo na rotina e ao entregar esse trabalho não tem reconhecimento, premiação ou um bônus por parte da empresa. Tal atitude acaba com a sua motivação e faz com que ele diminua a produtividade.

No início como foi assim o primeiro, eu me sentia motivada. Só que essa motivação ela acabou. Porque lá a gente vai percebendo que quanto mais você faz, não vai ser reconhecido, mas você vai fazer, entendeu? É como eu te falei, eu atendi 190 *chats*, estava com um resultado muito bom e aí eu cheguei no outro dia para trabalhar, tinha duas vezes a mais. O que é isso? São duas funções que eu vou fazer a mais do que eu já fazia? Então foi informado para mim que eu ia atender aquilo. Não me foi passado como atender aquilo. E aí eu fiquei curiosa, não é? Fui me informar por qual motivo eu deveria trabalhar em dobro. Eles falaram porque o seu atendimento está muito bom. Aí quer dizer que o meu colega que atendeu 50 no dia e eu atendi 190, ele não vai fazer mais porque eu sou muito boa e aí eu preciso fazer o trabalho dele? É basicamente isso, entendeu? Então tira a motivação da gente (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Não sinto estresse positivo de forma nenhuma. É muito complicado, porque a gente até comenta às vezes que não tem uma motivação, porque se eu bato a meta do mês,

não tem a remuneração a mais, então a gente não tem essa recompensa, não falo de dinheiro, mas é de reconhecimento, não tem esse reconhecimento, então se em um mês eu bato a meta não muda nada, teoricamente não tem diferença não, entendeu? Então chega a ser desmotivante. Não chega nem parabéns para a gente. Toda pessoa que trabalha em um ambiente estressante tem que ter uma motivação e não acontece isso na empresa (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Então, nem sempre a gente vai estar disposto e nem sempre a gente faz com muita dedicação ao trabalho, porque a gente não tem esse gás, por exemplo, o gestor chegar e falar se vocês chegarem nessa meta, a gente vai ter isso na empresa, por exemplo, a gente não tem isso, sabe? A única coisa que eles dão para a gente é certificado, mas, enfim, não resulta em muita coisa, porque não tem aquele impulso para a gente. Eu acho que se tivesse uma ação para reconhecimento, isso daria uma motivada (E5 – homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses de empresa).

A falta de reconhecimento corrobora a literatura (Ford, 2020). O autor cita que o líder ausente (*laissez-faire*) ignora o liderado com muita frequência e esse líder nega o reconhecimento e a identidade do liderado dentro da organização. Dessa forma, os liderados não são reconhecidos na empresa devido ao perfil ausente da chefia e isso gera a desmotivação nos subordinados, pois sabem que, por mais que se esforcem e dediquem, sua situação funcional não mudará na empresa.

A **rotina de trabalho**, na visão dos entrevistados, também causa o distresse e foi um item muito citado nas entrevistas. A realização das mesmas atividades sem grandes ou novos desafios traz a sensação de monotonia para os entrevistados. Um entrevistado também ressalta que, aliado a essa rotina, apenas um dia de folga e férias mal organizadas são pontos de revolta dos empregados e esses pontos também geram cansaço mental.

Acredito que a rotina, sabe? É a mesma coisa sempre. Eu acho que existe muito cansaço mental também, porque é uma escala muito puxada. São todos os dias puxados, a gente tem apenas uma folga na semana, né? E, tipo assim, as férias no meu trabalho é, tipo, eles dão loucamente assim, às vezes tem gente que chega lá 1 ano e 3 meses já recebe, um ano e um mês recebe, tipo, tem gente que com 1 ano e 11 meses é que recebe férias e querendo ou não existe esse cansaço mental, né? (E5 – homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses de empresa).

É, hoje em dia eu me sinto um pouco mais estressada. Eu já estou há 2 anos na gestão e aí eu faço parte do mesmo produto, desde quando eu entrei para ser atendente, eu trabalho nesse mesmo produto. Então querendo ou não já conheço toda equipe que está ali, desde quando eu entrei. E eu acho que já está um pouco fadado isso, acredito que as mudanças, os novos desafios acabam impulsionando e motivando a gente. E nesse momento não está sendo comigo, já que eu estou no costume de sempre. Subordinados, chefia, a ajuda de áreas de apoio quando não se tem me causam estresse (E15 – mulher, líder, 25 anos, 3 anos e 3 meses de empresa).

Wagner e Hollenbeck (2012) referem que trabalhadores que exercem cargos em que a rotina do trabalho tem pouco controle são três vezes mais propensos a sofrer pressão alta que os demais trabalhadores que não tem essa situação no trabalho.

Fica evidente que a rotina de trabalho influencia no desempenho dos entrevistados e a falta de mudanças nessa rotina agrava o quadro de distresse deles.

A **falta de suporte** por parte da liderança e a **relação conflituosa com os colegas** foram pontos citados apenas por um entrevistado, o que gera, na percepção dele, um ambiente de trabalho negativo e desgastante. A relação conflituosa apareceu na subcategoria anterior como um dos pontos mais citados como um fator de estresse presente no ambiente de trabalho, mas esse fator não é visto como de grande importância para o estresse negativo dos entrevistados. Os entrevistados reconhecem como fator estressor presente na empresa, mas esse fator não é o principal fator de estresse negativo para a maioria dos entrevistados.

Estressado com certeza, muito estressado. É a questão de ser atrapalhado por outros colegas em alguns momentos, a questão de não ter assistência da minha liderança nos momentos que eu preciso. Nem sempre, mas às vezes acontece isso, é algo que não deveria acontecer (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

A falta de suporte corrobora a literatura. Sargent e Terry (2000) atestam que funcionários em ambientes que têm menos suporte, apoio e solidariedade com as suas demandas e necessidades tendem a ter estresse no trabalho. Se por um lado o fator mais citado no distresse foi a falta de reconhecimento, o fator mais citado nas entrevistas em relação ao eustresse foi o **reconhecimento**, porém esse reconhecimento foi citado por uma quantidade menor de entrevistados em relação à citação da falta de reconhecimento que gera o distresse.

Logo, há uma contradição na perspectiva dos entrevistados quanto ao que causa distresse/eustresse.

Existe uma motivação que, por exemplo, quando eu recebi esse reconhecimento. O mês passado eu me senti motivada. Então, por isso que eu acho que existe um pouco de cada, quando eu recebi esse reconhecimento, eu enxerguei que eles reconheceram o meu trabalho, que eu entreguei um bom resultado. E eu me senti motivada a continuar fazendo aquilo e fazer até melhor. Eu pensei até na possibilidade de fazer processos dentro da empresa, para que eu pudesse concorrer à vaga de um cargo maior. Então, existe motivação, no meu caso específico, essa motivação veio desse reconhecimento (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Existe o estresse positivo por você ter aquele contato com pessoas diferentes, pontos de vista de diferentes, algumas ações são implantadas pela empresa para dar aquele gás a mais. São premiações, enfim, projetos que fazem você correr atrás, porque você sabe que, focando aqui, você atingindo as métricas, você tem um reconhecimento. Logicamente existe a cobrança, mas existe aquele retorno que causa o estresse, no caso é positivo, porque puxa de você, do seu desempenho, mas tem retorno e acaba motivando (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Outro entrevistado (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa) enfatiza que “**os colegas**” são o combustível e a fonte de sua motivação em relação ao trabalho. Apesar de ser um relato individual, é importante, pois traz um fator de cumplicidade no ambiente de trabalho. Fica evidente que ele considera importantes as relações com os colegas para seu estresse positivo na organização e como esse fator tem sido fonte de motivação para ele. Nota-se que, apesar dos problemas relacionais, a empresa ainda possui laços de amizade e companheirismo entre alguns trabalhadores que são decisivos para o sentimento de pertencimento na organização.

Assim, eu me sinto motivado para futuramente tentar algum cargo maior e não desistir. Não abaixar a cabeça e não se deixar levar pelo momento. Eu acho que a motivação seriam os colegas. Eles incentivam muita a gente a não desistir, a não persistir no erro, a seguir em frente. Diariamente estamos trabalhando com essas pessoas, a empresa é a nossa segunda casa. E por conta disso, tipo, nós estamos ali para incentivar um ao

outro, não para rebaixar, porque senão não vai para a frente (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa).

A **competição** foi também citada como fonte de eustresse, porém é o entendimento de apenas uma respondente. Trata-se de uma chefia da empresa e traz uma visão positiva de competição, ao contrário de uma visão danosa como muitas vezes o senso comum indica. Essa fala da entrevistada pode ter relação com o que Lazarus (1974) afirma sobre o modo como o indivíduo compreende sua relação com o meio, a sua interpretação das coisas à sua volta e os pontos de interação. O significado da ameaça ou desafio do ambiente depende de sua reação ao estresse e como esse estresse é percebido de forma consciente ou não. Desse modo, uma ameaça pode ser um estressor para uma pessoa e para outra não. Isso permite explicar que cada pessoa tem uma estrutura psíquica e pode estar mais vulnerável ou não ao estresse. Para essa chefia a competição é uma fonte de motivação, é o momento para provar a capacidade de entrega da equipe, e a recompensa é um fator importante na visão dela para trazer satisfação, felicidade e produtividade para a equipe. A competição é um estresse positivo para a líder na empresa, mas essa competição atua como uma forma de melhorar o desempenho da equipe, mostrar sua liderança para a organização e a capacidade para entregar os resultados.

Eu acho, assim, que quando tem alguma competição. Eu, eu gosto, sabe? Tipo, eu gosto, assim, de instigar minha equipe para uma competição, para bater a meta. A gente bater um resultado diferente ou coisa assim, eu sou um tipo de pessoa que eu não me comparo assim com outros, com outros pares, né? Assim, eu tenho ali minhas inspirações. Eu olho para a galera da empresa, né? O fulano é muito massa. Eu queria muito, assim, aprender mais ser desse jeito aqui e tal. Mas, assim, o meu ponto de partida é sempre o que eu fui no mês passado, é sempre uma versão de mim anterior, tipo, já fui melhor aqui, então assim eu preciso igualar ou passar então (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

A gente tem muita potencialidade, assim, um time muito diverso, um time autônomo e aí essas questões, essas competições, gera um estresse, né? Porque a gente quer que todo mundo ganhe. Eu sou uma líder, que, tipo, puxa, eu não olho para a galera ali que está ruim e, tipo, falo: ah, vou cuidar só dos bons, vou ficar garantida aqui. Não, a gente precisa ajudar todo mundo. Então, assim, eu acho que o estresse positivo é

justamente essas competições assim que acontecem, para a gente meio que se desafiar, para a gente ter esse ganho (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

A busca por **aprender coisas novas** e novos processos também gera um estresse positivo para uma entrevistada que também tem um cargo de chefia. A fala a seguir demonstra isso:

No emprego, no momento, eu estou muito motivada. Então estou um pouco estressada, mas a motivação está um pouquinho mais evidente agora. Acho que, no caso, é o desafio, que eu prefiro assim. Eu estou muito movida a aprender coisas novas, novos processos, novas habilidades. Então, hoje o que mais me motiva em relação ao meu trabalho seria aprender novos processos, lidar com novas situações e a aprender cada dia mais. Como ainda estou bem no início, então eu tenho muita coisa para aprender, então me motiva dia a dia (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

A Figura 12 detalha o eustresse e o distresse na visão de todos os entrevistados. O resultado da figura mostra como as pessoas em cargo de chefia na empresa têm mais eustresse (estresse positivo) do que distresse (estresse negativo). O distresse está presente na maioria dos subordinados e ressalta o quanto essas pessoas estão estressadas negativamente na organização. Para os entrevistados, em cargo de chefia os fatores para o eustresse foram competição e aprender coisas novas. Duas chefias mencionaram distresse com origem na falta de reconhecimento e rotina de trabalho. Isso mostra como as chefias da empresa estão divididas entre eustresse e distresse. Em relação aos subordinados, a maioria disse viver um distresse. E são fatores desse estresse: a falta de reconhecimento, atendimento aos clientes, falta de suporte e relação conflituosa com os colegas. Os subordinados que manifestaram estresse positivo demonstram que esse estresse tem origem no relacionamento com os colegas e reconhecimento. Isso mostra duas realidades totalmente diferentes entre chefia e subordinados.

**Figura 12***Causas de eustresse e distresse na visão da chefia e dos subordinados*

Eustresse	Entrevistados em cargo de chefia	Distresse	Entrevistados em cargo de chefia
Reconhecimento		Falta de reconhecimento	X
Competição	X	Atendimento aos clientes	
Aprender coisas novas	X	Falta de suporte	
Relacionamento com colegas		Relação conflituosa com colegas	
		Rotina de trabalho	X

Fonte: do autor.

## 7.2 Liderança

A categoria encontra-se dividida em quatro subcategorias: a) atributos de um líder; b) fatores importantes na relação líder e liderado; c) existe liderança benéfica por parte da chefia?; d) estilo de liderança da chefia.

### 7.2.1 Atributos de um líder

No tocante aos atributos que um líder deve ter, um dos pontos mais citados nas entrevistas foi a **capacidade de servidão**. De acordo com alguns entrevistados, essa capacidade é o diferencial da diferença entre o que é ser líder para o que é ser chefe e mostra que o líder não é uma pessoa que está ali apenas para ocupar um cargo, mas mostra sua capacidade diferenciada de servir como bússola para orientar o caminho para a realização das metas e objetivos da empresa.

É, para mim são as qualidades, porque para mim é assim, se a pessoa ela só cobra, se ela não ajuda, não traz pontos positivos, não considero como líder, agora se ela percebe o que está errado, o que pode ser feito para melhorar é um ponto essencial. É diferente do líder que só passa ordem e fala: o pessoal tem que fazer isso e eu quero que você chegue a esse resultado. É diferente de você chegar: ó, esse resultado não está legal. Vamos ver onde pode ser melhorado, o que pode ser feito, o que está ocasionando isso (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

Uma pessoa que é vista como líder, a todo o momento você vê que é uma pessoa escolhida para ser líder, ela é organizada, mas um líder não é aquele apenas que manda, mas também que escuta, que verifica as necessidades do seu grupo, né? Então

o líder, ele está ali em prol do seu grupo, as informações que forem necessárias independente de boas e ruins, ele está ali para lhe auxiliar buscando, por exemplo, questões de ideias, sugestões que possam melhorar o resultado. Enfim, o líder ele tem não só a capacidade de representação, mas também de ajudar o coletivo a chegar nos objetivos (E3 – mulher, liderada, 23 anos, 3 anos e 2 meses de empresa).

A pessoa que está como líder, ela causa muitas boas impressões, porque ela mostra que ela está ali dirigindo tarefas, porém, ela está ali para lhe incentivar, para lhe apoiar, para ajudar se você precisar de alguma ajuda. Já um chefe, a pessoa só chega e manda, que é o que tem muito lá na empresa. Eu vejo muito isso. E a liderança é isso, ele vai estar ali falando o que você precisa fazer. Vai apoiar e no dia que ele não estiver a equipe dele vai apoiar na tarefa, porque sabe o que é para fazer, sabe de qual jeito é para ser feito (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

Porque ele sempre vai mostrar o melhor caminho para fazer e apoiará você. Você vai ver que pode contar com aquela pessoa e vai se motivar para conseguir manter os resultados. Para estar ali em destaque, para mostrar para aquela pessoa, já que ela está me ajudando, eu vou ajudar ela também, porque a gente sabe que o supervisor também vai estar ali esperando que a gente bata as metas para ele também crescer. Então, quando é assim, a gente se sente apoiado. Tem um incentivo para trabalhar melhor (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

O tópico citado pelos entrevistados vai ao encontro do que Yamafuko e Silva (2015) atestam. Segundo esses autores, um indivíduo que exerce a liderança serve aos liderados e conhece o perfil de cada trabalhador, com o objetivo de desenvolver as competências e habilidades de cada um deles.

Além disso, essa capacidade de servidão está presente no estudo de Sam *et al.* (2025). Esses autores afirmam que os estilos de liderança transformacional, servidor, inspirador e autêntico trazem uma relação positiva na felicidade e no bem-estar dos funcionários. Tais estilos apresentam características como apreciação, confiança e empoderamento, e esses fatores geram um ambiente de valorização e motivação dos funcionários. Ao optar pelas características dessas lideranças, a organização aumenta a satisfação no trabalho e cultiva a cultura com a presença de líderes com estilos de liderança que priorizam um ambiente de trabalho favorável.

Outro fator muito citado nas entrevistas foi a **empatia**, que é a capacidade para entender as dificuldades e necessidades do outro.

Eu acho que vai muito da empatia é de você enxergar o outro, por exemplo, lá na empresa onde eu trabalho tem duas gerentes de operações, uma delas, eu precisei ir a essa viagem do reconhecimento, enfim, tive que me relacionar com elas, né? Então, assim, a gente consegue enxergar uma líder nessa que escuta, nessa que tem empatia, nessa que ajuda. E com essa outra, a gente procura nem se relacionar (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Ela tem que ter empatia, saber chegar, saber conversar, saber entender e saber cobrar. Primeiramente, quando chegar próximo ali para cobrar, tem que saber chegar, dar boa tarde e perguntar como está e não chegar e dizer olhar é assim, assim, assim, por que você não entregou essa meta? É saber chegar e entender e conversar, perguntar o que aconteceu? Quer respirar para poder voltar a focar novamente? Precisa ser uma pessoa que entenda e que não só chegue cobrando assim, uma pessoa que tem empatia, que sabe entrar, saiba sair, saiba conversar (E8 – mulher, liderada, 27 anos, 3 anos e 12 dias de empresa).

Acima de tudo, é conseguir entender como cada pessoa da equipe dele funciona, então ele ter aquele discernimento para entender que cada pessoa é individual. Nem todo mundo reage bem a cobranças. Assim como também a forma de expor algo positivo em grupo pode gerar desconforto e uma certa insatisfação por algum indivíduo que não esteja recebendo também aquele retorno positivo por causa do seu desempenho. Então, acho que o principal de tudo é ter discernimento e ter empatia (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

A literatura converge com os entrevistados na questão de suporte individual e direcionado para cada pessoa de forma personalizada, nomeada como o líder transformacional (Hu *et al.*, 2012; Avolio & Bass, 1991). A liderança transformacional é composta dos seguintes fatores: a) influência idealizada; b) motivação inspiradora; c) estimulação intelectual; d) consideração individualizada (Hu *et al.*, 2012).

Na liderança transformacional o líder tem uma identificação e articula sua visão e propõe um modelo que pode ser mais aceitável pelos liderados para atingir os objetivos. Tem

alta expectativa de desempenho por parte da equipe e a liderança transformacional promove suporte individual e estímulo intelectual (Avolio & Bass, 1991).

Outro atributo muito presente nas entrevistas (só não foi mais citado do que a capacidade de servidão e a empatia) foi a “**postura**”, que na percepção dos entrevistados é a forma de condução dos liderados, forma como trata a equipe. Algumas falas a seguir demonstram isso:

É a postura da pessoa. Os resultados que ela proporciona para a equipe. Porque para o cargo de liderança a pessoa precisa ter uma postura realmente já para aquilo. Ter um pulso mais firme e saber trabalhar com as pessoas, saber desempenhar um papel realmente do líder, apoiar os seus trabalhadores e ajudá-los. O resultado ele depende muito da lei da equipe em si, para que a equipe hoje tenha um bom resultado, é necessário que tenham um líder que saiba compreender as necessidades e possa ajudar (E6 – homem, liderado, 31 anos, 6 anos e 9 meses de empresa)

Assim, eu acho que ela tem que ter uma voz firme, né? Não ser rude, nem ignorante. Tem que ser uma pessoa também, assim, calma nas horas certas, não é, mas ser firme nas horas certas (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa).

Se a pessoa que é um líder for brincadeira todo momento, essas coisas, eu creio que assim vamos colocar 90% das pessoas, tipo, não vão levar a sério aquela pessoa. Já sendo uma pessoa, tipo, que sabe brincar nas horas certas e sabe se recolher nas horas certas, dar uma segurada, eu considero essa pessoa como líder (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa).

A postura citada corrobora o que Wei *et al.* (2025) e Steffens *et al.* (2018) ressaltam sobre o papel de colaboração do líder para o bem-estar dos liderados e o alcance dos resultados da empresa.

Steffens *et al.* (2018) acentuam o quanto a identidade social do líder pode estar associada à saúde e ao bem-estar dos liderados. À medida que o líder pratica uma liderança com foco no coletivo, suas ações e decisões são compartilhadas em grupo. Além da saúde dos funcionários, a liderança com foco no coletivo traz outros benefícios para a organização, como, por exemplo, mais engajamento no trabalho por parte dos liderados e menos rotatividade na organização. Assim, a pesquisa abre caminho para percepção de saúde e bem-

estar no trabalho, em que a liderança voltada para o grupo é a opção a ser adotada nas organizações para a influência e orientação saudável dos liderados e para a realização pessoal e profissional e o bem-estar desses liderados.

A **capacidade para lidar com pessoas** foi uma qualidade muito citada nas entrevistas na mesma proporção da postura.

Com certeza a habilidade de saber lidar com outras pessoas, porque eu já tive sob a liderança de algumas pessoas que não têm o menor preparo para lidar com um grupo de pessoas. Qualquer situação a pessoa já se estressa e estressa as outras pessoas também. Então, tem que ter bastante equilíbrio para poder ter uma liderança. Tem que ter equilíbrio, saber lidar com as pessoas em determinadas situações e realmente ter um preparo, sabe? Para lidar com as pessoas eu acho que muitas vezes não está acontecendo isso (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

Eu acho que aquela pessoa que tem aquela habilidade de lidar com pessoas, por exemplo, mesmo que ela não esteja na função ainda, ela tem aquela habilidade de ajudar as pessoas, vê um problema e ela quer resolver, porque um líder precisa realmente ter essa ação e resolver problema. Então eu acho que é a facilidade de resolução de problemas, aquela habilidade de lidar com pessoas, ter a postura também, respeito pelos próximos, então acaba que as pessoas ao redor delas começam a colocar aquela pessoa naquela posição de liderança. Deve lidar com pessoas, estar disposta a ajudar e resolver problemas (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

Esses relatos dos entrevistados coincidem com o que defende Behnke (2014). A influência de pessoas em decorrência de poder e capacidade, por meio de conversa, exemplos e atitudes para atingir os objetivos estabelecidos e influenciar os trabalhadores de acordo com suas ideias são conceitos que consistem na liderança. Segundo os entrevistados, a capacidade para lidar com as pessoas ajuda nas relações de trabalho e diminui a tensão.

A literatura corrobora a fala da E16, ao afirmar que as relações de apoio e ajuda não hierárquicas, aquelas vindas de pessoas que não exercem cargos de chefia, podem ser legitimadas como formas de liderança (Fletcher, 2004). Esse foco entra em conflito com a ideia socialmente construída de que as posições nas organizações (cargos de chefia) refletem necessariamente liderança. Isso permite ter em conta que a relação entre os indivíduos no dia

a dia dentro da empresa influi na liderança do grupo (Gronn, 1999) e considera que a responsabilidade pela liderança pertence ao coletivo e não apenas ao líder individual (Marion & Uhl-Bien, 2001). Percebe-se que a liderança não está apenas na chefia, mas pode ser exercida por outras pessoas da organização, conforme escolha de um grupo de funcionários e a percepção deles sobre o líder.

O líder também é visto como **aquela pessoa que segue as normas da empresa**, entretanto, esse foi um único relato de uma entrevistada que também é líder. Para a ela, é importante seguir as diretrizes da empresa, pois isso vai garantir a conformidade e aceitação do seu trabalho na empresa e evitar problemas mais sérios para a organização. Seguir as normas evita o risco de imagem da empresa perante os clientes e a sociedade. Quando o líder passa a cultura de obediência às normas, os liderados acatam sua postura e evitam conflitos dentro da organização.

Para mim, é quando a pessoa realmente faz o certo. Lá tem muitas situações, por exemplo, que a pessoa fala: vou deixar esse aqui passar. Ou então eu deixei as pessoas fazerem isso para as pessoas não ficarem com raiva de mim. Para mim, o líder é o que mantém controle ali, que consegue manter todo mundo na linha e arruma a casa. Não estou falando do sentido ruim. Estou falando da questão dos liderados lhe respeitarem o suficiente para cumprir as regras da empresa. Já vi casos que os liderados não tinham um respeito com o supervisor, com o coordenador e aí nesse caso é uma forma de revolta. Então eles falavam: eu vou fazer isso aqui para fazer raiva, para chamar atenção, e o líder é aquele que consegue realmente manter o controle da sua equipe, quando a gente consegue fazer com que os operadores, eles tenham um respeito pela figura e pelo papel do líder (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

A **capacidade de persuasão** também foi levantada apenas por uma pessoa, que é uma chefia na empresa.

Eu acho que quando ela tem ali a atenção das pessoas, quando ela é uma pessoa ativa, assim de persuadir, né? De tipo de ter ali uma condução, né? Tipo quando ela fala, quando o poder da fala dela influencia outras pessoas, eu acho que isso é muito positivo. E, assim, se for usado também da maneira saudável, porque, tipo, se a galera vê que fulano faz e é alguma coisa que, tipo, que não traga algo positivo. Aí está todo mundo fazendo a conduta indevida. Então, às vezes, o posicionamento da pessoa, a

forma como a pessoa se posiciona, a questão da maturidade, da forma como ela lida ali com as pessoas, eu acho que faz assim, ela é uma líder, sabe, assim, ser escutada, ser uma pessoa que fortalece ali as outras pessoas, que deve ser isso (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

A persuasão está correlacionada ao estudo de Dachler (1988) e Hosking (1988), que definiram liderança como uma forma modificada de *status* ou influência, que tem como base a influência exercida pelo líder para fazer com que as pessoas adotem novos valores, atitudes e objetivos e a exercerem esforços em nome desses valores, atitudes e objetivos. A fala da E14 reforça os pontos dos autores ao afirmar que a capacidade de persuasão pode ser tanto positiva ao fazer com que os subordinados entreguem o resultado para a empresa sem conflitos ou problemas e o líder ajuda a melhorar os subordinados cada vez mais, mas pode ser uma influência negativa que prejudique a empresa e os subordinados. Dessa forma, a persuasão é muito importante e o líder deve usá-la para agregar aspectos positivos, pois essa persuasão tem o poder de mudar os rumos da organização ao influenciar as pessoas e suas escolhas.

Nessa perspectiva, as atitudes da interação entre as pessoas vindas do relacionamento são consideradas liderança, quando a influência social produzida por certa pessoa contribui para o surgimento de uma mudança do indivíduo e de novas abordagens, atitudes, objetivos (Drath, 2001). Fica evidente na fala da entrevistada que a persuasão é um ponto importante para a liderança, pois consegue contagiar as pessoas e atingir os objetivos organizacionais. Essa persuasão gera grande poder para o líder, pois toda a equipe vai seguir suas orientações e essa influência deve ser direcionada para o bem comum e os resultados organizacionais.

A Figura 13 ilustra os atributos definidos pelos entrevistados como sendo de pessoas que exercem liderança. Na visão das pessoas que estão em cargos de chefia foram elencados em sua maior parte itens que estão diretamente ligados às relações pessoais e mostra como é importante se relacionar bem com os subordinados. Para os subordinados, são considerados como mais predominante a capacidade de servidão, empatia e postura, que mostram como o líder dessa organização deve estar atento aos anseios dos liderados e as suas necessidades.

**Figura 13***Atributos de um líder na visão dos entrevistados*

Atributos relatados	Entrevistado em cargo de chefia	Atributos relatados	Entrevistado em cargo de chefia
Capacidade de servidão		Capacidade para lidar com pessoas	X
Empatia		Pessoa que segue as normas da empresa	X
Postura		Capacidade de persuasão	X

Fonte: do autor.

### 7.2.2 Fatores importantes na relação líder e liderado

Essa subcategoria se difere da subcategoria anterior (Atributos de um líder), pois nesta subcategoria foram relatados o resultado da relação entre líder e liderado, o que deve ser proporcionado nessa relação que vai gerar bem-estar, qualidade de vida e um bom relacionamento entre o líder e o liderado no ambiente organizacional. A subcategoria anterior diz respeito a quais qualidades que uma pessoa deve ter, para essa pessoa ser considerada como líder dentro da empresa pelas demais pessoas.

Outra subcategoria que aparece nos resultados da pesquisa são os fatores importantes na relação líder e liderado. O **respeito** aparece como um fator importante nessa relação.

Acredito que seja a questão de respeito entre líder e liderado, porque eu tenho que entender, ali, que da mesma forma que eu possa estar com problema, os meus operadores também têm problemas. No caso específico, muitos operadores têm outros empregos, esse emprego no *call center* é como um auxílio. Então, eu tenho que ir dar o apoio. Então, não é só chegar e realizar a cobrança, então, é gerar qualidade de vida. Ter esse olhar humano com meus operadores (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Eu acho que o respeito, né? O respeito vem muito da questão de você saber abordar aquelas pessoas na frente dos outros colegas. Eu já vi. Eu nunca tive problema com isso, mas eu já vi alguns colegas de trabalho tendo esse problema, no qual os gestores não souberam abordar aquelas pessoas de uma forma adequada na frente dos colegas de trabalho, eu acredito que isso entra no tema de respeito, porque eu acho uma falta de respeito. Então, acho que o respeito, a empatia também, um bom tom de voz para você conversar com seu colaborador, o acolhimento para que o colaborador se sinta

acolhido. Está aberta a conversas, porque a gente precisa entender o lado do outro (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

O respeito, tem que ter o respeito. Eu saiba respeitar ele como meu líder e ele saiba me respeitar como liderada dele, entendeu? Ele não pode chegar achando que ele tem autonomia em tudo. Ele tem que saber se colocar no lugar dele, para eu respeitar ele e ele me colocar no meu lugar, mas de forma respeitosa (E8 – mulher, liderada, 27 anos, 3 anos e 12 dias de empresa).

O respeito. Porque não tem como você ter uma equipe se você não respeita o processo da aprendizagem dela. Aprender a respeitar também os problemas pessoais que as pessoas vão trazer para você. Você precisa entender que você, como líder, você está ali para tirar o melhor das pessoas. Então tudo começa a partir do respeito entre ambas as partes (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

A fala dos entrevistados está amparada na literatura que trata o respeito como uma das principais características do líder transformacional. Os líderes transformacionais são pessoas carismáticas com grande capacidade para influenciar a equipe e alcançar os objetivos empresariais. Além disso, tem como princípio uma base cultural baseada no respeito pelo próximo, integridade e transparência. A relação entre líder e liderado tende a ser realizada por meio saudável e por um empoderamento contínuo dos membros para alcançarem a meta com entusiasmo (Sohmen, 2013).

O fator humano citado pelos entrevistados vai ao encontro da observação de diversos autores da liderança relacional. Esses autores dizem que a liderança relacional é atenciosa porque não desconsidera o componente humano dos seus participantes, proporciona uma visão porque dá aos trabalhadores esperança para o futuro e a potencialidade de assumir compromissos, estabelecer metas individuais e metas coletivas (Regan & Brooks, 1995). A liderança relacional é ética, porque se baseia em valores positivos, boa vontade, integridade e compromisso ético com seguidores e líderes (Komives *et al.*, 1998).

A **comunicação** proporciona melhor entendimento entre o líder e o liderado - essa capacidade de comunicação foi a mais citada nas entrevistas junto com o respeito. O liderado deve ter espaço para se comunicar com líder para não surgirem ruídos e a mensagem chegar de forma clara e objetiva. Esse é o entendimento de liderados entrevistados, como também o entendimento de entrevistados que estão em posição de gestão, conforme trechos das falas:

Eu acho que comunicação é acordo entre as duas partes, o liderado saber ouvir o líder e o líder também saber escutar o liderado. Porque se o líder me passa, eu como liderada, né? Se o líder me informa, fulana, você tem que realizar algo, está acontecendo isso. Eu acredito que ele também deve me ouvir, se eu posso realizar aquilo, não é só ordenar. Acho que tem que ser as duas partes (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

O que é importante, o diálogo entre os dois. O diálogo e o saber escutar ambas as partes, né? O falar e o escutar. Então, quanto a isso das duas partes, a gente entende muita coisa, né? Qual é a visão geral de quem está acima da gente, como também qual é a visão geral de quem pratica aquele trabalho de uma forma mais voltada para o dia a dia, né? E a parte menor, né? Que é a parte que, por exemplo, de certa forma dá resultado (E3 – mulher, liderada, 23 anos, 3 anos e 2 meses de empresa).

Um canal aberto de comunicação, uma mão dupla, é uma via dupla de conversa, eu preciso me sentir seguro e que no momento de necessidade ou até mesmo no momento normal do dia eu possa chegar para o meu líder e ter aquela abertura de falar, não só dos processos, também colocar o meu sentimento pessoal, dizer o que eu estou sentindo, se eu estou infeliz com o ambiente de trabalho, se eu estou feliz. O que está me afetando, o que está me motivando (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Eu acho que o mais importante, acho que é a comunicação, porque quando a gente não comunica, a gente dá margem para a pessoa pensar o que ela quiser. Então, assim, é esse pensar o que ela quiser pode ser muito nocivo, nocivo para a liderança, nocivo até para os demais colegas. É, eu já tive liderados, assim, que foram bem complicados (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

A comunicação relatada pelos entrevistados corrobora o que Arruda *et al.* (2010) asseveram: que a liderança consiste no processo de adaptação às mudanças, que engloba também os liderados, que devem ser motivados para se adaptarem a essas mudanças. O líder deve descobrir a fonte de motivação dos liderados, encorajando-os e transformando-os com criatividade, comunicação e flexibilidade.

Um canal de comunicação aberto diz de uma característica presente na liderança relacional proposta por Komivies *et al.* (1998). Segundo esses autores, liderança é um processo relacional no qual as pessoas trabalham juntas para alcançar mudanças ou fazer a diferença que beneficia o bem comum. Eles definem a liderança relacional como sendo orientada para objetivos, para o processo, abrangente, capacitadora e ética. Isso provê uma explicação importante para o fenômeno da liderança relacional.

A **escuta** é outro fator importante entre o líder e o liderado, na visão de duas entrevistadas.

Eu acho que é escutar, saber nos escutar. Porque tem situações ali que são bem sérias. Você vai precisar muitas vezes, já precisei ter um banco grande de horas, né? E acontece muitas vezes de não liberar, simplesmente, porque não quer perder ali a aderência e ter na equipe uma pessoa faltando. E aí vem o quê? Atestado, pausa, pessoal falta, sobrecarrega quem fica. Eu faltei para resolver um problema pessoal, nessa minha falta vai pesar para os meus colegas que vão ter que fazer o atendimento (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Eu acho importante o líder estar disposto a lhe escutar. Eu sei que muitas coisas, em certo momento, não têm como realmente estar fazendo uma movimentação para aquilo que o atendente precisa na hora. Mas, assim, só em te escutar e mostrar que se importa o mínimo para tentar te ajudar já é uma coisa muito importante. Também o líder tem que se impor de forma respeitosa e não querer te amedrontar com falsas ameaças (E12 – mulher, liderada, 22 anos, 2 anos e 1 mês de empresa).

A escuta surge como uma das principais características da liderança relacional, segundo Carifio (2010). A inclusão, o empoderamento, a escuta, a ética e o fornecimento de uma visão compartilhada emergem como atributos de liderança relacional.

Vinte *et al.* (2024) destacam em seu estudo de liderança relacional que o líder deve ter a capacidade para conectar a equipe, segundo as características que ele já conhece de cada liderado e deve ter como base a escuta, o diálogo e as trocas sociais. Dessa forma, o líder não deve impor sua visão, sua liderança deve ser participativa com a sugestão de todos os liderados. Ao ser transparente na apresentação das metas o líder traz a confiança e isso fortalece as redes de relações multilaterais e gera satisfação no trabalho. As pessoas

entrevistadas pelos autores relatam que o líder relacional tem papel fundamental na geração de um ambiente propício (Vinte *et al.*, 2024).

A **parceria**, também chamada de **confiança e amizade**, foi relatada por alguns respondentes.

Hoje para mim essas relações entre líder e liderado é uma questão de confiança, amizade também. E da pessoa estar ali conseguindo diferenciar o seu papel e ter aquela diferença dentro da empresa, a gente tem cultura fora da empresa onde a gente pode conversar mais abertamente (E6 – homem, liderado, 31 anos, 6 anos e 9 meses de empresa).

Ah, com certeza está, assim, ter uma relação de amizade, eu não digo, é uma relação íntima. O que eu quero dizer é ter uma parceria, é essa palavra, sabe? E aí eu cumprir as minhas metas, os meus objetivos, sem precisar que ele venha me cobrar. Então eu acho que essa relação de parceria, eu sei qual é a minha meta e aí ele sabe qual é a dele, então a gente vai fazer cada um a sua (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

A confiança surge no estudo da liderança relacional, conforme Komives *et al.* (2013). Os autores citam o estilo de liderança relacional e afirmam que as relações de confiança geradas por esse estilo de liderança relacional são o tecido conjuntivo de uma empresa. Com o tempo, essas novas relações de confiança e integridade tornam-se o elo que deixa todos unidos na organização.

Komives *et al.* (1998) ainda ressaltam que a liderança relacional é inclusiva, capacitadora, solidária, proporciona visão e é ética. É inclusiva porque compreende todos os membros, porque aceita discutir as diferenças de pensamentos e mostra com essa atitude que todos os liderados são valorizados. É empoderadora porque aceita sugestões e a contribuição de todos os liderados em uma atitude participativa. Dessa forma, as contribuições e sugestões são valorizadas. Os liderados têm o direito de opinar no ambiente de trabalho, seja com sugestões ou mesmo ajudando na gestão do líder com a equipe, se assim o desejarem.

Para Sam *et al.* (2025), os estilos de liderança transformacional, servidor, inspirador e autêntico traz uma relação positiva na felicidade e no bem-estar dos funcionários. Tais estilos optam pelas características como apreciação, confiança e empoderamento, e esses fatores geram um ambiente de valorização e motivação dos funcionários. Ao optar pelas

características dessas lideranças, a organização aumenta a satisfação no trabalho e cultiva a cultura de optar por líderes com estilos de liderança que priorizam um ambiente de trabalho favorável.

Taube e Carlotto (2022) afirmaram em seu estudo que algumas variáveis apresentaram correlação negativa com estresse ocupacional. Essas variáveis foram tratamento do líder, equilíbrio trabalho-família, apoio organizacional, confiança no líder e na organização e capacidade da liderança para resolver problemas. O estilo de liderança LMX, quando utilizado pelo líder, modera o estresse ocupacional naqueles que lidera.

A Figura 14 mostra os fatores que são considerados por todos os entrevistados como primordiais na relação entre líder e liderado. De acordo com a figura, os fatores de respeito (seis entrevistados) e comunicação (seis entrevistados) têm uma representatividade maior que a escuta (dois entrevistados) e parceria (dois entrevistados). O respeito e a comunicação estão como características mais presentes dos estilos de liderança transformacional e liderança relacional. Os fatores representados na Figura 14 são uma importante opinião dos empregados da empresa para uma liderança saudável e que traga produtividade para a organização. Fica evidente que os empregados da organização prezam por qualidades saudáveis para o relacionamento no dia a dia de trabalho. Essas qualidades estão associadas aos estilos de liderança que trazem benefícios para as empresas e não estão presentes nos estilos de liderança que prejudicam a empresa e são amplamente rejeitados pelos subordinados.

#### **Figura 14**

*Fatores importantes na relação líder/ liderado*



Fonte: do autor

### 7.2.3 Existe liderança benéfica por parte da chefia?

Enquanto na primeira subcategoria ficou evidente que a resposta dos entrevistados estava relacionada a uma visão no geral sobre os atributos do líder, aqui fica evidente que as observações referidas por eles dizem da sua chefia direta. Para E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E15 e E16 existe liderança a partir da chefia na empresa. E1, E4 e E10 consideram não haver liderança a partir da chefia na organização.

Em relação aos entrevistados que consideram não existir liderança por parte da chefia, não houve convergência nas suas falas. Cada um descreve de maneira diferente a razão de não existir uma liderança por parte da chefia. Entre os fatores abordados estão: foco apenas no resultado, falta de *feedback* e pessoas despreparadas para o cargo.

Ao falar de pessoas despreparadas para o cargo, Santos e Moscon (2014), Tavares *et al.* (2018) e Rengel e Ensslin (2020) alertam que um dos problemas nas organizações é a falta de preparo das pessoas com perfil de liderança, estilos de liderança aplicados não condizem com o perfil da equipe, escolha de profissionais que não possuem perfil de líder e, como consequência disso, empresas com resultados cada vez piores.

Os pontos citados nas falas dos entrevistados reforçam a literatura, que fala sobre o líder *laissez-faire* e cita que aqueles que assumem essa forma de liderar são frequentemente ausentes e passivos. Além disso, têm como marca explícita falhas de organizar tarefas de trabalho, ausência de atitude para resolver os problemas e conflitos entre os empregados (Bass & Avolio, 1995). A pessoa é nomeada para o cargo de liderança, mas os direitos e deveres associados ao papel não são exercidos, tendo-se, então, um descaso total. Consequências negativas desse estilo de liderança são geralmente estresse elevado no local de trabalho, conflito e ambiguidade (Skogstad *et al.*, 2014) e o aumento da falta de respeito e de bons modos na organização no local de trabalho entre os empregados, devido à sua falta de atitude em relação à equipe, o que deixa o ambiente sem regras e leis, propício a qualquer tipo de situação (Harold & Holtz, 2015). Em algumas falas esses aspectos ficam evidentes;

Não considero, eu tenho esse meu supervisor, mas eu sei que ele é extremamente pressionado. Acho que não vai durar se ele continuar assim, porque lá eles querem saber de resultado. Não estão muito focados no bem-estar, não. E as coisas estão ficando apertadas. Atualmente, eu acho que nenhum (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

A gente tem que ficar sentado ali às 6:20 horas. Eles estão querendo reduzir, assim, não é reduzir porque não pode, mas pegando muito no pé, da pausa, da ausência programada, da não programada, né, que é a pausa pessoal, banheiro, aí eles perguntam: o que é que está fazendo? Por que está conversando com um colega do lado? É, eu estou com a minha rechamada, que é quando o cliente entra em contato novamente, e a nossa meta é de 8%, o meu está em 8,9. Eu já fui chamada para um *feedback*, sabe? Não tem muita escolha não. Ou você entrega ou você entrega e isso desgasta bastante (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

No geral, não. Mas já tive chefia que exerceu liderança, que orientava o caminho a ser seguido. Atualmente considero que não existe liderança, pois minha chefia nunca me deu um *feedback*. Durante muito tempo, nunca chegou a ter nem um *feedback*, e isso é o que sinto muita falta. Então, lá, na maioria dos meus gestores, eu não considero que eles têm esses *status* de liderança. Mas eu já tive um gestor que exercia a liderança, a diferença é justamente chegar e aplicar esse *feedback*. A maioria dos gestores chega e apenas fala que você precisa bater a meta, sem orientar o caminho correto (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

A pessoa não tem inteligência é um gestor afastado, não dá atenção. Existe pouco contato, às vezes nem um bom dia ele fala, então isso faz muita diferença. São gestores omissos e sabem apenas apontar o erro (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

Eu nunca presenciei atitude de liderança por parte da chefia. Eu acho que a empresa deveria se informar mais sobre as pessoas que eles colocam para liderar. Muito complicado, tem muita pessoa que está ali na liderança, eu penso assim, como é que aquela pessoa está ali até o hoje? (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa).

Quanto aos entrevistados que consideram existir liderança a partir da chefia, a **capacidade para ouvir e conversar** foi a mais citada nas entrevistas. Carifio (2010) sugere que a escuta está como um dos atributos da liderança relacional e contribui para uma visão compartilhada entre líder e liderado. Essa liderança é inclusiva, pois compreende todos os membros da equipe e valoriza-os, essa liderança abre espaços para opiniões dos liderados

(Komives *et al.*, 1998). A liderança relacional é atenciosa, pois leva em consideração o componente humano e dá oportunidades para os liderados assumirem compromissos e estabelecerem metas individuais e metas coletivas (Regan & Brooks, 1995). Na liderança transformacional o líder satisfaz a necessidade de seus liderados de forma a reconhecê-los como pessoas únicas e singulares e procura despertar potenciais e aproveitá-los (Barreto & Tanure, 2011). O líder busca mais proximidade com os liderados, o que proporciona um ambiente organizacional mais harmonioso e estimula a colaboração mútua entre os liderados (Lima & Gomes, 2017).

Burns (1978) utilizou pela primeira vez o conceito de liderança transformacional e atribuiu aos líderes que desempenhavam tal comportamento o adjetivo de “transformadores”. Transformação indica que os líderes transformadores são aqueles que promovem mudanças nas empresas e na sociedade (Bass, 1985). Uhl-Bien (2006) definiu liderança relacional como aquela que trata de um processo relacional e ético de indivíduos que trabalham juntos para provocarem transformações positivas.

Acredito que eles serem ouvintes conosco, né? É mostrar, tipo, que estão ali para o que der e vier. Se acontecer alguma coisa, tanto na operação quanto nos atendimentos, a gente os aciona, acredito que se a gente também estiver passando por alguma coisa pessoal, eles chegam para perguntar, eles notam a nossa fisionomia, eles perguntam sobre a gente, como é que a gente está, se a gente tem alguma sugestão para dar para a empresa também, sabe? Eu acho que essa troca que a gente tem é muito tranquila. Eu acho que essa parte da empatia é muito aplicada (E5 – homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses de empresa).

As características sim, eu acho que sim. Eu acho que na chefia da empresa tem sim, líderes. Eu enxergo líderes e as características desses líderes para a gente enxergar eles dessa forma. É a simpatia com os trabalhadores, a empatia que tem com os trabalhadores. É aquela pessoa que conversa com os seus trabalhadores, que entende, que tem empatia, que tem simpatia também. Eu acho que é isso a gente consegue enxergar como líder a partir desses pontos (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

E eu considero que eles têm a liderança, eu já sei que eles são os meus líderes. Começa pelo meu respeito, então eles também me respeitam. Aí chega minha

supervisora, eu tenho a liberdade de conversar e dizer o que pode acontecer. E essa supervisora chega até a gente e diz o que pode melhorar. Assim, acredito que por essa atitude ela exerce liderança na empresa. (E8 – mulher, liderada, 27 anos, 3 anos e 12 dias de empresa).

Existe, tanto na cadeia do comando, que é a cobrança de cada líder para cada liderado, até chegar no agente, no atendente de *call center*. E as medidas que são tomadas, eu acredito que isso acontece na maioria das empresas, é o fato da conversa, houve uma mudança, a gente precisa colocar isso como nova regra, mas o que vai causar qual de impacto é positivo? Ou negativo? O que isso pode afetar no desempenho, até mesmo na vida pessoal do atendente? (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

A **atitude de orientar o subordinado** foi o segundo ponto mais citado nas entrevistas por aqueles que consideram existir liderança a partir da chefia. Vieira (2014) traz o conceito de liderança democrática como a capacidade do líder para orientar os liderados para atingirem os resultados esperados. E esse líder oferece caminhos e alternativas para os liderados decidirem e conseguirem executar suas funções de forma esperada pela organização.

É uma ótima líder, eu acho. Tipo, ela sabe escutar. É, eu vou te dar um exemplo, é, a gente tem que bater uma nota, que é em relação ao atendimento, que é o que o cliente acha do meu atendimento, em relação ao meu atendimento. No início desse mês eu comecei os três dias como negativa. Tipo, minha nota é negativa. E aí eu comuniquei a ela, a minha líder, né? E ela já disse, fulana, vamos ver os pontos, o que está ocorrendo. Eu vou selecionar o que está te trazendo essa nota negativa. Ela já me mandou. Eu só estou aguardando o *feedback* (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

É o que eu acredito em relação a ela, porque ela cobra e olha o que a gente não está conseguindo efetuar, bater, mas além dela cobrar, ela informa o que está ocorrendo, o que a gente pode melhorar. E sempre fala: pessoal vamos procurar bater, vamos ver o que está ocorrendo. Ela não fala só diretamente para você, ela se dirige em relação ao todo. Acredito que ela seja uma boa líder por isso (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

Então, o que eu posso observar como uma postura de liderança é ter repassado para mim tudo o que eu tenho que fazer da maneira correta, porque tem algumas coisas que nem sempre eu faço no dia a dia do trabalho. E outra postura também de liderança é saber comandar, entendeu? Porque eu já tive liderança que falava de uma maneira autoritária, querendo impor respeito através da maneira que fala, num tom de ameaça (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

A **oportunidade** para os subordinados se candidatarem nos processos seletivos para cargos maiores é identificada como liderança, porém foi apenas um relato individual de uma entrevistada, conforme detalhado a seguir.

Sim, existe, né? Geralmente quando a gente fala de cargos maiores do que estou no momento, geralmente é relacionado às seleções, né? Então eles lá permitem que a gente se candidate quando abrem vagas para ascensão, eles estimulam que a gente cresça. Eles dão a oportunidade para isso (E3 – mulher, liderada, 23 anos, 3 anos e 2 meses de empresa).

A literatura aborda a capacidade do líder para promover o crescimento dos liderados e diz que os líderes desempenham importante papel na vida dos liderados, à medida que conseguem diminuir a ambiguidade, orientam os liderados para que eles façam esforços para atingir os objetivos da organização, encorajam-nos a buscarem novos caminhos para crescimento e, assim, com essas atitudes o estresse é reduzido no ambiente de trabalho (Bass & Bass, 2008; Diebig *et al.*, 2016; Dubinsky *et al.*, 1995; Sosik & Godshalk, 2000).

O **incentivo (recompensa)** também foi uma estratégia de liderança identificado por uma entrevistada.

Eu creio que sim, a importância é que teve um momento em que os agentes que batessem meta iam viajar para conhecer um certo lugar e com a liderança ele trouxe pontos positivos para a empresa, porque ele incentivou os agentes de modo que se motivassem a trabalhar, a bater as metas e a não estar faltando no trabalho (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

A recompensa está associada à literatura a partir dos autores Böckerman & Ilmakunnas (2012) ao dizerem que a recompensa está ligada a fatores organizacionais decisivos para a empresa. E isso está na fala da E9, que cita a recompensa como um incentivo para o trabalho. A saúde, o bem-estar dos liderados, a satisfação no trabalho, o desequilíbrio entre esforços e recompensas no trabalho e os sintomas de depressão são importantes e têm relação direta nos principais indicadores organizacionais, incluindo a produtividade (Böckerman & Ilmakunnas, 2012), absenteísmo (Lidwall, 2016) ou intenções de aposentadoria (Nexo *et al.*, 2015).

A recompensa também está associada ao estilo de liderança transacional. Esta tem a característica de um processo de troca dos líderes com seus liderados, os líderes sabem dos desejos de seus liderados e esforçam para realizá-los, mas como resultado a equipe deve cumprir certas metas. As recompensas só são adquiridas se os liderados cumprirem as metas e o que foi estabelecido pelo líder, e podem ser econômica (salário), política (promoção, férias) ou psicológica (elogio, reconhecimento) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2001).

A pessoa ser vista **como exemplo pelo modo como trata as pessoas** demonstra liderança por parte dela. Esse ponto também foi citado apenas por uma pessoa que é líder na empresa. Inicialmente ela traz uma visão de liderança de forma geral e posteriormente narra um exemplo de uma liderança presente em sua vida profissional.

Sim, né? Existe liderança por parte da chefia. Eu acho que um líder, ele é muito líder quando ele vê muito sobre a questão do exemplo. Tenho, por exemplo, uma gerente, né? Que eu, por exemplo, essa gestão anterior, eu olhava para ela e procurava espelhar minha atitude. Eu a via como uma líder. E, tipo, o líder olha os relacionamentos, o gestor ele vê o número. Essa líder, ela foi muito ver as pessoas, né? Vê muito a questão do emocional, relacional (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

O exemplo do líder está presente na literatura ao definir que existem várias razões e motivos para um líder desempenhar um papel importante no bem-estar dos seus liderados. Um deles é o fato de o líder ser considerado por seu liderado como a imagem da empresa e uma lupa na qual suas atitudes são vistas e avaliadas mais de perto (Gerstner & Day, 1997). Desse modo, a visão das tarefas que esses líderes realizam, a relação com os colegas de trabalho, a forma como os liderados são tratados e outros aspectos do trabalho estão relacionados ao modo como o líder trata essas questões (Harms *et al.*, 2017).

Fica evidente que, para os entrevistados, a maioria das pessoas que exercem a chefia da empresa exerce liderança. Os pontos citados que reconheceram a liderança por parte da chefia da empresa foram: capacidade para ouvir e conversar, atitude de orientar o subordinado, oportunidades de crescimento profissional proporcionadas pela chefia aos subordinados e incentivo (recompensas) vindo da chefia. Tais pontos mostram o reconhecimento da chefia da empresa no exercício da sua função para criar um ambiente favorável e ideal para se trabalhar. Por outro lado, há menções à falta de liderança por parte da chefia da empresa, de acordo com um número menor de entrevistados. Eles destacam: foco apenas no resultado, falta de *feedback* e pessoas despreparadas para o cargo. Esses fatores foram rejeitados prontamente pelos entrevistados e têm impacto direto no resultado organizacional e bem-estar dos subordinados.

#### ***7.2.4 Estilo de liderança da chefia***

Uma pergunta do roteiro de entrevista era: a sua chefia possui as seguintes características detalhadas a seguir? (marque aquelas que você acredita que sim). A partir da análise, pôde-se perceber que a característica de estilo de liderança mais escolhida foi a:

***Característica de oferecer caminhos para atingir as metas, abrir espaços para sugestões e saber elogiar e motivar o grupo.***

A segunda mais citada foi a:

***Preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação.***

A terceira mais citada foi a:

***Característica de ser carismático, ter capacidade para influenciar a equipe, prezar pelo respeito ao próximo, integridade e transparência.***

A partir desses achados nota-se que a empresa tem predominância de chefias que possuem características das lideranças **democrática, relacional e transformacional**, que são liderança positivas para a organização, conforme a literatura. A característica que mais se assemelha à liderança democrática apareceu em primeiro lugar, talvez pelo fato de ser uma empresa que trabalha com metas. Essa liderança possui como característica principal o

direcionamento para atingir as metas. Além disso, nota-se que os entrevistados levam em consideração o lado relacional. A característica relacionada à liderança relacional foi a segunda mais presente, o que mostra como um líder voltado para o relacionamento é importante para as pessoas na organização. Em terceiro lugar apareceu a característica que diz de uma liderança transformacional e mostra como o seu carisma possui importância na organização para o bem-estar das pessoas.

A liderança democrática tem no seu foco a visão da orientação para que seus liderados atinjam as metas propostas pela empresa. São sugeridas opções para melhorar a *performance* e os liderados escolhem qual caminho devem seguir. O líder atua como um conselheiro e pratica a motivação e o elogio da equipe como ferramentas e estratégias para ajudar na entrega dos resultados (Vieira, 2014).

A liderança relacional enfatiza não apenas a identidade do líder, mas contribui para a aceitação do estilo de liderança relacional pelos liderados, pois tal estilo envolve a equipe por meio de relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho. Uma nova visão relacional inovadora pode reduzir a falta de consideração que se tem pelos assalariados, que não se conformam com as normas de liderança dominantes, e fazê-los se sentirem mais realizados (Ford, 2020).

A maioria das teorias atuais de liderança concentra-se na compreensão e avaliação do processo de liderança, mas a teoria da liderança relacional vai um passo além ao afirmar a capacidade dos indivíduos para influir os outros se deve ao dinamismo social (Haider *et al.*, 2016). Na liderança transformacional, o líder satisfaz a necessidade de seus liderados de forma a reconhecê-los como pessoas únicas e singulares, procura despertar potenciais e aproveitá-los (Barreto & Tanure, 2011). O líder busca mais proximidade com os liderados, o que proporciona um ambiente organizacional mais harmonioso e estimula a colaboração mútua entre os liderados (Lima & Gomes, 2017).

As características menos citadas por, respectivamente, quatro, três, dois e um entrevistados foram:

***Característica de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ela mesma em nome de todo o grupo; características de negociar recompensas após o atingimento das metas; características de se adaptar a situações ou necessidades do liderado; é passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe.***

As características das lideranças **transacional e *laissez-faire*** foram menos presentes na organização, de acordo com os entrevistados. Isso é um fato importante, pois tais estilos de liderança estão associados negativamente ao desempenho das pessoas. A literatura corrobora o relato dos entrevistados que associaram esses estilos de liderança a fatos negativos dentro da organização (Aslan *et al.*, 2025; Sam *et al.*, 2025;).

Antonakis *et al.* (2003) admite que a liderança transacional é a realização das exigências contratuais, e sua construção ocorre a partir da recompensa contingente; da gestão por exceção ativa; e da gestão por exceção passiva.

A liderança transacional tem sido usada como objeto corretivo. O líder com estilo de liderança transacional tenta resolver o problema antes mesmo que ele ocorra e no gerenciamento de exceção passiva. Não se antecipa ao próximo problema, espera-o acontecer para tomar as decisões cabíveis (Smith *et al.*, 2016).

O estilo de liderança contingencial tem como sua característica principal a adequação às necessidades dos liderados, além de se adaptar à situação dentro da organização, é um líder versátil (Silva, 2014).

O estilo de liderança *laissez-faire* atua de forma passiva entre os liderados. Tem-se a atividade de liderança reduzida ao mínimo. *Laissez-faire* é a ausência de liderança, que se caracteriza pela falta de tomadas de decisões, preocupações para alcançar a meta, uso de autoridade e de assumir a responsabilidade (Antonakis *et al.*, 2003).

As principais características dos estilos de liderança ressaltadas pelos entrevistados neste estudo coincidem com as definições pelos autores dos estilos de liderança autocrática, democrática, contingencial, transacional, transformacional, *laissez-faire* e relacional.

Quando foi feita a pergunta: quais destas sete opções você acredita estar mais presente na sua chefia? A característica mais presente para a maioria dos entrevistados foi a ***de oferecer caminhos para atingir as metas, abrir espaços para sugestões e saber elogiar e motivar o grupo.*** Tal fato corrobora a pergunta anterior como as características mais citadas, quando pediu aos entrevistados para escolherem as características mais presentes na chefia. Isso mostra como os empregados da empresa valorizam uma pessoa que oferece alternativas para atingir as metas da organização. Isso se deve à prestação de serviço, que além de atender às dúvidas dos clientes os atendentes devem também vender produtos bancários.

A liderança democrática é o estilo mais presente na organização, pois segundo a maioria dos entrevistados eles consideram importante o direcionamento do líder para atingir os resultados da empresa. Por ser uma empresa de *call center*, os clientes são principalmente bancos digitais que não possuem agência física e terceirizam as atividades para o *call center*,

conforme relatos dos entrevistados. Assim, os agentes de *call center*, além de atenderem, têm metas de produtos bancários para vender.

A segunda característica mais presente foi a ***de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ela mesma em nome de todo o grupo.***

Surge uma contradição pelo fato de a segunda característica mais presente na chefia da empresa estar associada à liderança autocrática, que segundo Harms *et al.* (2017) é uma liderança abusiva, destrutiva e nociva para a organização, diferentemente da característica citada anteriormente. Segundo os entrevistados, essas características não são bem aceitas na organização e têm impactos negativos na relação. Dessa forma, a empresa mostra que preza por uma liderança que traz benefícios, como a liderança democrática, mas, por outro lado, também deixa prevalecer uma liderança que traz prejuízos para a organização, como reforçam a literatura e os relatos dos entrevistados. Existe uma contradição a partir dos dados analisados. Fica evidente que, enquanto a empresa possui em sua maioria chefias com características de apoio aos subordinados, há também em grande parte na organização chefias abusivas, com decisões unilaterais, que não priorizam os subordinados e deixam o ambiente desfavorável para o trabalho.

O líder que tem como objetivo manter o próprio poder ou do grupo utiliza o estilo de liderança autocrática, pois é ele quem determina as regras e não aceita que os liderados exponham suas opiniões (Aguiar, 2002). Na liderança autocrática o foco é apenas no líder que comanda e decide pelo grupo (Panice *et al.*, 2010).

O comportamento abusivo do líder pode esgotar o psicológico do liderado e pode ser identificado como uma ameaça ao próprio liderado (Carlson *et al.*, 2012). Uma supervisão abusiva resulta em comportamentos destrutivos de liderança (Tepper, 2007) e aumenta os níveis de estresse que pode levar à exaustão emocional (Chi & Liang, 2013; Harms *et al.*, 2016).

Da mesma forma, a revisão metanalítica de Harms *et al.* (2017) sobre liderança, esgotamento e estresse de seguidores reconheceu estudos que inspecionam as relações entre líder-seguidor, incluindo liderança transformacional, LMX e supervisão abusiva. A supervisão abusiva foi identificada como atitude que reforça as consequências negativas na saúde dos subordinados, na relação com os líderes com alto grau de estresse.

Já as características nas chefias que foram menos escolhidas foram: **ser carismático, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência e características de negociar recompensas após o atingimento das metas.**

Fica evidente que a organização possui menor número de chefias com características principais da liderança transformacional e liderança transacional. Nesse caso, contar com poucas pessoas com perfil principal de liderança transformacional é um problema para a empresa, pois a liderança transformacional ajuda no engajamento da equipe, respeita e valoriza seus liderados e promove uma verdadeira transformação positiva no ambiente de trabalho. Esses são apenas alguns benefícios desse tipo de liderança para o ambiente de trabalho. Em relação ao estilo de liderança transacional, possuir uma chefia em menor grau que tem em suas características principais a negociação de recompensas após o atingimento das metas é um ponto positivo para a organização, pois esse estilo de liderança, segundo a literatura, pode afetar o estresse e o desempenho dos subordinados ao atrelar o reconhecimento apenas ao atingimento das metas.

A Figura 15 expõe as principais características dos estilos de liderança escolhidos pela entrevistados e que estão presentes na chefia da empresa. A característica mais citada está associada ao estilo de liderança democrática e sua capacidade para direcionar os subordinados para atingir as metas da empresa. Em segundo lugar está a característica associada à liderança relacional e sua capacidade de relacionamento saudável e para influenciar as pessoas para o bem comum. Em terceiro lugar está a característica associada ao estilo de liderança transformacional e o carisma que, na visão dos respondentes, é um diferencial na relação com esse estilo de liderança.

As características menos citadas estão associadas aos estilos de liderança autocrática, liderança transacional, liderança contingencial e liderança *laissez-faire*. Esses resultados apresentam um ponto positivo na empresa, por exibirem, em menor grau, chefias com lideranças prejudiciais para as relações chefia e subordinados.

**Figura 15**

*Frequência das características principais dos estilos de liderança presentes na chefia*

<b>Características principais dos estilos de liderança</b>	<b>Frequência das características dos estilos de liderança</b>	<b>A principal característica citada na primeira coluna está associada ao seguinte estilo de liderança</b>
A: Características de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ela mesma em nome de todo o grupo.	4 entrevistados	Liderança autocrática
B: Características de oferecer caminhos para atingir as metas, abrir espaços para sugestões e saber elogiar e motivar o grupo.	11 entrevistados	Liderança democrática
C: Características de se adaptar a situações ou às necessidades do liderado.	2 entrevistados	Liderança contingencial
D: Características de negociar recompensas após o atingimento das metas.	3 entrevistados	Liderança transacional
E: Características de ser carismático, ter capacidade para influenciar a equipe, prezar pelo respeito ao próximo, integridade e transparência.	6 entrevistados	Liderança transformacional
F: É passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe.	1 entrevistado	Liderança laissez-faire
G: Preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação.	9 entrevistados	Liderança relacional

Fonte: do autor.

A Figura 16 mostra a frequência das características mais presentes na chefia associadas aos estilos de liderança. Nota-se que a característica associada ao estilo de liderança democrática teve mais frequência, seguida da característica de liderança autocrática, liderança transformacional e liderança transacional, respectivamente.

**Figura 16**

*As características dos estilos de liderança mais presentes na chefia*

<b>Características principais dos estilos de liderança</b>	<b>Frequência das características dos estilos de liderança mais presente na chefia</b>	<b>A principal característica citada na primeira coluna está associada ao seguinte estilo de liderança</b>
A: Características de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ela mesma em nome de todo o grupo.	4 entrevistados	Liderança autocrática
B: Características de oferecer caminhos para atingir as metas, abrir espaços para sugestões e saber elogiar e motivar o grupo.	10 entrevistados	Liderança democrática
D: Características de negociar recompensas após o atingimento das metas.	1 entrevistados	Liderança transacional
E: Características de ser carismático, ter capacidade para influenciar a equipe, prezar pelo respeito ao próximo, integridade e transparência.	2 entrevistados	Liderança transformacional

Fonte: do autor.

Após os relatos dos entrevistados fica evidente que as principais características da chefia da empresa em maior frequência estão associadas aos estilos de liderança democrática, relacional e transformacional, respectivamente. E as características com menor frequência estão associadas aos estilos de liderança autocrática, transacional, contingencial e *laissez-faire*, respectivamente. Quando é levada em consideração a característica mais presente na chefia da empresa, sobressaiu-se a maior frequência para as características associadas aos estilos de liderança democrática, autocrática; e como menor frequência as características associadas aos estilos de liderança transformacional e transacional. Nota-se que as características dos estilos de liderança relacional, contingencial e *laissez-faire* apareceram como características secundárias da chefia ao aplicar sua gestão no dia a dia da organização. A empresa, em sua maior parte, tem como característica principal (liderança democrática e transformacional) uma chefia com liderança positiva, assim também como nas características secundárias (liderança relacional e contingencial), que estão associadas a essa liderança positiva. Mas cabe ressaltar que a empresa ainda possui em maior grau em algumas chefias da empresa característica principal (liderança autocrática e transacional) e em menor grau características secundárias (liderança *laissez-faire*) de estilos de liderança prejudiciais à organização.

### **7.3 A chefia, seus estilos de liderança e a relação com estresse ocupacional: quais os benefícios e as consequências para o estresse nos subordinados?**

Essa categoria encontra-se dividida em duas subcategorias: estilo de liderança da chefia e suas implicações no estresse dos liderados; e influência direta da chefia no estresse e suas consequências.

#### ***7.3.1 Estilo de liderança da chefia e suas implicações no estresse dos liderados***

Os entrevistados detectaram várias características presentes na chefia, que serão descritos a seguir. Essas características podem estar associadas aos estilos de liderança tais como autocrática, contingencial, democrática, *laissez-faire*, relacional, transformacional e transacional.

### 7.3.1.1 Características que aumentam o estresse negativo

O fator mais citado que piora a relação de trabalho entre chefia e subordinado, na visão dos entrevistados, foi a **pressão**.

Eu acho. E não tem melhora não, é só piora mesmo. É sempre pressão, sabe? A gente não faz nada à vontade lá, não. Até o nosso dia D, que é um dia no mês, né, que eles tiram para a diversão. E aí foi perguntado, por que que a gente passava tanto tempo lá. É uma pressão gigantesca. Eles ficaram de corrigir isso, mas sempre jogam uma culpa para a gente, acaba que você perdendo a motivação de trabalhar (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Eu acho que piora o estresse no caso. Acontece muito, por exemplo, de precisar bater uma meta e a chefia falar que tem que ser essa meta mesmo e pronto, tipo são metas absurdas. Ele não abre espaço para, tipo, de você poder conversar e explicar, porque não tem como uma meta daquela você atingir de acordo com o que eles estão pedindo (E10 – homem, liderado, 30 anos, 18 dias de empresa).

Em relação a você ficar de olho apenas nas metas. Acaba que, por exemplo, se a minha equipe entrega tudo, é muito tranquilo, mas se a minha equipe não entrega, a pressão aumenta extremamente, entendeu? Aí vêm as perguntas: é o que que você está fazendo? O que é que você está trabalhando? Por que que essa pessoa não entrega? Por que uma pessoa entrega e a outra não? Então você não está fazendo o seu trabalho? A pressão ela acaba aumentando um pouco mais especificamente por parte dos líderes, né? (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

Aguiar (2002), Panice *et al.* (2010), Bass (1998), Sargent & Terry (2000) preconizam que a pressão, conforme ressaltada e mais citada ao longo das entrevistas, tem correlação com os estilos de liderança **autocrática e transacional**.

O líder que tem como objetivo manter o próprio poder ou do grupo utiliza o estilo de liderança autocrática, pois é ele quem determina as regras e não aceita que os liderados exponham suas opiniões (Aguiar, 2002). Na liderança autocrática o foco é apenas no líder, que comanda e decide pelo grupo (Panice *et al.*, 2010).

Já na liderança transacional ocorre uma série de trocas de transações com os liderados. As transações propostas são variadas e os líderes executam essas transações por meio de políticas e procedimentos definidos pelo líder e promove recompensas ou punições no dia a dia das atividades dos liderados (Bass, 1998). A natureza do líder transacional consiste em interagir com os liderados conforme a necessidade de dar recompensas ou punições e não foca no desenvolvimento do talento do funcionário (Bass, 1998). Os líderes transacionais oferecem menos ou nenhuma orientação, apoio ou desenvolvimento dos liderados em relação aos líderes transformacionais. Funcionários em ambientes que têm menos suporte, apoio e solidariedade com as suas demandas e necessidades tendem a ter estresse no trabalho (Sargent & Terry, 2000). O estudo de Alcântara *et al.* (2020) mostra que a exposição constante a condições de pressão e busca por resultados geram condições estressantes para os indivíduos, e essas condições afetam tanto a vida profissional como a vida pessoal dos trabalhadores. Essa pressão e busca por resultados nem sempre são acompanhadas de recursos suficientes, condições adequadas para o desempenho das atividades dos profissionais e compatibilidade entre as funções realizadas e as capacidades e competências pessoais de cada pessoa.

Essa pressão revelada por eles está associada negativamente ao estresse, uma vez que tais estilos podem gerar estresse nos liderados e piorar a relação no ambiente de trabalho no dia a dia.

Outro aspecto muito citado nas entrevistas foi a **invalidação**, que também está associada negativamente ao estresse. Sentir-se invalidado é notar que não se tem utilidade na empresa e isso é prejudicial para qualquer pessoa.

A gente se sente invalidado, entendeu? Porque a gente está ali, está junto. E aí, quando a gente precisa falar um pouco mais, não é escutado, então é meio que uma invalidação desnecessária, é isso que eu falei, é se sentir substituído (E4 – mulher, líder, 24 anos, 3 anos e 5 meses de empresa).

E sobre o que não é legal. Então, eu fazer algo que foi imposto a mim sem poder dar a minha opinião e eu tenho uma para dar e não posso dar me deixaria muito estressado. Fazer um trabalho que eu vejo que precisa de uma melhoria em tal aspecto e não poder dar a minha opinião (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

Para Aguiar (2002) e Panice *et al.* (2010), a invalidação citada pelos entrevistados está correlacionada ao estilo de liderança autocrática. Tal estilo tem como uma de suas

características não abrir espaço para opiniões das pessoas da equipe e tomar decisões com base nas suas próprias conclusões e visões. O líder centraliza suas ações e não atua de forma democrática no ambiente de trabalho.

### 7.3.1.2 Características que diminuem o estresse negativo

O ponto mais citado nas entrevistas sobre os estilos de liderança que diminuem o estresse negativo é a **capacidade da chefia para ajudar e direcionar os subordinados para alcançar os resultados**.

Porque ajuda, por ela ser uma pessoa que ajuda, que procura ouvir, é aquela pessoa carismática. Apesar da pessoa estar estressada, isso ajuda. Imagina se fosse ao contrário, né? Se ela não ajudasse, se ela não fosse uma pessoa carismática. Isso motiva a gente. Ela ajuda em relação aos próprios atendimentos. Se a gente está com algum problema, ela procura solucionar. Se naquele momento ela não conseguir, ela abre, faz aberturas internas para a ajudar, em relação a isso (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

Quais fatores são melhorados é que a gente entende que tem uma pessoa ali que vai estar presente e escuta sim as nossas questões que implicam no nosso dia a dia e quando tiver oportunidade a nossa supervisão vai citar isso aos seus superiores, né? (E3 – mulher, liderada, 23 anos, 3 anos e 2 meses de empresa).

O que melhora é explicar, conversar, olhar para os resultados que a gente está entregando (E6 – homem, liderado, 31 anos, 6 anos e 9 meses de empresa).

Silva (2014), Vieira (2014), Haider *et al.* (2016), Uhl-Bien (2006), Komivies *et al.* (1998), Bass (1985), Hu *et al.* (2012), Sohmen (2013) e Avolio & Bass (1991) ensinam que a capacidade da chefia para ajudar e direcionar os subordinados para alcançar os resultados tem correlação com as lideranças contingencial, democrática, relacional e transformacional. Os pareceres dos entrevistados têm como base as qualidades dos estilos de liderança citados e esses estilos têm efeito positivo na organização de modo a entregar o resultado e cuidar das pessoas. As pessoas são importantes para esses estilos de liderança e esse fator pode ser constatado pela correlação com a literatura que será apresentada a seguir. Nota-se que os entrevistados se preocupam bastante com o desempenho das suas funções para entregar o

resultado proposto pela empresa e ter uma liderança que apoia, diminui o estresse e o atrito das relações no dia a dia de trabalho.

Percebe-se que, ao realizar a escuta, a liderança da empresa se adapta às necessidades do liderado, deixa o ambiente mais agradável. Silva (2014) aborda essa questão ao dizer que o sucesso do líder se deve parcialmente aos traços de personalidade ou seu comportamento, mas depende também do estilo de liderança adotado que se adequa à necessidade dos liderados e às características da situação. A essa abordagem dá-se o nome de contingencial.

Os entrevistados captam que a chefia olha para o resultado da empresa e direciona os subordinados. Essa atitude está presente no estudo de Vieira (2014), que apregoa que na liderança democrática o líder procura ser um membro da equipe e oferece caminhos para os objetivos serem executados e a equipe decide qual caminho utilizar. O líder permite a escolha, aconselha e sugere alternativas. Além disso, sabe elogiar e motivar o grupo.

Ao praticar a conversa a chefia se relaciona com os subordinados e gera a influência devido à socialização no ambiente de trabalho, pois os subordinados sabem que suas demandas serão repassadas para a alta administração da empresa. Essa visão do entrevistado está na definição de liderança relacional feita por Haider *et al.* (2016) ao dizer que a maioria das teorias atuais de liderança concentra-se na compreensão e avaliação do processo de liderança, mas a teoria da liderança relacional vai um passo além ao afirmar que a capacidade dos indivíduos para influir os outros se deve ao dinamismo social.

Ao conversar sobre os resultados e praticar a orientação para melhoria do resultado, a chefia da empresa pratica uma transformação para gerar resultados positivos. Essa atitude está presente em Uhl-Bien (2006) ao assegurar que a liderança relacional é uma conjectura relativamente nova na literatura sobre liderança. Essa liderança relacional fornece motivos suficientes para uma investigação mais aprofundada desse conceito. Uhl-Bien (2006) definiu liderança relacional como aquela que trata de um processo relacional e ético de indivíduos que trabalham juntos para provocarem transformações positivas.

Além disso, Komivies *et al.* (1998) usaram o vocábulo liderança relacional para expandir esse conceito específico na literatura. Segundo esses autores, liderança é um processo relacional no qual as pessoas trabalham juntas para alcançar mudanças ou fazer a diferença que beneficia o bem comum. Eles definem a liderança relacional como sendo orientada para objetivos, para o processo abrangente, capacitadora e ética. Isso provê uma importante explanação para o fenômeno da liderança relacional. Tal definição está na resposta do E6, que trata do papel da chefia de orientar para os objetivos da empresa.

E2 traz a questão da motivação que surge a partir da atitude carismática da chefia da empresa. Essa motivação está presente em Hu *et al.* (2012). Esses autores afirmam que a liderança transformacional é composta dos seguintes fatores: a) influência idealizada; b) motivação inspiradora; c) estimulação intelectual; d) e consideração individualizada.

O carisma que ajuda, motiva e faz a diferença no estresse dos subordinados relatado pela E2 é tratado por Sohmen (2013), que reconhece que os líderes transformacionais são pessoas carismáticas com grande capacidade para influenciar a equipe e alcançar os objetivos empresariais. Além disso, têm como princípio uma base cultural baseada no respeito pelo próximo, integridade e transparência. A relação entre líder e liderado tende a ser realizada por meio saudável e por um empoderamento contínuo dos membros para alcançarem a meta com entusiasmo.

Ao fazer aberturas internas e procurar resolver o problema dos subordinados, a chefia promove um suporte individualizado para cada subordinado, pois entende que cada um tem um problema diferente. Essa característica está presente no estudo de Avolio & Bass (1991), para quem, na liderança transformacional, o líder tem uma identificação e articula sua visão e propõe um modelo que pode ser mais aceitável pelos liderados para atingir os objetivos. Ele tem alta expectativa de desempenho por parte da equipe e a liderança transformacional promove suporte individual e estímulo intelectual.

A capacidade da chefia para ajudar e direcionar os subordinados para alcançar os resultados, na visão dos entrevistados, ajuda a diminuir o estresse. Conforme Kosuri *et al.* (2025), Aslan *et al.* (2025) e Sam *et al.* (2025), os estilos de liderança (transformacional e democrática) foram associados de forma positiva ao estresse e geram melhorias no ambiente organizacional.

Outro ponto muito citado pelos entrevistados na melhoria do estresse foi a **capacidade de relacionamento da chefia**.

E em relação à última alternativa que seria de relações pessoais, eu acho que isso torna um ambiente de trabalho mais leve. Quando você não fala somente sobre o trabalho em si, de repente você pergunta: é, olha, fulano, eu vi uma foto que você postou que você foi para tal viagem. Como foi sua viagem? E aquilo torna o ambiente de trabalho mais descontraído, menos estressante, a gente pode sair um pouco daquele foco e eu acho que é muito legal quando a gente consegue conversar, quando a gente consegue criar esse vínculo com o nosso gestor em que a gente se sente mais íntimo dele. Acho

que você se sente mais leve quando você não fala somente sobre o trabalho (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

O que impacta de forma negativa. Quando determinados dias existe, é um alto fluxo de atendimento. E você começa a perceber que o cansaço está começando a afetar o seu desempenho, a sua forma de passar as informações para o cliente, a gente, no caso, pode chegar no nosso superior imediato relatar o que está ocorrendo e eles abrem espaço para você conversar e expor o que está acontecendo. Então existe essa questão também desse canal aberto para você conseguir ter um pouco de alívio quando está bem corrido, está bem estressante (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Eu acho que as três elas juntas melhoram o estresse, porque na questão de perguntar se você está bem, a gente acaba conversando e dá uma tranquilizada, alivia um pouco o fardo e tem o fato deles deixarem a gente sugerir como alcançar aquela meta tira também um pouco do estresse de ter que estar ali, ter que atingir aquela meta para ter bons resultados, alivia bastante em si a parte do estresse por esse requisito (E12 – mulher, liderada, 22 anos, 2 anos e 1 mês de empresa).

Eu acho que em relação a ser carismático melhora o humor, melhora o ambiente. Porque por mais que o assunto seja sério é um assunto difícil. Você tem aquele conforto, que você pode falar sobre o problema que não vai ser o peso, sabe? (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

A capacidade de relacionamento da chefia citada pelos entrevistados está correlacionada com os estilos de liderança **democrática, transformacional e relacional**. Nota-se que o fator relacional é um importante ponto que deve estar presente na chefia da empresa. Na visão dos entrevistados o relacionamento ajuda a aliviar o peso e o estresse da rotina de trabalho.

Segundo Vieira (2014), a liderança democrática, pelo fato de orientar a direção e os caminhos para seguir dentro da organização de modo a atingir o objetivo, exige do líder um relacionamento com liderados. Desse modo, o líder para conseguir realizar sua tarefa tem que motivar e elogiar os liderados, oferecer sugestões e dar conselhos.

A liderança transformacional exige um fator diferencial do líder. Este deve ter a capacidade para transformar o ambiente organizacional. Desse modo, deve buscar o respeito, a transparência e a integridade para conquistar seus liderados e realizar a transformação ideal para atingir os objetivos empresariais (Sohmen, 2013).

Os princípios dessa liderança estão associados ao envolvimento maior com a equipe de trabalho e o relacionamento saudável é fundamental para gerar o empoderamento da equipe e a motivação para buscar o resultado esperado (Hu *et al.*, 2012)

Para Uhl-Bien (2006), a liderança relacional, como o próprio nome já diz, está voltada para o relacionamento. Juntos, líder e liderados vão se envolver para atingir o objetivo do bem comum. Essa característica evidencia o relacionamento como base fundamental do estilo dessa liderança, ou seja, sem o relacionamento adequado não é possível realizar as mudanças positivas na organização.

No estudo de Komivies *et al.* (1998), esse estilo de liderança se preocupa intensamente com a saúde de seus liderados e sabe que um liderado que não está bem física e mentalmente não produz de forma adequada. Assim, essa liderança é inclusiva e capacitadora. Essas características deixam o ambiente de trabalho mais humano e atento às relações pessoais, e isso facilita a aceitação do líder e esse estilo de liderança no ambiente.

A Figura 17 demonstra as implicações dos estilos de liderança que pioram e as implicações dos estilos de liderança que ajudam a diminuir o estresse, segundo os entrevistados. O resultado revela que os estilos de liderança autocrática e transacional estão relacionados negativamente ao estresse. Esses estilos pioram o estresse e estão associados a pressão, invalidação, reconhecimento apenas no resultado e à falta de consideração do esforço de modo geral. Os estilos de liderança contingencial, democrática, relacional e transformacional ajudam a diminuir o estresse e são considerados estilos de liderança positivos na visão dos entrevistados. Esses estilos estão associados à capacidade da chefia para ajudar e direcionar para alcançar os resultados, capacidade de relacionamento da chefia e à capacidade dos estilos de liderança para proporcionarem um ambiente agradável de trabalho.

Infere-se que a empresa, em sua grande maioria, possui chefias com estilos de liderança (democrática, transformacional, relacional e contingencial) que diminuem o estresse adocedor do subordinado. As seguintes atitudes das chefias foram associadas às práticas de diminuição do estresse: capacidade da chefia para ajudar e direcionar os subordinados para alcançar os resultados e capacidade de relacionamento da chefia. Por outro lado, a organização ainda possui, mesmo em menor número, chefias que reforçam os aspectos

relacionados ao estresse adocedor nos subordinados ao utilizar os estilos de liderança autocrática e transacional. Dessa forma, as seguintes atitudes a seguir foram associadas ao aumento de estresse nos subordinados: pressão e invalidação.

**Figura 17**

*Estilos de liderança e suas implicações*

<b>Implicações dos estilos de liderança que pioram o estresse</b>	<b>Liderança</b>	<b>Implicações dos estilos de liderança que ajudam a diminuir o estresse</b>	<b>Liderança</b>
Pressão	Autocrática e transacional	Capacidade da chefia para ajudar e direcionar os subordinados para alcançar os resultados	Contingencial, democrática, relacional e transformacional
Invalidação	Autocrática	Capacidade de relacionamento da chefia	Democrática, transformacional e relacional
Reconhecimento apenas do resultado e desconsiderar o esforço de modo geral	Transacional	Capacidade para os estilos de liderança proporcionarem um ambiente agradável de trabalho	Democrática, transformacional e relacional

Fonte: do autor.

### 7.3.1.3 Influência direta da chefia no estresse e suas consequências

Essa subcategoria se diferencia da subcategoria estilo de liderança da chefia e suas implicações no estresse dos liderados, pelo fato de a primeira abordar os estilos de liderança e suas consequências ao serem aplicados pela chefia na organização de modo geral. Já a segunda subcategoria busca identificar se a chefia tem influência direta no estresse dos subordinados e quais são as consequências que essa influência direta gera.

Para E3, E6 e E15 a chefia não tem influência direta no estresse no ambiente de trabalho. Já para E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E16 essa influência existe de forma positiva ou negativa no estresse do ambiente de trabalho.

Para os entrevistados que declararam que a chefia não tem influência direta no estresse, o que foi mais mencionado como gerador do estresse foi a atividade *call center* em si. E a chefia foi citada como um papel de apoio e de ajuda nos momentos difíceis da atividade do dia a dia. Nesse caso a chefia atuou para minimizar o estresse.

A chefia não tem influência diretamente no meu estresse no ambiente de trabalho. É o que gera maior estresse mesmo seria ali o atendimento que a gente realiza ao cliente. A chefia tem a atitude de nos tirar ali daquele atendimento por um momento para

conversar, tentar entender o que estaria acontecendo e por que a gente está com aquele estresse (E6 – homem, liderado, 31 anos, 6 anos e 9 meses de empresa).

Não, a minha liderança ela não tem influência no meu estresse ruim. Eu estou tentando lembrar uma vez a que eu fiquei estressada em questão de liderança, mas eu só lembro no início quando assim que trocou o líder. A chefia deixa a gente conversar, deixa sempre trazer sugestões, algo diferente para a gente conversar, conseguir debater ali e arrumar a solução (E15 – mulher, líder, 25 anos, 3 anos e 3 meses de empresa).

É a questão de como falar, não é? Todos os dias chamar a gente, falar sobre os resultados do dia anterior, questionar, o que é que aconteceu e não só o cobrar e sim entender o que é que está a acontecer, né? (E15 – mulher, líder, 25 anos, 3 anos e 3 meses de empresa).

Para aqueles que a chefia tem influência direta e negativa no estresse, a questão mais citada foi a **cobrança**. Cobrar, segundo eles, faz parte da atividade da chefia e é esperado pela empresa pelo fato de ser uma atribuição do cargo. É esperado, mas aumenta o estresse.

Positivo, não. Negativo. É bastante essa questão do *feedback*. É praticamente diário com a gente e já a parte do coordenador que cobra, acho que 30 vezes mais eles nos cobram. Porque começa assim, eu peço uma saída antecipada, é negada. E aí no outro dia eu apareço lá com um atestado, e essa atestado ele vai atrapalhar a evolução da equipe, porque conta para ele como uma penalidade. E aí fica aquela perseguição de ver rede social, para ver se está doente mesmo, entendeu? (E1 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Querendo ou não, geram estresse, porque a gente tem muito essa de cobrança. E quando você já se cobra, se torna uma sobrecarga, né? Mas eu estou aprendendo a lidar melhor devido ao tempo que eu estou lá. E é isso. Mas querendo ou não, todo mundo da equipe tem essa cobrança e gera, querendo ou não, o estresse, sabe? Principalmente quando a meta não é batida ou quando os atendimentos não são tão coerentes com o que a empresa precisa (E5 – homem, liderado, 20 anos, 2 anos e 2 meses de empresa).

Eu acho que teria o estresse negativo. Porque querendo ou não querendo, apesar de ter uma boa relação com a gestão, mas acaba sendo estressante o fato de que aquela pessoa é quem está impondo aquele objetivo, ela é quem está fazendo aquela cobrança, então mesmo que eu tenha uma boa relação, o fato dela ser a pessoa que está fazendo a cobrança, que está impondo, impondo aquilo, que está ali reclamando, quando a gente sai da linha, querendo ou não querendo, mesmo que você tenha uma boa relação com aquela pessoa, você acaba gerando esse estresse negativo (E7 – mulher, liderada, 28 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Eu escuto muita gente falando assim, aí, uma empresa, é uma bom ambiente de trabalho. Só que os gestores deixam a desejar, porque eles cobram e não lhe dá apoio. Eles estão lá, ah, eu quero isso, faça isso, tem que bater isso, mas não está lá apoiando eles, então lá tem, tem alguns gestores que deixam a desejar nesse ponto que causa muito estresse nos agentes (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

Ah, eu vejo muita gente que para o trabalho ali, e diz isso não aguento mais. Sai e vai para o banheiro chorar, quer ir embora, vai procurar um médico porque ele não quer não ficar lá. Então eu disse, minha gente, não seria assim o melhor conversar? E eles responderam, mas não tem como conversar. A pessoa não escuta, então causa bastante isso (E9 – mulher, liderada, 35 anos, 1 ano e 3 meses de empresa).

Um fator pouco citado nas entrevistas em relação ao estresse negativo que a chefia gera é **pouco tempo das pausas**. Essa foi a reclamação de apenas um entrevistado. No emprego de *call center* os funcionários recebem grande carga de demandas dos clientes e grande carga emocional. Assim, é natural que o empregado precise de uma pausa maior para se recompor e voltar a produzir no trabalho.

Assim, eu acredito que, querendo ou não, a chefia também participa em relação ao estresse, porque a gente tem uma métrica de atendimento diário, eu acredito que hoje está 35 atendimentos, OK? Porque tem momentos que eles acham que nós somos máquinas que têm que estar ali funcionando, atendendo direto. Tem algumas pausas, que são pausas NR 17, que têm que ser cumpridas. Só que essas pausas particulares que eles colocam têm que ser pausas rápidas, tipo, você ir ao banheiro. A gente

deveria ter um tempo maior de descanso (E2 – mulher, liderada, 31 anos, 1 ano e 5 meses de empresa).

A **pressão e falta de espaço para opiniões** foram itens também de uma opinião individual de um entrevistado de que a chefia contribui negativamente com o estresse:

Nem sempre é uma coisa que também não dá para generalizar, dizer que é todo o estresse que a gente tem vem da chefia, mas em muitos momentos tem a ver com a questão aí de não ter espaço para dar opinião, de ser pressionado a atingir uma meta que a gente já está dando o nosso máximo para conseguir, mas não é algo que depende só da gente. Então, a pressão que vem dele eu diria que é um estresse negativo. Então, o que vem dele é o estresse, a questão da pressão e a questão da parte de não poder expor minha opinião sobre coisas que eu acho que poderiam ser melhoradas e eu não tenho esse espaço para isso (E13 – homem, liderado, 27 anos, 2 anos de empresa).

A **falta de confiança** é uma atitude negativa da chefia que traz estresse negativo, conforme único relato de uma entrevistada que também é líder na empresa. Esse relato diz do entendimento dela na posição de liderada e não sobre ela no lugar de líder.

Um estresse negativo é quando eu consigo ver que ele não confia, sabe? Eu já me senti assim em um momento assim, de estresse muito grande. Em que tipo eu não sentia confiança, assim, não senti que a pessoa confiava. É porque essa pessoa, esse gestor que ele vinha, ele veio de outra operação para cá. Então, assim, para que eu estou agora? Ele parecia um furacão, assim, ele muito inteligente, mas muito sagaz. Mas, assim, teve um agente que a gente o trocou de canal. E aí? Rapidamente quando a gente estava na reunião para decidir as pessoas que seriam migradas, né, para um determinado produto, e aí eu disse assim. Migra, fulano. E aí ele pegou e disse assim, ué, por que fulano? Aí eu disse que era porque ele já está há um tempo em que ele não consegue entregar e tal. E assim era com base num canal, em que a pessoa estava há muito tempo e em meio à sala cheia de gente, assim, de supervisores. Aí ele pegou e disse, não, isso aqui é falta de acompanhamento, olha o atendimento dele aqui, ele está com 39 atendimentos e a nota dele foi 100. Não, ele não vai ser migrado não (E14 – mulher, líder, 34 anos, 10 anos de empresa).

O que foi mais falado em relação aos aspectos positivos veio de dois entrevistados. Estes narraram que a chefia gera estresse positivo no ambiente de trabalho a partir da **capacidade de atenção e cuidado**.

O estresse positivo é o fato de você poder ter abertura para chegar e conversar, expor o que está ocorrendo. Eles tentam o máximo melhorar o ambiente de forma diária, existem dias marcados no mês para dinâmicas de grupo, distribuição de brindes, momentos de convivência ali fora do ambiente de trabalho em si. Não diria fora da empresa, mas fora ali do atendimento, você consegue conviver com as pessoas. É de forma mais descontraída. Se você se sente de alguma forma prejudicado, algo do tipo se você é exposto, você pode expor. E aí eles tentam é buscar formas de melhorar aquilo de forma imediata. Ou até mesmo verificar com mais integrantes da equipe ou com a equipe inteira, logicamente sem citar nomes, se esse sentimento é comum com as outras pessoas. E aí tentam criar formas, alternativas de melhorar ao longo dos dias, tentando mudar essa situação. O que é que pode ser feito para acabar e não ter esse estresse negativo (E11 – homem, liderado, 32 anos, 3 anos e 1 mês de empresa).

Acho que essa questão de ser carismático, isso acaba me ajudando, sabe? Em ter uma liderança melhor, uma liderança mais positiva, porque acaba que eu passo isso para minha equipe, então eu tento absorver mais essa parte para que eu possa passar essa mesma visão para os meus liderados para as pessoas da minha equipe, enfim, então isso me ajuda bastante (E16 – mulher, líder, 22 anos, 2 anos e 5 meses de empresa).

Na última fala abstrai-se que a E16 diz a partir da sua postura como líder e não sobre o comportamento da sua liderança direta. Constata-se que para os entrevistados atenção e cuidado são tópicos necessários em uma chefia que exerce liderança benéfica. Esses fatores ajudam a diminuir o estresse no ambiente de trabalho. E11 tem como base a liderança relacional e sua capacidade para gerar um ambiente mais agradável por meio de relacionamentos saudáveis na organização (Ford, 2020). Já a líder E16 traz o carisma como característica principal que está associada ao estilo de liderança transformacional e seu modo de transformar o ambiente e as pessoas para conseguir resultados satisfatórios (Sohmen, 2013).

Os entrevistados acreditam que as chefias da empresa têm influência direta no estresse dos subordinados e as consequências dessa influência direta são aspectos negativos (em sua

maioria): cobrança que gera sobrecarga, perseguição que afeta o emocional dos subordinados, pouco tempo para as pausas que traz o desgaste, pressão e falta de espaço para opiniões que trazem ausência de liberdade na organização e falta de confiança que traz sensação de impotência. A influência das chefias que traz aspectos positivos (em sua minoria) é a capacidade de cuidado e atenção, que proporciona um ambiente descontraído e liderança mais positiva. Existem também subordinados que consideram que as chefias não têm influência no seu estresse, a influência direta no estresse é a atividade do *call center* em si. Nesse caso, as chefias apareceram como fonte de apoio para o subordinado.

A sobrecarga e cobrança lembradas pelos entrevistados corroboram a pesquisa de Moraes e Pereira (2021). Os autores obtiveram que as fontes de tensão que causam o estresse ocupacional são a realização de várias atividades ao mesmo tempo, com nível elevado de cobrança, a execução de trabalho complexo e a sobrecarga. Esses fatores foram os mais frequentes e são as fontes de tensão mais importantes no trabalho dos entrevistados.

As consequências da influência direta da chefia no estresse reconhecidas pelos entrevistados têm origem nas relações interpessoais e têm associação também com o estudo de Lima *et al.* (2024). Nesse estudo verificou-se que os acidentes de trabalho possuem relação com o estresse ocupacional e os principais estressores tiveram origem em problemas organizacionais e interpessoais existentes na fábrica em questão.

O ambiente descontraído e uma liderança mais positiva reforçam as pesquisas que dizem que funcionários mais saudáveis resultam em menor probabilidade de rotatividade organizacional (Kramer & Son, 2016), maior probabilidade de condutas positivas (Ford *et al.*, 2011) e maior satisfação no trabalho (Faragher *et al.*, 2013).

A Figura 18 ilustra a influência direta e a não direta das chefias no estresse. Foram reportados os seguintes aspectos negativos e suas consequências: cobrança que gera sobrecarga, perseguição que afeta o emocional dos subordinados, pouco tempo das pausas que traz o desgaste, pressão e falta de espaço para opiniões que traz ausência de liberdade na organização e falta de confiança que traz sensação de impotência. Os aspectos positivos da influência direta das chefias foram: capacidade de atenção e cuidado que traz ambiente descontraído e liderança mais positiva. Em relação à não influência os respondentes frisaram o seguinte ponto: a atividade de *call center* em si que influencia diretamente no estresse, a chefia serve como ponto de apoio.

**Figura 18**

*Influência e não influência direta da chefia no estresse dos subordinados e as consequências*

<b>Influência direta da chefia no estresse aspectos positivos e negativos (E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E16)</b>	<b>Não influência direta da chefia no estresse (E3, E6 e E15)</b>
Cobrança que traz sobrecarga, perseguição e afeta o emocional dos subordinados	Atividade de <i>call center</i> em si que influencia diretamente no estresse, a chefia serve como ponto de apoio.
Pouco tempo das pausas que traz o desgaste	
Pressão e falta de espaço para opiniões que trazem ausência de liberdade	
Falta de confiança que traz sensação de impotência	
Capacidade de atenção e cuidado que traz ambiente descontraído e liderança mais positiva	

Fonte: do autor.

Vê-se, pela Figura 18, que as chefias em sua maioria têm influência direta no estresse dos subordinados e na maior parte são aspectos negativos que acentuam o estresse adoecedor na organização. Esses fatores acometem o emocional dos subordinados, geram desgastes, falta de liberdade e sensação de impotência. Existe a influência direta das chefias que traz pontos positivos, mas foi citada por reduzido número de entrevistados. Os aspectos positivos estão no fato de as chefias gerarem um ambiente descontraído de trabalho e exercerem liderança mais positiva. A não influência direta das chefias foi citada apenas por três entrevistados e nesse ponto eles opinaram que as chefias têm a função de ponto de apoio e a atividade do *call center* em si que influencia diretamente no estresse dos subordinados.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou conhecer a liderança e o estresse ocupacional em trabalhadores do setor de *call center* que vivem em Juazeiro do Norte-CE. O estudo se propôs a identificar e relacionar a liderança e seus estilos de liderança ao estresse ocupacional. Para cumprir os objetivos geral e específicos, foram identificadas as seguintes questões: analisar como o estilo de liderança (relacional) impacta no estresse ocupacional a partir da relação dos trabalhadores com seus pares e com seus líderes em uma empresa de *call center*; identificar se há o perfil de liderança relacional em uma grande empresa de *call center* e o modo como a liderança é praticada dentro do ambiente organizacional; identificar se há existência de fatores estressores no ambiente organizacional e quais são eles; identificar os fatores de estresse que são melhorados ou piorados por meio da atitude dos líderes.

Os dados coletados foram distribuídos em três grandes categorias (estresse ocupacional, liderança e liderança *versus* estresse ocupacional) e cada categoria com suas respectivas subcategorias.

Em relação à categoria **estresse ocupacional**, os resultados mostram que, quanto ao ambiente, a organização tem mais aspectos ruins do que pontos positivos. A empresa tem boa estrutura para acolher e dar conforto aos trabalhadores, porém tem grandes problemas nas questões relacionais entre os colegas de trabalho que atrapalham o ambiente de trabalho e tornam a tarefa do dia a dia mais difícil de ser resolvida. A relação com a chefia tem pontos negativos, como a falta de orientações para atingir os resultados, condutas indevidas e assédio moral. Há também questões relacionadas aos clientes, pois eles não aceitam as orientações prestadas pelos atendentes e muitas vezes são mal-educados. Nesse caso, o atendente sofre, pois não tem autonomia para atender muitas vezes aos pedidos dos clientes.

Nota-se um ponto positivo no ambiente para alguns trabalhadores que elegeram os colegas de trabalho como apoiadores no dia a dia de trabalho. Para eles, os colegas são fonte de motivação e energia que os mantêm felizes no trabalho. A partir da análise do ambiente também foi possível verificar que a organização tem um problema de gestão, os empregados são muito pressionados para alcançar as metas, vivem sobrecarregados e isso impacta na sua saúde física e mental, segundo eles. A chefia da empresa não tem atitudes concretas para mudar a situação do ambiente de trabalho, o que causa mais desmotivação e indignação por parte dos funcionários. O reconhecimento não é praticado e a sensação de desvalorização fica cada vez mais evidente. A cobrança é grande a todo o momento e os empregados se sentem

pressionados pela chefia e não encontram saída para aliviar a tensão, pois essa cobrança não vem acompanhada de orientação e direcionamento.

O horário de trabalho e o maquinário de trabalho são indicados como problemas na organização (não se tem uma gestão para facilitar o trabalho com horários mais flexíveis e um computador que agilize o atendimento).

Considerando as fontes de estresse na empresa, o estudo apurou que a relação entre chefia e subordinado é o grande fator de estresse na organização. Problemas na relação com a chefia, como falta de respeito, propagação de medo e ameaças para os funcionários, ausência de comprometimento da chefia com os subordinados para orientar e adotar estratégias para bater as metas e não ser flexível para atender às necessidades dos subordinados são atitudes estressoras por parte da chefia.

Outro estressor citado foi a natureza da tarefa. Tal fato mostra como alguns atendentes estão descontentes com a tarefa do *call center* em si. Para eles, essa tarefa é maçante tanto para o subordinado quanto para a chefia que deve fazer as cobranças. O modo como é desempenhada a tarefa, lidar com clientes, cobrança, metas e procedimentos padrões são questões abordadas pelos entrevistados.

A relação entre os colegas também foi citada como um estressor presente na organização. A competição para provar quem é melhor causa estresse entre os empregados, pois gera um ambiente desgastante e prejudicial para as relações saudáveis. Tal competição é tão prejudicial que o reconhecimento de um empregado acaba gerando conflito entre os demais.

Outro estressor citado foi a postura da chefia, que é o modo como esta pratica sua gestão. O estudo sugere uma postura da chefia descomprometida com os subordinados. A falta de acompanhamento e direcionamento é notada pelos subordinados. Pessoas despreparadas para o cargo que estão na posição de chefia também foi uma questão mencionada pelos entrevistados. Perfis de apenas mandar, cobrar e não dar atenção são rejeitados por eles.

No que diz respeito ao estresse positivo ou negativo, na organização existe um estresse negativo por parte da maioria dos subordinados. Já quanto às pessoas que estão em cargo de chefia e foram entrevistadas, há uma divisão entre estresse positivo e estresse negativo. Para o estresse negativo dos subordinados, os clientes que eles atendem são o maior distresse. A relação difícil com os clientes propicia o ambiente de estresse, o atendente não tem autonomia para certos pedidos e isso deixa os clientes irritados e mal-humorados e afeta negativamente o atendente.

A falta de reconhecimento foi outro ponto de estresse negativo para os subordinados e para uma entrevistada que está no cargo de chefia. Eles reconhecem que se dedicam o máximo no trabalho para entregar os resultados e em troca disso nada recebem pelo esforço desempenhado. A empresa não desenvolve mecanismo para gratificação ou recompensas.

A falta de suporte e a relação conflituosa com os colegas gera um estresse negativo para os subordinados. Os colegas atrapalham o desenvolvimento do trabalho e quando o subordinado busca apoio da chefia ele não o recebe. Esses fatores agravam o estresse negativo do subordinado e merecem atenção pela empresa, pois é um problema com a equipe de forma geral. A rotina de trabalho foi também identificada como um fator para o estresse negativo. Grandes períodos sem férias e pouco tempo para pausas e almoço foram problemas detectados que causam o estresse negativo, além da falta de rotatividade entre os setores, o que deixa a sensação de mesmice e não propõe novos desafios para os funcionários.

Para parte da chefia e para alguns subordinados o estresse que eles vivem é positivo. A competição foi um ponto distinguido como estresse positivo. Essa competição serve para mostrar a capacidade de entrega da equipe para os gestores e nesse ponto foi avaliada como positiva. Por meio da competição a chefia da empresa identifica a oportunidade de ajudar todo mundo a alcançar a meta proposta. É interessante notar como os dados mostram uma contradição. Se para a maioria dos entrevistados a competição é vista como algo ruim para o ambiente organizacional, por outro lado, para uma pessoa em cargo de chefia na empresa a competição é benéfica e um ponto importante para ajudar no desenvolvimento da sua equipe. Isso mostra visões diferentes a respeito de uma mesma situação. Para uma pessoa a competição é uma oportunidade, para os demais entrevistados é um problema, realçando o quanto a vulnerabilidade de cada pessoa interfere nas questões relacionadas ao estresse.

Levando em consideração a categoria **liderança**, ao serem perguntados quais os atributos que tornam uma pessoa líder, algumas qualidades foram listadas pelos entrevistados, como: a capacidade de servidão aparece como um atributo importante, pois o líder deve ajudar no caminho para atingir o resultado, além de incentivar e motivar a equipe. A cobrança é natural, mas um líder cobra com direcionamento e desenvolvimento dos liderados, a servidão é um diferencial para uma pessoa que exerce a liderança.

A empatia foi outro ponto considerado, pois, além de servir, esse líder deve entender a realidade de seus liderados. E quando seus liderados têm um problema ele deve ter a capacidade para conversar e se colocar no lugar. Dessa forma, o líder se torna mais assertivo nas suas decisões. A empatia faz com que o liderado enxergue no líder uma pessoa que se importa com o bem-estar dele.

Outro aspecto foi que o líder deve se impor para garantir a ordem e o respeito dentro do ambiente de trabalho e, assim, fazer com que as pessoas cumpram a função e o papel esperados pela empresa, mas essa imposição deve ser de forma respeitosa, sem falta de educação e ignorância. Os subordinados acham que a imposição deve existir na relação.

As pessoas que estão em cargo de chefia na empresa citaram algumas qualidades de uma pessoa que pratica a liderança. A primeira delas foi a capacidade para lidar com as pessoas.

Outro ponto foi seguir as normas da empresa, pois para esses entrevistados que estão em cargo de chefia um líder deve entender como funciona a regra do jogo e mostrar para seus liderados que existe uma norma que rege toda a relação entre eles na empresa. Assim, o controle é estabelecido dentro da organização e as pessoas passam a respeitar a norma. Por fim, a capacidade de persuasão foi outro atributo citado por esses entrevistados, pois a partir da persuasão o líder consegue colocar suas ideias em prática e fazer com que os liderados aceitem e trabalhem para colocar a ideia em prática sem questionamentos.

Notam-se qualidades de um líder interpretadas de modo diferente por subordinados e pela chefia da empresa. Para os subordinados uma pessoa que é líder tem suas qualidades voltadas para assistência e cuidado deles, assim, eles precisam de uma pessoa que cuide dos subordinados e entenda suas aflições e dificuldades. Para os entrevistados que estão em cargo de chefia as qualidades elencadas de um líder estão na forma como vão atingir os subordinados. Para essa chefia as pessoas são o ponto principal, e características voltadas para relacionar bem com essas pessoas são as ideais, pois conseguem o resultado esperado.

Os subordinados e a chefia da empresa mencionaram alguns aspectos importantes quando se fala na relação entre líder e liderado. O primeiro foi o respeito, sem o respeito o ambiente de trabalho não fica propício para a produtividade e a boa relação. A comunicação apareceu como outro ponto da relação. A comunicação deve ser clara e objetiva de modo a não provocar ruídos. Desse modo, líder e liderado conseguem entender os propósitos que cada um espera. Deve existir um canal aberto de comunicação entre as duas partes de modo a facilitar a exposição de ideias e estimular a conversa entre as partes.

A escuta foi outro componente importante da relação entre líder e liderado, segundo os entrevistados. O líder deve ter a capacidade para ouvir seu liderado, pois muitas vezes este está carregado de emoções e precisa de alguém para escutar seus problemas e suas aflições, mesmo que o líder não consiga atender ao seu pedido, pois às vezes a demanda não está na sua alçada. Entretanto, só o fato de escutá-lo é um fator importante, que mostra como o líder se importa com seu liderado.

A parceria também foi lembrada e tratada como relação de confiança e amizade entre líder e liderado. Por meio desses pontos o líder é capaz de se aproximar do liderado, são criados laços que fortalecem o elo entre os dois. A parceria faz com que o dia a dia de trabalho seja mais leve e sem pressões, pois por meio dessa relação o líder não precisará cobrar do liderado a todo o momento. O liderado vai saber o que deve ser feito e que essa tarefa é importante para os resultados.

Esta pesquisa revelou que, para essa organização, as características citadas na relação entre líder e liderado são relacionais. Desse modo, a empresa deve optar por uma chefia que tem seu estilo voltado para os relacionamentos, pois o próprio dia a dia de trabalho exige que as pessoas se relacionem constantemente devido à atividade que a organização desempenha.

Quanto às pessoas em cargo de chefia, para a maioria dos empregados existe liderança na organização por parte delas. Para a minoria dos entrevistados, quem está em cargo de chefia não pratica a liderança na empresa. Para os respondentes que consideram que as pessoas em cargo de chefia não praticam a liderança na empresa, a falta de liderança está associada ao foco apenas no resultado, as chefias da empresa voltam seus olhares apenas para a entrega do resultado e esquecem que são as pessoas que produzem o resultado. Assim, as chefias da organização que não praticam a liderança cobram sem orientar os caminhos para o resultado esperado e com atitudes de entregar o resultado a qualquer custo de maneira errada.

Para os entrevistados, as pessoas que estão em cargo de chefia na organização e que praticam a liderança dentro da organização têm na sua atuação a capacidade para ouvir e conversar. Essa atitude gera um ambiente mais humano e inclusivo para os subordinados, pois abre espaço para opiniões. Além disso, essa capacidade ajuda a desenvolver os potenciais dos subordinados, que são tratados de forma diferenciada. Assim, o ambiente de trabalho se torna um ambiente de colaboração e ajuda mútua.

Outra qualidade de liderança que algumas pessoas em cargo de chefia na empresa têm é a orientação dos subordinados. Saber qual caminho seguir é importante para os subordinados, pois a empresa trabalha com metas semanais. Então, uma chefia que se preocupa com a maneira como os subordinados alcançam as metas deixa evidente que esta tem a capacidade de cuidado e isso ajuda na relação do dia a dia. Os subordinados são orientados de forma coletiva, as orientações são para o todo e não de forma individual. Essa forma de orientar deixa o ambiente mais democrático e igualitário, sem imposição de ameaças ou medo nos subordinados.

A oportunidade foi citada pelos entrevistados como uma maneira de a chefia da empresa fazer com que seu subordinado cresça profissionalmente. Essa característica mostra

que a chefia da empresa exerce liderança pelo fato de se importar com os subordinados e sua carreira profissional dentro da organização. Quando a oportunidade é concedida a empresa tem a retenção de talentos e proporciona um ambiente melhor.

A maioria das pessoas em cargo de chefia na organização, segundo relato dos entrevistados, tem atitudes de liderança. Essas atitudes trazem diversos benefícios para a empresa e para seus subordinados, mas cabe destacar que parte das pessoas em cargo de chefia na organização não pratica liderança. Na visão dos subordinados existem pontos críticos, como, por exemplo, relacionamentos complicados que comprometem as relações diárias e prejudicam a empresa.

Quando foi perguntado aos entrevistados qual a característica de liderança mais presente nas pessoas que estão em cargo de chefia na empresa, a característica associada ao estilo de liderança democrática foi a mais citada. Tal fato demonstra a importância, para os liderados, de uma chefia voltada para orientar a direção correta, de modo a atingir as metas propostas pela empresa. Esse estilo de liderança foi o mais mencionado, pois os entrevistados trabalham com metas semanais e mensais que devem entregar ao final de cada período.

Ainda considerando a principal característica das pessoas em cargo de chefia na empresa, a característica associada ao estilo de liderança transformacional apareceu em menor número. O carisma desse estilo de liderança foi o ponto mais evidente para os liderados. Esse carisma tem capacidade para influenciar as pessoas e está associado ao respeito, além da capacidade para ouvir os liderados. Os estilos de liderança relacional e contingencial apareceram na pesquisa como secundários aos estilos de liderança principais (democrática e transformacional). Isso mostra como a chefia possui também o perfil de buscar o relacionamento com os subordinados que buscam um ambiente saudável e produtivo. As necessidades dos liderados também são consideradas por meio das características do estilo de liderança contingencial. Dessa forma, a organização possui um ponto positivo ao permitir uma chefia com estilos de liderança que priorizam os liderados e suas relações no trabalho.

A principal característica das pessoas que estão em cargo de chefia na empresa associada ao estilo de liderança autocrática foi a segunda mais citada pelos liderados e a principal característica associada ao estilo de liderança transacional foi menos citada pelos liderados. Possuir uma liderança com perfil destrutivo é um ponto de atenção para a empresa, pois, conforme já discutido pela literatura e pelas falas dos entrevistados, esse tipo de liderança ao não abrir espaços para opiniões e sugestões aumenta a insatisfação dos liderados e tem impacto diretamente no resultado da organização. Tal perfil de liderança age com total descrédito do liderado e privação da liberdade.

A liderança transacional, apesar de ter sido pouco citada pelos respondentes, também é prejudicial para os liderados, pois ao oferecer premiações apenas com atingimento das metas a chefia não considera o esforço do subordinado de maneira geral e provoca a desmotivação para o trabalho. O estilo de liderança *laissez-faire* também apareceu como característica secundária dos estilos de liderança transacional e autocrática. Dessa forma, esse estilo é totalmente nocivo para a empresa, pois deixa as decisões nas mãos dos liderados, que ficam sem direção, atitude e ação.

O estudo, ao abordar os **estilos de liderança associados ao estresse ocupacional**, encontrou alguns resultados. Os estilos de liderança autocrática, transacional e *laissez-faire* pioram o estresse. Os fatores associados a essa piora do estresse são a pressão e a invalidação. Por meio da pressão a chefia da empresa exige a entrega da meta a qualquer custo sem dar orientação para os subordinados e coloca um prazo para atingir tal meta. Além disso, o dia D ou *happy hour* na empresa foi extinto pela chefia da empresa, que possui esses perfis de liderança citados. Dessa forma, os subordinados são pressionados a todo o momento e não possuem um momento de diversão e interação para aliviar essa pressão e não existe abertura para conversas.

A invalidação tem sido uma consequência da chefia que utiliza o estilo de liderança autocrática. A chefia expõe os liderados dessa forma, pois não aceita as sugestões de melhorias de quem vive a realidade da empresa no dia a dia de trabalho. Não há abertura para opiniões dos liderados e o ambiente fica totalmente estressante com esse perfil de chefia, pois as decisões são totalmente centralizadas nela e os liderados se sentem substituídos.

Os estilos de liderança contingencial, democrática, relacional e transformacional foram associados positivamente ao estresse ocupacional dos liderados e possuem alguns pontos que diminuem o estresse nos liderados como capacidade da chefia para ajudar e direcionar os subordinados para alcançar os resultados e capacidade de relacionamento da chefia.

Referente à capacidade da chefia para ajudar e direcionar os subordinados para alcançar os resultados, possuir uma chefia que orienta para entregar os resultados é um ponto positivo na redução do estresse, pois a maioria dos liderados fica preocupada em atingir a meta proposta no final do ciclo de trabalho. A característica da capacidade de relacionamento foi um dos pontos mais abordados pelos liderados e demonstra como essa característica afeta positivamente o estresse ocupacional dos liderados, atuando na redução desse estresse e melhoria do ambiente laboral.

O estudo também abordou a influência direta das pessoas em cargo de chefia no estresse dos subordinados. Para a minoria dos subordinados (três), as pessoas em cargo de chefia não têm influência direta no seu estresse ocupacional. Esses entrevistados depuseram que o que causa o estresse é a atividade do *call center*. A forma de trabalho que estressa esses subordinados e as pessoas em cargo de chefia são apenas um ponto de apoio para ajudar a reduzir esse estresse.

Para a maioria dos subordinados (13), as pessoas em cargo de chefia têm influência direta no estresse ocupacional. Entre os aspectos negativos dessa influência direta estão a cobrança que traz sobrecarga, perseguição que afeta o emocional dos subordinados, pouco tempo das pausas que traz o desgaste, pressão e falta de espaço para opiniões que trazem ausência de liberdade e falta de confiança que traz sensação de impotência. Em relação ao aspecto positivo da influência direta das pessoas em cargo de chefia no estresse ocupacional dos subordinados, a capacidade de atenção e cuidado, que foi exposta, deixa o ambiente descontraído e propício para uma liderança mais positiva.

As contribuições desta pesquisa para o meio acadêmico são as possibilidades de estudar a relação dos estilos de liderança emergentes, como a liderança relacional com estresse ocupacional e suas implicações para enriquecer com novos *insights* o campo acadêmico. O estudo avança no ponto em que descreve os benefícios da liderança relacional na redução do estresse ocupacional das liderados e como essa liderança contribui positivamente para a relação entre líder e liderado no ambiente laboral. A investigação revelou que os subordinados têm como prioridade as questões relacionais dentro da organização.

As limitações deste estudo estão no fato de pesquisar apenas uma empresa de *call center* e um recorte territorial de apenas uma filial do estado do Ceará. Pesquisas futuras devem abordar maior número de empresas e suas diversas filiais com mais diversidade de funcionários.

Uma sugestão de pesquisa futura está em abordar as novas alterações da norma NR1, que incluiu os riscos psicossociais como estresse, assédio e pressão excessiva associados aos estilos de liderança da chefia na empresa e como a organização e as chefias estão atendendo ou não às condições dessa norma regulamentadora.

## REFERÊNCIAS

- Abdalla, M. M., Botelho, C. F., Brito, P. N., & Silva, Y. V. (2016). Representação social da liderança: análise em uma Organização da Administração Pública Federal. *RASI - Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 2(1), 52-66.
- Aguiar, M. A. T. (2002). *Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações*. (3. ed.), Excellus.
- Albrecht, K. (1990). *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. (2. ed.), Jorge Zahar.
- Alcântara, M. N., Machado, D. Q., Carneiro, J. V. C., Alcântara, S. R. A. S., & Mota, W. R. (2020). Características do estresse ocupacional em estagiários do curso de Administração do Estado do Ceará. *Revista Pensamento e Realidade*, 35(2), 105-120. Recuperado de: <https://scholar.google.com/>
- Almeida, D. M., Tomazzoni, G. C., Santos, A. S., Rodrigues, G. O., & Simonetto, E. O. (2017). Análise de cenários envolvendo satisfação no trabalho e estresse ocupacional por meio da dinâmica de sistemas. *Future Studies Research Journal*, 9(1), 78-94. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45196/analise-de-cenarios-envolvendo-satisfacao-no-tr--->
- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98, 678–689. <https://doi.org/10.1037/a0032080>.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. Retrieved from: [https://www.academia.edu/31600500/Context\\_and\\_leadership\\_an\\_examination\\_of\\_the\\_nine\\_factor\\_full\\_range\\_leadership\\_theory\\_using\\_the\\_Multifactor\\_Leadership\\_Questionnaire](https://www.academia.edu/31600500/Context_and_leadership_an_examination_of_the_nine_factor_full_range_leadership_theory_using_the_Multifactor_Leadership_Questionnaire).
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1995). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. (2. ed.), London: Pitman.
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley–Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational*

- development*, 175–194. New York, NY: Wiley Blackwell.  
<https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch9>.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 481–490. <https://doi.org/10.1037/a0039045>.
- Arruda, Â. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Aslan, M., Sönmez, S., & Deniz, M. (2025). Leadership styles and work stress: the role of workplace climate and feelings of entrapment. *Current Psychology*.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-025-07656-8>.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264–275.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.009>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. (1991). *The full-range of leadership development*. Binghamton: Center for Leadership Studies.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>.
- Ballone, G. J. (2015). Estresse e trabalho. *PsiquWeb Psiquiatria Geral*. Recuperado de: <http://psiqweb.net/index.php/estresse-2/estresse-etralho/>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barreto, L. G. M., & Tanure, B. (2011). Liderança globalmente responsável: a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações brasileiras. In: *Anais do Encontro da Anpad*, 35, Rio de Janeiro. Recuperado de: Anpad.[https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/465/pdf\\_38](https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/465/pdf_38).
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, (4), 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers, *The Leadership Quarterly*, 7 (2), 190–205. Retrieved from: <https://faculty.lsu.edu/bedeian/files/academic-amnesia-and-vestigial-assumptions-of-our-forefathers.pdf>.
- Behnke, M. T. (2014). *Gestão de pessoas: artigos reunidos*. (1. ed.), InterSaberes.
- Bennis, W., & Thomas, R. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, 80, 39–45.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. (2. ed.), Atlas.
- Bergman, M. M. (2008). *Advances in Mixed Methods Research*. Los Angeles, Sage.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317–334.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. Pioneira Thomson.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the “space between”. *Organization Science*, 11(5), 551–564. [https://www.researchgate.net/publication/247382367\\_Relationality\\_in\\_Organizational\\_Research\\_Exploring\\_The\\_Space\\_Between](https://www.researchgate.net/publication/247382367_Relationality_in_Organizational_Research_Exploring_The_Space_Between).
- Brewer, J. D. (2003) Qualitative research. In: R. L. Miller, & J.D. Brewer. (Eds). *The A-Z of Social Research: a dictionary of key social science research concepts*, 238–241. Thousand Oaks, Sage.
- Brown, H., & Hosking, D. M. (1986). Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements, *Human Relations*, 39(1), 65–79. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678603900104>.

- Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly*, 4, 289–304.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. Handbook of organization studies, Sage Publications, London, 276–292.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London, Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPÉ.BR*, 13(1), 121 a 135. Recuperado de: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/11016>.
- Carifio, J. (2010). Development and validation of a measure of relational leadership relational leadership: Implications for Leadership Theory and policies. *Journal of Current Research in Psychology*, 1(1), 16-28. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/255624760\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_a\\_Measure\\_of\\_Relational\\_Leadership\\_Implications\\_for\\_Leadership\\_Theory\\_and\\_Policies#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/255624760_Development_and_Validation_of_a_Measure_of_Relational_Leadership_Implications_for_Leadership_Theory_and_Policies#fullTextFileContent)
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849–859.
- Carvalho, D. S., Trajano, E. T. L., & Gonçalves, S. J. C. (2019). O estresse no ambiente hospitalar. *Revista Pró-UniverSUS*, 10(1), 76-80. <https://doi.org/10.21727/rpu.v10i1.1679>
- Chi, S. S., & Liang, S. (2013). When do subordinates' emotion regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24, 125–137.
- Cho, K. W., Yi, S. H., & Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work? The relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103-118. <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1471029>
- Collins, M., & Jackson, C. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 301-484. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.005>.

- Cooper, C. L., Cooper, R. D., & Eaker, L. H. (1988). *Living with stress*. London: Penguin Books.
- Couto, H. A. (2014). *Ergonomia do corpo e cérebro no trabalho: os princípios e a aplicação prática*. Ergo.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five Traditions*. (2. ed.), Thousand Oaks, Sage.
- Cunha, A. G. (2012). *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. (4. ed.), Lexikon.
- Dachler, H. P. (1988). *Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview*. Emerging leadership vistas, Lexington Books/D. C.
- Daenzer, B. E. (2009). *Quantitative correlation of leadership styles and job stress in a Midwest United States auto company*. Tese (Doutorado em Administração) - University of Phoenix, Phoenix, USA.
- Day, D. V., Sin, H., & Chen, T. (2004). Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership roles on individual performance over time. *Personnel Psychology*, 57, 573–605.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058– 1067. <https://doi.org/10.1037/a0016253>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. 3rd ed. Thousand Oaks, Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, Sage.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 80(1), 200-221. Recuperado de: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/53468/33238>.
- Diebig, M., Bormann, K., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27, 684–696.
- Dornelas, S. C. (2013). *Relações entre estresse ocupacional e satisfação no trabalho*. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Recuperado de: [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/5275/1/2013\\_SiviaCristinaDornelas.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/5275/1/2013_SiviaCristinaDornelas.pdf).

- Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. Jossey-Bass and Center for Creative Leadership, San Francisco.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sale management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *15*, 17–31.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Stanford University. Academy of Management Review*, *14*(4).
- Erez, A., Misangyi, V., Johnson, D., LePine, M., & Halverson, K. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 602–615.
- Eubanks, D. L., & Mumford, M. D. (2010). Leader errors and the influence on performance: An investigation of differing levels of impact. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 809–825.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. In: C. L. Cooper, *From stress to wellbeing*, 254–271. London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137310651\\_12](https://doi.org/10.1057/9781137310651_12).
- Faro, A., & Pereira, M. E. (2013). Estresse: revisão narrativa da evolução conceitual, perspectivas teóricas e metodológicas. *Psicologia, Saúde & Doenças*, *14*(1), 78-100. Recuperado de: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-00862013000100006&lng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-00862013000100006&lng=pt).
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, *15*(5), 647–661. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/240181956\\_The\\_paradox\\_of\\_postheroic\\_leadership\\_An\\_essay\\_on\\_gender\\_power\\_and\\_transformational\\_change](https://www.researchgate.net/publication/240181956_The_paradox_of_postheroic_leadership_An_essay_on_gender_power_and_transformational_change).
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*(5), 992-1003.
- Ford, J. (2020). Leadership and identities: towards more critical relational approaches. *The Oxford Handbook of Identities in Organizations*, 750-765. Retrieved from: <https://academic.oup.com/edited-volume/34258/chapter-abstract/290458692?redirectedFrom=fulltext>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and

- meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>.
- França, A. C. L., & Rodrigues, A. L. (2007). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. (4. ed.), Atlas.
- Freitas, E. O. (2012). *Estresse, coping, burnout, sintomas depressivos e hardiness entre discentes de enfermagem*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria. Recuperado de: <https://portal.ufsm.br/biblioteca/pesquisa/index.html>.
- Fulop, L., & Mark, A. (2013). Relational leadership, decision making and the messiness of context in health care. *Journal of Leadership*, 9(2), 254–277. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/237236583\\_Relational\\_leadership\\_decision\\_making\\_and\\_the\\_messiness\\_of\\_context\\_in\\_healthcare](https://www.researchgate.net/publication/237236583_Relational_leadership_decision_making_and_the_messiness_of_context_in_healthcare).
- Garçon, T. A., Aguiar, L. A., Nascimento, E. S., & Voltarelli, A. (2019). Fatores desencadeantes de estresse do enfermeiro na unidade de urgência e emergência. *Revista Enfermagem Atual Inderme*, 87, 1-5. <https://doi.org/10.31011/reaid-2019-v.87-n.25-art.210>.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/280806550\\_Meta-analytic\\_review\\_of\\_leader-member\\_exchange\\_theory\\_Correlates\\_and\\_construct\\_issues](https://www.researchgate.net/publication/280806550_Meta-analytic_review_of_leader-member_exchange_theory_Correlates_and_construct_issues).
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The “what” and “how” of case study rigor: Three strategies based on published research. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737.
- Gill, A.S., Flaschner, A.B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-81. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making.

- Journal of Management Systems*, 3(3), 49–54. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=managementfacpub>.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380. Retrieved from: <https://www.cs.cmu.edu/~jure/pub/papers/granovetter73ties.pdf>.
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader-member exchange and well-being—a longitudinal study. *Work & Stress*, 30, 356–373. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1249440>.
- Gronn, P. (1999). A realist view of leadership. *Practising Administrator*, 22(1), 4-5,18. Retrieved from: <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/aeipt.100335>.
- Guerrer, F. J. L., & Bianchi, E. R. F. (2008). Caracterização do estresse nos enfermeiros de unidade de terapia intensiva. *Revista de Enfermagem da USP*, 42(2), 355-362.
- Haider, M. J. N., Akram, T., Shen, L., Hussain, S. T., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2, 116–126. [https://researchgate.net/publication/308352494\\_Does\\_relational\\_leadership\\_generate\\_organizational\\_social\\_capital\\_A\\_case\\_of\\_exploring\\_the\\_effect\\_of\\_relational\\_leadership\\_on\\_organizational\\_social\\_capital\\_in\\_China](https://researchgate.net/publication/308352494_Does_relational_leadership_generate_organizational_social_capital_A_case_of_exploring_the_effect_of_relational_leadership_on_organizational_social_capital_in_China).
- Hannah, S., Uhl-bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897–919.
- Harms, P. D., Bai, Y., & Han, G. (2016). How leader and follower attachment styles are mediated by trust. *Human Relations*, 69, 1853–1876.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/261106997\\_The\\_effects\\_of\\_passive\\_leadership\\_on\\_workplace\\_incivility#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/261106997_The_effects_of_passive_leadership_on_workplace_incivility#fullTextFileContent).
- Hilaire, F., S. (2008). *Leadership theories: toward a relational model*. Retrospective Examad hoc Doctoral Program of Administrative Sciences. France: Université Laval Québec. Retrieved from: <https://ucarecdn.com/65170f93-3f08-4028-98df-fad8831b0a50/>.
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the teacher: a qualitative introduction to school-based research*. (2. ed.), London, Taylor & Francis.

- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*, 169–180.
- Hogg, M. A. (2005). Social identity and leadership. *The psychology of leadership: New perspectives and research*, 53–80. [https://journals.sagepub.com/doi/10.1207/S15327957PSPR0503\\_1](https://journals.sagepub.com/doi/10.1207/S15327957PSPR0503_1).
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. Free Press, New York.
- Hosking, D. M., Dachler, H. P., & Gergen, K. J. (1995). *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Avebury, Brookfield.
- Hosking, D. M., & Morley, I. E. (1988). *The skills of leadership*. Emerging leadership vistas, Lexington Books/D. C.
- Hosking, D. M. (1988). Organizing, leadership, and skillful process. *Journal of Management Studies, 25*(2), 147–166. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/229764560\\_Organizing\\_leadership\\_and\\_skilful\\_process](https://www.researchgate.net/publication/229764560_Organizing_leadership_and_skilful_process).
- House, R. J. , Spangler, W., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 36*, 364–396. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.009>.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 860-868. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/257467505\\_The\\_influence\\_of\\_leader\\_core\\_self-evaluation\\_on\\_follower\\_reports\\_of\\_transformational\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/257467505_The_influence_of_leader_core_self-evaluation_on_follower_reports_of_transformational_leadership).
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly, 13*, 493–504. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/223752967\\_The\\_Many\\_Faces\\_of\\_Emotional\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/223752967_The_Many_Faces_of_Emotional_Leadership).
- Hunt, J. G. (2004). What is leadership? *The nature of leadership*, 19–48. Rio de Janeiro: J. Zahar, 286p. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/232460081\\_What\\_is\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/232460081_What_is_leadership).
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly Review of Leadership, 11*(4), 435-458. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/222509467\\_Leadership\\_deja\\_vu\\_all\\_over\\_a\\_gain](https://www.researchgate.net/publication/222509467_Leadership_deja_vu_all_over_a_gain).

- Instituto Antonio Houaiss. (2001). Liderança. In: *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Objetiva.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523–545. Retrieved from: <http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2019/05/5.-KELLETT-J.-B.-Empathy-and-complex-task-performance-two-routes-to-leadership.pdf>
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/222395260\\_Empathy\\_and\\_the\\_emergence\\_of\\_task\\_and\\_relations\\_leaders](https://www.researchgate.net/publication/222395260_Empathy_and_the_emergence_of_task_and_relations_leaders).
- Kolditz, T. (2007). *In extremis leadership: Leading as if your life depended upon it*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2013). *Exploring Leadership: Facilitation and Activity Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kosuri, S., Mantravadi, N., Mathew, B., Cherian, M., & Bakashi, A. (2025). The impact of leadership styles on employee well-being: A social science perspective. *Metallurgical and Materials Engineering*, 31(1), 702-710.
- Kramer, A., & Son, J. (2016). Who cares about the health of health care professionals? Na 18-year longitudinal study of working time, health, and occupational turnover. *ILR Review*, 69(4), 939–960. <https://doi.org/10.1177/0019793916640492>.
- Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Inter Views: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, Sage, Los Angeles, CA.
- Lazarus, R. S. (1974). *Personalidade e adaptação*. Álvaro Cabral (trad). Rio de Janeiro: Zahar.
- Lidwall, U. (2016). Effort–reward imbalance, overcommitment and their associations with all-cause and mental disorder longterm sick leave: A case-control study of the Swedish working population. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(6), 973-989. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00712>.

- Likert, R. (1979). *Novos padrões de administração*. (2. ed.), Pioneira.
- Lima, L. A. O., Domingues Júnior, P. L. D., & Laura, L. S. (2024). Estresse ocupacional em período pandêmico e as relações existentes com os acidentes laborais: estudo de caso em uma indústria alimentícia. *Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 34-47. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/>.
- Lima, T. B., & Gomes, S. L. (2017). Os estilos de liderança na gestão hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa (PB). *Organizações em contexto*, 13(26), 19-71.
- Limongi-França, A. C., & Rodrigues, A. L. (2005). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. (4. ed.). Atlas.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *Connective leadership: Managing in a changing world*. Oxford University Press, New York.
- Lipp, M. E. N. (2013). *O stress está dentro de você*. (8. ed.), Contexto.
- Lipp, M. E. N. (2000). *O stress está dentro de você*. Casapsi Livraria e Editora.
- Lipp, M. E. N. (1996). *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus.
- Lipp, M. E. N. (1984). Stress e suas implicações. *Estudos de Psicologia*, 3, 5-19.
- Lyons, J., & Schneider, T. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-748.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=managementfacpub>.
- McColl-Kennedy, J., & Anderson, R. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Memon, K.R., & Ooi, S.K. (2024). Investigating the relationship between relational leadership and employees' promotive voice behavior. *Employment Response Rights* 36, 189-207. <https://doi-org.ez93.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10672-023-09441-w>.
- Mendes, A. (2008). A Organização do trabalho como produto da cultura e a prevenção do estresse ocupacional: O olhar da psicodinâmica do trabalho. In: A. Tamayo. (Org.). *Estresse e Cultura Organizacional*. 164-191.
- Mendes, L. D., Sant'Anna, A. S., & Diniz, D. M. (2021). Liderança relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia. *Revista Direito GV, São Paulo*, 17(3). <https://doi.org/10.1590/2317-6172202140>.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*. (2. ed.). Thousand Oaks, Sage.

- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Huffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive metaanalysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>.
- Moraes, A. F. M., & Pereira, L. Z. (2021). Estresse ocupacional: estudo com gestoras do pólo industrial de Manaus. *Reuna*, 26(3), 35-53. Retrieved from: <http://www.spell.org.br/documentos/>.
- Moscon, D. C. B. (2013). *As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/17334>.
- Mumford, M., Friedrich, T., Caughron, J., & Byrne, C. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18, 515– 543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002>.
- Murrell, K. L. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15(3), 35–42. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/284469376\\_Emergent\\_theories\\_of\\_leadership\\_for\\_the\\_next\\_century\\_Towards\\_relational\\_concepts](https://www.researchgate.net/publication/284469376_Emergent_theories_of_leadership_for_the_next_century_Towards_relational_concepts).
- Newstrom, J., & Santos, I.P.F. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. McGraw Hill.
- Nexo, M., Borg, V., Sejbaek, C., Carneiro, I., Hjarsbech, P., & Rugulies, R. (2015). Depressive symptoms and early retirement intentions among danish eldercare workers: crosssectional and longitudinal analyses. *BMC Public Health*, 15(167). 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1973-1>.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications, 131-160.
- Offerman, L., & Hellman, P. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 382–390.
- Offstein, E. H., Madhavan, R., & Gnyawali, D. R. (2006). *Pushing the frontier of LMX research: The contribution of triads*. Sharing network leadership, 4, Information Age Publishing, Greenwich.
- Oliveira, A. C. J. M. D., & Santos, T. O. F. (2024). Call centers e a saúde mental: condições de trabalho e os seus desafios. *Revista Scientia*, 10(4), 1-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14592049>.

- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (1980). *Organization theory*. John Wiley, New York.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 797–837. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984302001546>.
- Paiva, K. C. M., Gomes, M. A. N., & Helal, D. H. (2015). Estresse ocupacional e síndrome de burnout: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a docentes do ensino superior. *Gestão & Planejamento*, 16(3), 285–309.
- Panice, T. C., Zanini, M., & Verri, R. A. (2010). Liderança como ênfase no gerenciamento de pessoas. *CEAD&CIESTEC*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/26745571/Lideran%C3%A7a\\_Como\\_%C3%8Anfase\\_No\\_Gerenciamento\\_De\\_Pessoas](https://www.academia.edu/26745571/Lideran%C3%A7a_Como_%C3%8Anfase_No_Gerenciamento_De_Pessoas).
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52. Recuperado de: [https://www.scielo.br/j/epsic/a/MRLmmQhyZQjWcN4DPffTBbq/?format=pdf&lang=pt\\_](https://www.scielo.br/j/epsic/a/MRLmmQhyZQjWcN4DPffTBbq/?format=pdf&lang=pt_).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3. ed.). Thousands Oaks, Sage.
- Pego, Z. O., Soares, M. G., & Zille, L. P. (2016). O estresse ocupacional de servidoras técnico-administrativas. *Revista Alcance*, 23(2), 156-169. Recuperado de: <https://scholar.google.com/>.
- Pereira, L. Z., & Zille, G. P. (2010). O estresse no trabalho: uma análise teórica de seus conceitos e suas inter-relações. *Gestão e Sociedade*, 4(7), 414- 434.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.
- Regan, H.B., & Brooks, G.H. (1995). *Out of Women's Experience: Creating Relational Leadership*. Corwin Press, Inc.
- Rengel, R., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista Economia & Gestão*, 20(57), 44-62. Recuperado de: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19988>.
- Resende, A. M. (2017). Estresse ocupacional: um estudo com gestores de uma empresa mineira de logística de transportes. *Revista Administração em Diálogo*, 19(1), 112–137.

- Ricci, M. G., & Rachid, A. (2013). Relações de trabalho no serviço de teleatendimento. *Gestão da Produção*, 20(1), 192-203. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/gp/a/hSSCh7R6DjnpNdNsjTBhhXK/?format=pdf&lang=pt>.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Administração*. Saraiva.
- Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics, *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129–142. Retrieved from: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/abs/leadership-a-discussion-about-ethics/D11A00946B4D6A0FE5F3764C0A1C91ED>.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*, Praeger, London.
- Sam, T. H., Isa, K., Siqi, P., Palpanadan, S. T., Hong, H. C., & Luan, N. M. (2025). Leadership styles and their effects on employee satisfaction in empowering happiness at workplace. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 454-463. Retrieved from: <https://ecohumanism.co.uk/joe/ecohumanism>.
- Sant'Ana, L. C., Ferreira, L. A., & Santana, L. P. M. (2020). Estresse ocupacional em profissionais de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(2), 1-7. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0997>.
- Santos, I. M., Santos N. C. R., & Costa, E. C. (2023). As consequências do estresse ocupacional nas empresas do século XXI. *Interface Tecnológica*, (20)1, 324-336. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/374903731\\_CONSEQUENCIAS\\_DO\\_ESTRESSE\\_OCUPACIONAL\\_NAS\\_EMPRESAS\\_DO\\_SECULO\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/374903731_CONSEQUENCIAS_DO_ESTRESSE_OCUPACIONAL_NAS_EMPRESAS_DO_SECULO_XXI).
- Santos, J. C. S. (2022). As diferentes eras das organizações e a formação do capital humano. *Brasil Escola*. Recuperado de: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/as-diferentes-eras-das-organizacoes-formacao-capital.htm>.
- Santos, M. D. M., & Moscon, D. C. B. (2014). Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA. *Revista Foco*, (7)1, 59-80. Recuperado de: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/115/0>.
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245-261. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/search.Search.htmlquery=Sargent%2C+L.+D.%2C+%26+Terry%2C+D.+J.+%282000%29.+The+moderating+role+of+social+support+in+Kar>

- asek%27s+job+strain+model.+Work+%26+Stress%2C+14%283%29%2C+245-261.&type=publication.
- Sayles, L. (1964). *Managerial behavior: Administration in complex organizations*. McGraw Hill, New York.
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Litaker, D., Wilson, M., Kastner, M., & Fischer, J. (2014). Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees' psychological strain. *Work*, *49*, 315–324.
- Selye, H. (1965). *Stress: a tensão da vida*. (2. ed.), São Paulo: Ibrasa.
- Selye, H. (1956). *Stress: a tensão da vida*. Ibrasa.
- Selye, H. (1959). *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: Ibrasa (397 p.),
- Selye, H. (1974). *What is stress*. Stress without distress. Lippincott Williams & Wilkins.
- Sijbom, R. B., Lang, J. W., & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of personality*, *87*(3), 702-714. <https://doi.org/10.1111/jopy.12427>.
- Silva, J. G. (2014). *Liderança ética e servidora: Experiência concreta aplicada nos Institutos Federais brasileiros*. Publicação do IFSC.
- Silva, L. C., & Salles, T. L. D. A. (2016). O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. *Revista de Carreiras e Pessoas*, *6*(2), 234-247.
- Silva, T., Filippim, E. S., & Sant'Anna, A. S. (2020). Liderança relacional em rede do setor de transportes brasileiro. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, (19)3, 567-592. Recuperado de: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/22627>.
- Sjostrand, S. E., Sandberg, J., & Tyrstrup, M. (2001). *Invisible management: The social construction of leadership*. Thompson Learning, London.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, *24*(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, *28*(4), 323-341. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/268038600\\_Is\\_avoidant\\_leadership\\_a\\_root\\_cause\\_of\\_subordinate\\_stress\\_Longitudinal\\_relationships\\_between\\_laissez-faire\\_leadership\\_and\\_role\\_ambiguity#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/268038600_Is_avoidant_leadership_a_root_cause_of_subordinate_stress_Longitudinal_relationships_between_laissez-faire_leadership_and_role_ambiguity#fullTextFileContent).

- Smerd, J., & Marquez, J. (2008). Companies look to allay workers' financial fears. *Workforce Management*, 1-3.
- Smith, T.D., Eldridge, F., & Dejoy, D.M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92–97. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/search/Search.html?query=Safetyspecific+transformational+and+passive+leadership+influences+on+firefighter+safety+climate+perceptions+and+safety+behavior+outcomes.&type=publication>.
- Sohmen, V.S. (2013). Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1–18. Retrieved from: [https://www.academia.edu/12101458/Leadership\\_and\\_Teamwork\\_Two\\_Sides\\_of\\_the\\_Same\\_Coin](https://www.academia.edu/12101458/Leadership_and_Teamwork_Two_Sides_of_the_Same_Coin).
- Spain, S. M., Harms, P. D., & Wood, D. (2016). Stress, well-being and the dark side of leadership. *Research in Occupational Stress and Well-being*.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365–390.
- Stacciarini, J. M., & Tróccoli, B. T. (2002). Estresse ocupacional. In: A. M. Mendes *et al.* (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. 187-205.
- Steffens, N. K., Yang, J., Jetten, J., Haslam, S. A., & Lipponen, J. (2018). The unfolding impact of leader identity entrepreneurship on burnout, work engagement, and turnover intentions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 373-387. <https://doi.org/10.1037/ocp0000090>
- Stogdill, R. M, Goode, O. S., & Day, D. R. (1962). New leader behavior description subscales, *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 54 (2), 259–269. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1962.9713117>.
- Streatfield, P. J. (2001). *The paradox of control in organizations*. Routledge, London.
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3). 252-26. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/247770585\\_Stress\\_in\\_Highly\\_Demanding\\_IT\\_Jobs\\_Transformational\\_Leadership\\_Moderates\\_the\\_Impact\\_of\\_Time\\_Pressure\\_on\\_Exhaustion\\_and\\_Work-Life\\_Balance#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/247770585_Stress_in_Highly_Demanding_IT_Jobs_Transformational_Leadership_Moderates_the_Impact_of_Time_Pressure_on_Exhaustion_and_Work-Life_Balance#fullTextFileContent)

- Taube, M. E., & Carlotto, M. S. (2022). Síndrome de Burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura. *Revista Administração em Diálogo*, 24(3),28-47. Recuperado de: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/download/54795/42861>.
- Tavares, G. M., Sobral, F., Goldszmidt, R., & Araújo, F. (2018). Opening the implicit leadership theories? Black Box: An experimental approach with conjoint analysis. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11. Retrieved from: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/opening\\_the\\_implicit\\_leade.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/opening_the_implicit_leade.pdf).
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161–1190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>.
- Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. (2000). Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 18, 137–185. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/234021984\\_Implications\\_of\\_Leader-Member\\_Exchange\\_LMX\\_for\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Systems\\_Relationships\\_as\\_Social\\_Capital\\_for\\_Compertitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/234021984_Implications_of_Leader-Member_Exchange_LMX_for_Strategic_Human_Resource_Management_Systems_Relationships_as_Social_Capital_for_Compertitive_Advantage).
- Uhl-Bien, M. (2005). Implicit theories of relationships in the workplace. In: B. Schyns & J.R. Meindl (Editors). *Implicit leadership theories: Essays and explorations*, 103–133. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/239844083\\_Implicit\\_leadership\\_theories\\_Essays\\_and\\_explorations](https://www.researchgate.net/publication/239844083_Implicit_leadership_theories_Essays_and_explorations).
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2004). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/222548127\\_Complexity\\_Leadership\\_Theory\\_Shifting\\_Leadership\\_from\\_the\\_Industrial\\_Age\\_to\\_the\\_Knowledge\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/222548127_Complexity_Leadership_Theory_Shifting_Leadership_from_the_Industrial_Age_to_the_Knowledge_Era).
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager–subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes, *Journal of Management*, 29(4), 511–532. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=managementfacpub>.

- Uhl-Bien, M. (2003). Relationship development as a key ingredient for leadership development. *The future of leadership development*, 129–147. Retrieved from: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781410608895/future-leadership-development-susan-elaine-murphy-ronald-riggio>.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=leadershipfapub>.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182–196.
- Vieira, J. X. (2014). *Identificação dos estilos de liderança feminino: um estudo em micro e pequenas empresas em Patos, PB*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba. Recuperado de: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/5468/1/PDF%20-%20Jorge%20Xavier%20Vieira.pdf>.
- Vinte, R. N., Carvalho Neto, A., & Diniz, D. (2024). Relational leadership in education: a study from the perception of teachers. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 17(1), 87–98. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.n1.87-98>.
- Vinuto, J. (2014, ago-dez.). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, 22(44), 203-220. Recuperado de: <https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144>.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2012). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Saraiva.
- Wei, L., Aun, N. S. M., Ibrahim, F., & Rajaratnam, S. (2025). Role stress and burnout among social workers in China: Exploring the impact of job satisfaction and leadership support. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/10911359.2025.2469713>
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis, interpretation*. Thousand Oaks, Sage.
- Yamafuko, E. L., & Silva, J. J. (2015). Liderança nas organizações. *Colloquium Humanarum*, 12, 86-93.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.), Bookman.

- Yukl, G., & Portugal, E. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271–276. Retrieved from: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/1048984394900175>.
- Zhang, H., Sun, W. & Tang, G. (2024). Relational leadership and work–life balance: The moderated mediating role of relational energy. *Asia-Pacific Journal Management*. <https://doi-org.ez93.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10490-024-09995-9>.
- Zhang, Y., Zhang, S., & Hua, W. (2019). The impact of psychological capital and occupational stress on teacher Burnout: Mediating role of coping styles. *Asia-Pacific Education Researcher*, 28(4), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s40299-019-00446-4>.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Roteiro de entrevista R1

#### Perguntas para caracterização dos entrevistados

Qual a sua idade?

Qual é seu estado civil?

Qual a sua escolaridade? (Em caso de ensino superior, qual o curso?)

Você tem outro emprego além do *call center*?

Você tem filhos? Em caso positivo, qual a idade deles? E quantos são?

#### Perguntas sobre o tema de pesquisa

- 1 Você se sente estressado? Quais os fatores que causam estresse no seu ambiente de trabalho?
- 2 O que você considera como liderança?
- 3 O que você considera como importante na relação líder/liderado?
- 4 Você considera que na sua empresa existe a liderança? Em caso positivo, indique os fatores e atitudes que são responsáveis para a aplicação de liderança na sua empresa.
- 5 O seu líder ou sua líder possui as características de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ele(a) mesmo(a) em nome de todo o grupo? Em caso positivo ou negativo, o que você acha dessas características? Você já teve um líder assim em algum momento na empresa? Conte como foi.
- 6 O seu líder ou sua líder possui as características de oferecer caminhos para atingir as metas, abre espaços para sugestões e sabe elogiar e motivar o grupo? Em caso positivo ou negativo, o que você acha dessas características?
- 7 O seu líder ou sua líder possui características de se adaptar a situação ou necessidades do liderado? Em caso positivo ou negativo, o que você acha dessas características?
- 8 O seu líder ou sua líder possui as características de negociar recompensas após o atingimento das metas? Quando a meta não é atingida como é a relação líder/liderado? O que você acha dessas características?
- 9 O seu líder ou sua líder possui as características de ser carismático, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência? Em caso positivo ou negativo, o que você acha dessas características?

- 10 O seu líder ou sua líder é passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe? Em caso positivo ou negativo, o que você acha dessas características?
- 11 O seu líder ou sua líder preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação? Você considera importantes essas características? Por quê? Quais fatores de estresse são melhorados ou piorados por essa característica de liderança?
- 12 O que você diz sobre estresse no ambiente de trabalho?
- 13 O seu líder ou sua líder tem influência direta no seu estresse no ambiente de trabalho? Quais atitudes do seu líder geram estresse para você?
- 14 O seu estresse no ambiente de trabalho é um estresse positivo ou negativo? Por quê?
- 15 O seu estresse no ambiente de trabalho é um estresse de sobrecarga devido às pressões do ambiente ou um estresse porque as atividades solicitadas são muito aquém das suas competências? Cite um exemplo.
- 16 O seu estresse é de esgotamento ou exaustão? Por quê?
- 17 Como você enfrenta o estresse sofrido no ambiente de trabalho?
- 18 Em relação às características de um líder ou de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ele mesmo em nome de todo o grupo, em sua opinião quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho?
- 19 Em relação às características de um líder de oferecer caminhos para atingir as metas, abre espaços para sugestões e sabe elogiar e motivar o grupo, em sua opinião quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho?
- 20 Em relação às características de um líder de se adaptar a situação ou necessidades do liderado, em sua opinião quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho?
- 21 Em relação às características de um líder ou de negociar recompensas após o atingimento das metas, em sua opinião quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho?
- 22 Em relação às características de um líder de ser carismático, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência, em sua opinião quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho?

23 Em relação às características de um líder de ser passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe, em sua opinião quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho?

## Apêndice B - Roteiro de entrevista R2

### Perguntas para caracterização dos entrevistados

Qual a sua idade?

Qual é seu estado civil?

Qual a sua escolaridade? (Em caso de ensino superior, qual o curso?)

Você tem outro emprego além do *call center*?

Você tem filhos? Em caso positivo, qual a idade deles? E quantos são?

### Perguntas sobre o tema de pesquisa

1. O que você diz sobre o ambiente de trabalho da empresa em que você atua?
2. É um ambiente estressante no sentido ruim?
3. Quais fatores relacionados ao estresse você percebe?
  - A: Relação entre colegas
  - B: Relação entre subordinados e chefia
  - C: Postura da chefia
  - D: Natureza da tarefa
  - E: Prazos apertados
  - F: outros: \_\_\_\_\_
4. E você se sente estressado ou motivado (estresse positivo)? Quais os fatores que causam o seu estresse no seu ambiente de trabalho?
5. O que você considera que uma pessoa tem quando ela é vista como um líder?
6. O que você considera como importante na relação líder/liderado?
7. Você considera que na sua empresa existe liderança benéfica a partir da chefia? Em caso positivo, quais as atitudes da chefia que são responsáveis para a aplicação de liderança na sua empresa?
8. A sua chefia possui as seguintes características detalhadas a seguir? (Marque aquelas que você acredita que sim):
  - A: características de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ela mesma em nome de todo o grupo.
  - B: características de oferecer caminhos para atingir as metas, abre espaços para sugestões e sabe elogiar e motivar o grupo.
  - C: características de se adaptar a situação ou as necessidades do liderado.
  - D: características de negociar recompensas após o atingimento das metas.

E: características de ser carismático, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência.

F: é passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe.

G: preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação.

9. Quais dessas sete opções você acredita estarem mais presentes na sua chefia?
10. Quais fatores de estresse são melhorados ou piorados por essas características da chefia?
11. O seu estresse no ambiente de trabalho é um estresse positivo ou negativo? Por quê?
12. A sua chefia tem influência direta no seu estresse no ambiente de trabalho? Se há estresse positivo, quais atitudes da sua chefia geram esse estresse para você? Se há estresse negativo, quais atitudes da sua chefia geram estresse para você?
13. Em sua opinião quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho a partir da postura da chefia:

A: as características de um líder de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ele mesmo em nome de todo o grupo.

B: as características de um líder de oferecer caminhos para atingir as metas, abre espaços para sugestões e sabe elogiar e motivar o grupo.

C: as características de um líder de se adaptar a situação ou necessidades do liderado.

D: as características de um líder de negociar recompensas após o atingimento das metas.

E: as características de um líder ou uma líder de ser carismático ou carismática, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência.

F: as características de um líder de ser passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe.

G: preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação.

### Apêndice C - Correlação dos objetivos geral e específicos com as perguntas do roteiro de entrevista R2

<p><b>Objetivo geral</b> Analisar que fatores relacionados ao estresse ocupacional são melhorados ou piorados a partir da relação dos trabalhadores com seus colegas pares e com seus líderes.</p>	<p>10 Quais fatores de estresse são melhorados ou piorados por essas características da chefia?</p> <p>12 A sua chefia tem influência direta no seu estresse no ambiente de trabalho? Se há estresse positivo, quais atitudes da sua chefia geram esse estresse para você? Se há estresse negativo, quais atitudes da sua chefia geram estresse pra você?</p> <p>13 Em sua opinião, quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho, a partir da chefia: A: as características de um líder de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ele mesmo em nome de todo o grupo. B: as características de um líder de oferecer caminhos para atingir as metas, abre espaços para sugestões e sabe elogiar e motivar o grupo. C: as características de um líder de se adaptar a situação ou necessidades do liderado. D: as características de um líder de negociar recompensas após o atingimento das metas. E: as características de um líder de ser carismático, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência. F: as características de um líder de ser passivo ou passiva no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe. G: preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação.</p>
<p>1. Identificar se há o perfil de liderança relacional em uma grande empresa de <i>call center</i> em Minas Gerais e o modo como a liderança é praticada dentro do ambiente organizacional.</p>	<p>5 O que você considera que uma pessoa tem quando ela é vista como um líder?</p> <p>6 O que você considera como importante na relação líder/liderado?</p> <p>7 Você considera que na sua empresa existe liderança benéfica a partir da chefia? Em caso positivo quais as atitudes da chefia que são responsáveis para a aplicação de liderança na sua empresa.</p> <p>8 A sua chefia possui as seguintes características detalhadas a seguir? (Marque aquelas que você acredita que sim): A: características de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ela mesma em nome de todo o grupo. B: Características de oferecer caminhos para atingir as metas,</p>

	<p>abre espaços para sugestões e sabe elogiar e motivar o grupo.</p> <p>C: características de se adaptar a situação ou necessidades do liderado.</p> <p>D: características de negociar recompensas após o atingimento das metas.</p> <p>E: características de ser carismático, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência.</p> <p>F: é passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe.</p> <p>G: preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação.</p> <p>9 Quais dessas sete opções você acredita estar mais presente na sua chefia?</p>
<p>2. Identificar os fatores estressores no ambiente organizacional.</p>	<p>1 O que você diz sobre o ambiente de trabalho da empresa em que você atua?</p> <p>2 É um ambiente estressante no sentido ruim?</p> <p>3 Quais fatores relacionados ao estresse você percebe?</p> <p>A: Relação entre colegas</p> <p>B: Relação entre subordinados e chefia</p> <p>C: Postura da chefia</p> <p>D: Natureza da tarefa</p> <p>E: Prazos apertados</p> <p>F: outros:</p> <p>4 E você se sente estressado ou motivado (estresse positivo)? Quais os fatores que causam o seu estresse no seu ambiente de trabalho?</p> <p>11 O seu estresse no ambiente de trabalho é um estresse positivo ou negativo? Por quê?</p>
<p>3. Identificar os fatores de estresse que são melhorados ou piorados por meio da atitude dos líderes.</p>	<p>10 Quais fatores de estresse são melhorados ou piorados por essas características da chefia?</p> <p>12 A sua chefia tem influência direta no seu estresse no ambiente de trabalho? Se há estresse positivo, quais atitudes da sua chefia geram esse estresse para você? Se há estresse negativo, quais atitudes da sua chefia geram estresse pra você?</p> <p>13 Em sua opinião, quais fatores são melhorados ou piorados em relação ao estresse no ambiente de trabalho, a partir da postura da chefia:</p> <p>A: as características de um líder de determinar as regras, não abrir espaços para opiniões e tomar decisões por ele mesmo em nome de todo o grupo.</p>

	<p>B: as características de um líder de oferecer caminhos para atingir as metas, abre espaços para sugestões e sabe elogiar e motivar o grupo.</p> <p>C: as características de um líder de se adaptar a situação ou necessidades do liderado.</p> <p>D: as características de um líder de negociar recompensas após o atingimento das metas.</p> <p>E: as características de um líder de ser carismático, tem capacidade para influenciar a equipe, preza pelo respeito ao próximo, integridade e transparência.</p> <p>F: as características de um líder de ser passivo no dia a dia de trabalho, deixa as decisões todas nas mãos dos liderados e não intervém na equipe.</p> <p>G: preocupa-se com a relação entre vocês, procura saber se está bem de saúde, como vai a família e procura fazer uma rede de relacionamentos dentro da empresa para criar laços fortes na relação.</p>
--	---