

Comportamentos apoiadores de supervisores como moderadores do estresse de operadores de teleatendimento

Supervisor's support behaviors as buffers for call centers operators' work stress

Ana Maria Garcia*, Débora Miriam Raab Glina**

Garcia AM, Glina DMR. Comportamentos apoiadores de supervisores como moderadores do estresse de operadores de teleatendimento. Saúde, Ética & Justiça. 2008;13(1):14-27.

RESUMO: O Call Center ou central de teleatendimento constitui-se num conjunto de atividades que exige a integração do trabalho das pessoas com dispositivos e equipamentos de alta tecnologia, informática e telecomunicação. Os comportamentos apoiadores dos supervisores envolvem o reconhecimento do valor dos subordinados e a sensibilidade às percepções e reações destes, traduzindo-se em atitudes de apoio e de respeito. Objetivo: identificar que comportamentos dos supervisores funcionavam como moderadores ou protetores em relação ao estresse dos operadores. Metodologia: realizou-se um estudo de caso, com entrevistas semi-estruturadas, aplicação de Inventário de Sintomas de Estresse de Lipp (ISSL), encontro de grupo focal e aplicação de Questionário de Comportamentos Apoiadores. Resultados e discussão: Há, na central: 1 gerente, 4 supervisores e 82 operadores. Dentre eles, 42 apresentaram sintomas de estresse, sendo 3 dos cargos de chefia e 39 operadores. Os comportamentos apoiadores dos supervisores foram considerados em três categorias: apoio ao trabalho, a forma de tratamento e motivação. Os comportamentos apoiadores mais valorizados por todos os operadores foram: transparência no feedback (apoio ao trabalho), disponibilidade de ouvir, tratar com educação, cordialidade e respeito (forma de tratamento), encorajar no desenvolvimento do trabalho e criar um bom clima de trabalho (motivação). Constatou-se que o supervisor que apresenta o maior número de comportamentos apoiadores apresenta o menor número de sintomas de estresse e tem o menor número de subordinados com sintomas de estresse.

DESCRIPTORIOS: Esgotamento profissional. Estresse. Pessoal de operação. Apoio social. Adaptação psicológica.

INTRODUÇÃO

O Call Center ou central de teleatendimento constitui-se num conjunto de atividades que exigem a integração do trabalho das pessoas com dispositivos e equipamentos de alta

tecnologia, informática e telecomunicação.

Em recente pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), em julho de 2002, ficou constatado que a atividade de teleatendimento

* Psicóloga, Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social, CEPPEV- Fundação Visconde de Cairu-BA, Especialista em Psicologia Organizacional - UNIFACS, Especialista em Gestão de Negócios - UCSAL.

** Psicóloga, Doutora em Psicologia Social (PUC-SP) e Ergonomista (POLI-USP). Departamento de Medicina Legal, Ética Médica e Medicina Social e do Trabalho, Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo (FMUSP).

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA: Débora Miriam Raab Glina. Al. Ribeirão Preto 438, Apto. 1501 - Bela Vista - CEP 0133-000; São Paulo, SP; Brasil.

continua sendo a maior geradora de empregos na área de serviços no Brasil. De acordo com esta pesquisa, o número de postos de trabalho cresceu 21,5%, entre 2000 e 2001, passando de 370 mil para 450 mil. A pesquisa também revela que a terceirização representa um terço da atividade.

Uma peculiaridade do setor de serviços é o fato de o trabalho ser desenvolvido no momento mesmo em que este é consumido, e por isso o consumidor do serviço (a pessoa do outro lado da linha) participa e interfere ativamente no trabalho a ser realizado. Pode-se dizer que os operadores de teleatendimento funcionam como um amortecedor entre a irritabilidade do cliente e a inflexibilidade da empresa.

Para Freire², de um modo geral, a inter-relação entre o teleatendimento e o custo humano da atividade pode ser descrita pela interdependência de três lógicas:

1. A lógica da instituição, de natureza tecnocrática, impõe um ritmo de trabalho acelerado, oferece suporte técnico precário e utiliza um perfil volátil de funcionário, o que não permite a evolução e melhoria do pessoal, tanto pelo treinamento quanto pela experiência acumulada com o tempo;

2. A lógica do teleatendente, como "porta-voz" da instituição, que se encontra constantemente sem respostas e argumentos ao teleusuário e busca regular os limites do trabalho prescrito e as condições disponibilizadas;

3. A lógica do teleusuário, que busca no serviço a resolução para seus problemas, acredita estar na última instância, quer urgência e não dissocia teleatendente da instituição, descarregando nele suas lamentações e reclamações.

Desse modo, a possibilidade de respostas de estresse nos teleatendentes pode ser encarada como o resultado do "fracasso" da eficácia das estratégias de adaptação e como fruto da oposição dessas três lógicas.

Seligmann-Silva³ salienta que a "evolução" tecnológica em que se enquadram os serviços de teleatendimento com os recursos avançados da tecnologia de informática, combinada com a ampliação e aprimoramento dos recursos telefonia, apresenta três grandes componentes potencialmente estressores aos teleatendentes: controle externo sobre a execução do trabalho (assegurando a rigidez e a padronização da forma de execução da tarefa); alienação do operador de teleatendimento

e fragmentação das tarefas, que conduzem não só a uma desqualificação do trabalho mas, também, do trabalhador.

Fernandes⁴, em pesquisa sobre organização e condições de trabalho em Telemarketing, observa que o teleatendente tem grau mínimo de autonomia no seu trabalho devido a controles rígidos que se assemelham aos moldes tayloristas, apesar da natureza contemporânea e da modernidade dos serviços de teleatendimento.

Em estudo sobre os aspectos psicossociais específicos no trabalho de teleoperadores, em uma central de atendimento de um Banco, Glina e Rocha⁵ identificam alguns aspectos psicossociais como os principais causadores de estresse nos teleoperadores, tais como: velocidade do tempo de atendimento x qualidade esperada do atendimento; a mudança constante nas informações referentes aos produtos e serviços da instituição, que precisam ser dominados pelos teleatendentes; a proibição de fazer anotações escritas durante o horário de trabalho por questões de segurança (no caso de serviços bancários), acarretando a possibilidade de erros e reflete na utilização exacerbada da memória de curto prazo; a existência de fila de espera que leva a um tempo de atendimento extra, com a intensificação do trabalho e manutenção das mesmas posturas com esforço físico constante; a repetitividade da tarefa em contraste com a sua complexidade; a falta de controle sobre o trabalho; tratamentos desagradáveis ou ameaças por parte dos clientes; o ambiente de trabalho, com seus componentes físicos.

Não se encontra, atualmente, uma definição ampla ou consensual sobre o apoio social. Embora não haja nenhum acordo sobre o que constitui apoio social, existem evidências indicando que as interações sociais possuem uma importante influência na resposta ao estresse.

O apoio social, em seu sentido mais amplo, pode ser visto como o nível de acesso que o indivíduo tem aos recursos sociais que podem tomar diversas formas, entre elas os relacionamentos. Segundo Khan⁶ apud Chor et al.⁷, o conceito de apoio social se apresenta como transações interpessoais que incluem um ou mais dos seguintes fatores: expressão de afeto positivo de uma pessoa em relação à outra; afirmação ou endosso de outras pessoas sobre seus próprios comportamentos, percepções ou pontos de vista; doação de ajuda

simbólica ou material para outro. O apoio social tem sido considerado como uma importante estratégia de controle do estresse.

Segundo Lazarus e Folkman⁸ apud Glina⁹, o ambiente social é uma fonte importante de sofrimento mental. Os fatores críticos no favorecimento do sofrimento são: o conflito que pode ocorrer quando, ao satisfazer as exigências de uma demanda, viola-se um valor fortemente enraizado ou, quando para satisfazer as exigências de um papel, o que é requerido para o desempenho de outro papel é prejudicado; a ambigüidade, quando não fica claro o que é esperado e a pessoa não pode planejar efetivamente ou comportar-se de forma direta; e a sobrecarga. Mas o ambiente social também fornece recursos vitais de que o indivíduo deve valer-se para sobreviver e desenvolver-se.

Existem, pelo menos, dois modos muito diferentes pelos quais o apoio social poderia ser relevante para a adaptação: estar inserido em uma rede social é essencial e usualmente assumido para as pessoas sentirem-se bem a respeito de si mesmas e com suas vidas; pode ajudar a prevenir o sofrimento mental fazendo com que experiências danosas ou ameaçadoras pareçam ter conseqüências menores ou fornecendo recursos valiosos para o *coping* quando o sofrimento ocorre. O apoio age como um impeditivo imediato ao sofrimento mental e suas conseqüências somáticas destrutivas.

Resumidamente, podem ser diferenciadas três classes de apoio social: apoio emocional, apoio tangível e apoio informacional. O apoio tangível aparece sob a forma de mercadorias e serviços durante períodos de sofrimento mental. O apoio informacional refere-se a sugestões de ações específicas que um indivíduo pode tomar para combater um estressor. O apoio emocional refere-se ao reassuramento de que a pessoa tem valor e que os outros se importam com ela. Parece também que diferentes fontes de apoio social podem ser mais efetivas em relação a determinados estressores.

Nos estudos analisados sobre apoio social, não são explicitados quais são os comportamentos que manifestam este apoio. Assim, tornou-se necessário construir um modelo teórico baseado em Goleman¹¹, Gardner¹⁰ e Likert e Likert¹².

Gardner¹⁰ apresentou um modelo de inteligências múltiplas. Este modelo é composto de sete inteligências: espacial, interpessoal, intrapessoal, musical, corporal, cinestésica, lógica matemática,

lingüística. Para esta pesquisa, as modalidades interpessoal e intrapessoal são fundamentais.

A inteligência interpessoal, segundo Gardner¹⁰, baseia-se na capacidade central de perceber distinções entre os outros, em especial, os contrastes em estado de ânimo, intenções, temperamentos e motivações. Esta inteligência permite que o adulto perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas as escondam.

Segundo Gardner¹⁰, a inteligência interpessoal estabelece que o indivíduo, para conhecer o outro, precisa, primeiramente, conhecer a si mesmo. A inteligência intrapessoal refere-se ao conhecimento dos aspectos internos de uma pessoa: o acesso ao sentimento da própria vida e à gama das próprias emoções, a capacidade de discriminar essas emoções, rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento.

No termo inteligência emocional, encontra-se, na definição de Goleman¹¹, a fusão das inteligências intrapessoal e interpessoal propostas por Gardner¹⁰.

“[...] se refere à capacidade de conhecer nossos próprios sentimentos, os sentimentos dos outros, motivarmo-nos e manejarmos adequadamente as relações que sustentamos com os demais e conosco mesmos”¹¹.

Goleman¹¹ apresenta uma versão que tenta compreender melhor a forma pela qual essas habilidades influem no mundo das relações de trabalho. Este novo modelo inclui as cinco habilidades emocionais e sociais básicas: consciência de si mesmo, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Consciência de si mesmo ou autoconsciência é a capacidade de perceber nossos sentimentos em determinado momento e de utilizar nossas preferências para guiar as tomadas de decisões, tendo por base uma avaliação realista de competências e uma sensação bem assentada de autoconfiança.

Auto-regulação se manifesta pela habilidade de manejar nossas emoções para que facilitem a realização de tarefas em que estejamos empenhados, de estar consciente e ter tolerância na espera do alcance dos objetivos e de ser capaz de recuperação imediata do estresse emocional.

Motivação se refere a **utilizar nossas preferências mais profundas para alcançar nossos objetivos**, ajudar a tomar iniciativa, **ser mais eficaz e persistir**, apesar dos contratempos e **frustrações que se apresentam**.

Empatia é definida como a capacidade de perceber o sentimento das pessoas, ser capaz de se colocar no lugar do outro, cultivar a relação e o ajuste com uma ampla diversidade de pessoas.

Habilidades sociais se refletem no trabalhar bem com as emoções nas relações, interpretando adequadamente as situações e as redes sociais, interagir de forma fluida, utilizar essas habilidades para persuadir, dirigir, negociar e resolver conflitos, cooperar e trabalhar em grupo.

Entre as habilidades emocionais estudadas por Goleman¹¹, destacamos a empatia, por envolver componentes indicadores de interesse pelo outro. A empatia, que é a consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações do outro, possível quando a pessoa se coloca no lugar deste outro, parece estar na base das principais competências para se trabalhar com pessoas. Tais competências se apresentam como: compreensão do outro, desenvolvimento dos outros, aproveitamento das diferenças, orientação para o serviço.

A compreensão do outro se expressa pelo perceber os sentimentos e as perspectivas dos demais, inteirar-se ativamente de suas preocupações, permanecer atento aos sinais emocionais, escutar ativamente, compreender os pontos de vista dos outros e oferecer ajuda, com base na compreensão de suas necessidades.

Como competência, desenvolvimento dos outros se refere a perceber as necessidades e aplicar esforços para sua satisfação, reconhecer o empenho de realização dos outros, proporcionar *feedback* útil e identificar a necessidade de desenvolvimento dos outros, bem como reforçar seus êxitos; e, nos desempenhos profissionais, identificar possibilidades de desenvolvimento.

O aproveitamento das diferenças ou diversidades significa perceber as diferenças como oportunidades e saber aproveitá-las; respeitar e relacionar-se bem com pessoas de diferentes características (gênero, raça, idade, etc.); compreender as diferentes visões de mundo; compreender os prejuízos com a intolerância e os preconceitos e considerar as diferenças como oportunidades e complementaridade do convívio entre pessoas.

A orientação para o serviço é representada pela ação de antecipar, reconhecer e satisfazer a necessidade do cliente, oferecer ajuda necessária e assumir o ponto de vista dos clientes, atuando como uma espécie de assessoria na qual se pode confiar.

Na busca do entendimento dos comportamentos de apoio social encontram-se, na literatura, os estudos de Likert e Likert¹² sobre os tipos de liderança eficazes na administração de conflitos em que são destacados os comportamentos de apoio e os estímulos de interação para melhoria das relações interpessoais.

Apoio é o comportamento que tem a função de aumentar ou de manter o senso individual dos membros do grupo, sobre o seu valor pessoal e de sua importância no contexto de atividade grupal.

O estímulo à interação reflete o comportamento que tem a função de criar uma rede de relacionamentos interpessoais entre os membros do grupo.

Para Likert e Likert¹², o princípio mais importante para um líder que busca aplicar um sistema de gerenciamento saudável de relações no trabalho em um grupo, ou mesmo em uma organização, é o do relacionamento de apoio.

Este princípio abrange dois conceitos fundamentais do comportamento humano: todas as pessoas possuem um forte desejo de criar e manter um senso de valor e importância pessoais; todos os indivíduos respondem a uma experiência com base na relação subjetiva entre essa experiência e seus próprios valores, objetivos, tradições, expectativas e habilidades.

O princípio do relacionamento de apoio está sendo aplicado somente quando as pessoas com quem o líder ou supervisor trata vêem o comportamento deste como favorável a seu sentido de valor pessoal. A outra dimensão do princípio enfatiza a necessidade do líder estar corretamente informado acerca das percepções e reações de outras pessoas e de se comportar de modo a respeitá-las.

Um comportamento de apoio pode apresentar-se de maneira coerente com a personalidade do indivíduo, sem nenhuma tentativa brusca e reforçada de mudar um modo característico de comportamento. O princípio dos relacionamentos de apoio coloca a pessoa diante de uma pesada exigência. Para aplicá-los de modo eficaz, a pessoa deve ser sensível e ter a percepção razoavelmente exata das reações do comportamento do outro.

Em outro capítulo da obra de Likert e Likert¹², encontra-se a referência ao termo "controle bilateral", descrito por Smith¹³ apud Likert e Likert¹² como uma prática dos líderes de verem a situação da mesma forma que os outros. Smith¹³ sugeriu que os líderes, a partir de sua própria posição, alargassem a visão,

considerando a mesma situação a partir do ponto de vista de outras pessoas com quem eles estejam interagindo. Podemos entender “controle bilateral” como empatia.

O objetivo geral desse estudo era compreender os comportamentos apoiadores dos supervisores de uma central de atendimento, localizada em Salvador, Bahia e seu papel em relação ao estresse dos subordinados.

METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso no ano de 2002, em uma empresa terceirizada do ramo de atividade de teleatendimento, classificada como de Telemarketing receptivo, localizada em Salvador, Bahia. Essa empresa, que será denominada neste estudo de Central A, tinha como cliente principal uma empresa operadora de cartões de crédito, e tinha como principal função liberar autorizações de compra. A Central A é filial de uma empresa multinacional. A gerente e os quatro supervisores são funcionários da matriz. Os 82 operadores de teleatendimento são funcionários de uma empresa terceirizada, que administra serviços e mão-de-obra para Call Center que será denominada Z. A Central A. localiza-se na cidade do Salvador, Bahia.

MATERIAL E MÉTODOS

Os dados foram coletados através de várias técnicas: observação dos processos de trabalho dos operadores de teleatendimento e dos supervisores; aplicação do Inventário de Sintomas de Stress, de Lipp¹⁴; entrevistas semi-estruturadas para obtenção da visão do operador de teleatendimento sobre o seu trabalho e a visão do supervisor sobre suas atividades; uma reunião de grupo focal com operadores e aplicação do Questionário de Comportamentos Apoiadores, para aferir a presença de comportamentos apoiadores nos supervisores.

Os participantes foram informados da pesquisa por meio de divulgação prévia e interna nos murais. Todos os sujeitos assinaram o termo de consentimento livre e informado.

Foi aplicado o Inventário de Sintomas de Stress para Adultos, de Lipp, em todos os envolvidos com as atividades de teleatendimento, ou seja, os 4 supervisores, os 4 operadores seniores, os 79 operadores de teleatendimento e a gerente, totalizando

88 pessoas, com a finalidade de verificar a existência e a intensidade de sintomas de estresse, nos períodos de 23 a 29 de agosto e 04 a 06 de setembro de 2002, durante os horários de funcionamento da Central A. Conforme Lipp¹⁵, o ISSL é um teste utilizado para a identificação de quadros característicos do estresse, possibilitando diagnosticar em adultos a sua existência e a fase em que se encontra.

O ISSL baseia-se num modelo quadrifásico e propõe um método de avaliação do estresse que enfatiza a sintomatologia somática e psicológica etiologicamente a ele ligada. O teste possui três quadros, que se referem a quatro fases do estresse que são alerta, resistência, quase exaustão e exaustão. No total inclui 37 itens de natureza somática e 19 de natureza psicológica, sendo os sintomas muitas vezes repetidos, diferindo somente em sua intensidade e seriedade. O ISSL foi validado por Lipp e Guevara¹⁶ em 1984.

Num segundo momento da coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas, com roteiros diferentes para operadores de teleatendimento e para os supervisores. Nas entrevistas com os operadores, os assuntos estavam centrados nas atividades e exigências das rotinas de trabalho que podiam gerar repercussões à saúde, bem como, nos comportamentos dos supervisores percebidos como moderadores ou ativadores de tais desconfortos. Foram entrevistados 13 operadores de teleatendimento, 3 por supervisor. Os operadores foram escolhidos para a entrevista atendendo aos seguintes critérios: sexo, idade, tempo de empresa, resultados do ISSL, horários de trabalho, egressos de afastamento por doença ocupacional, supervisor a que esta subordinado e grau de opinião crítica. A amostra foi escolhida de forma a ser heterogênea no que diz respeito a estes critérios.

Foram realizadas também entrevistas semi-estruturadas com quatro operadores seniores e os quatro supervisores. As entrevistas abordaram os seguintes assuntos: exigências nas atividades de supervisão, preparação para o cargo de supervisão, a auto-percepção dos comportamentos de suporte e dos que poderiam gerar tensões aos operadores.

Utilizou-se um gravador para registro das respostas para posterior transcrição. Cada entrevista teve uma duração de 45 minutos aproximadamente. Aconteceram entre os dias 27/08 a 15/10/02, na sala de treinamento.

bordinada a um supervisor.

O trabalho exige do operador, na maioria do tempo, a postura sentada, digitando as informações e respondendo às chamadas telefônicas. Existe o controle automático do sistema que registra o tempo de cada atendimento.

Um dos aspectos citados pelos treze operadores de teleatendimento entrevistados foi a exigência de realizar o atendimento ao cliente num tempo médio de 60 segundos (TMA), tempo este considerado escasso para realizar o atendimento, pois na maioria das vezes o cliente exige mais dados ou faz questionamentos pela negativa de aprovação, ocasião em que o operador não consegue esclarecer no tempo padrão.

Outra exigência do trabalho de teleatendimento, mencionada por oito dos operadores entrevistados, é manter um padrão de atendimento com muita tolerância às colocações que são apresentadas pelos clientes, inclusive mantendo uma cordialidade ao ouvir críticas e reclamações dirigidas à empresa, porém personalizadas no operador de teleatendimento. O controle emocional é exigido para manter o nível e altura da voz, e conter possíveis reações de desagrado.

Também apontado como exigência por seis entrevistados foi o padrão único de frases a ser utilizado com o cliente, durante todos os atendimentos em todos os dias, independente da situação, gerando monotonia e repetitividade. Os operadores se referem a este fator como um trabalho de robô, como dizem os operadores.

O trabalho dos operadores de teleatendimento é percebido e citado, por cinco entrevistados, como processos mecânicos, sem variações, sem novidades, não apresentando oportunidades de novos aprendizados. O fato de o operador não poder dar idéias, expor projetos e estes serem colocados em prática impede de se sentir com o controle do seu trabalho.

Os aspectos percebidos como capazes de causar riscos à saúde dos operadores referiam-se a postura, movimentos repetitivos, tonalidade (altura do ruído de chamadas das ligações) e dados físicos do local de trabalho.

Nas entrevistas, os operadores também afirmaram que a pressão psicológica que sofrem com os controles rígidos e automáticos traz desconforto e até desajustes emocionais. A exigência de cumprir o TMA pode levar a tensão, ansiedade, preocupação

e cefaléia, segundo os exemplos.

O número de ligações ou chamadas que chegam aos terminais, quando não são prontamente atendidas, geram filas de espera e estas são indicadas no painel de controle do supervisor, que cobra do operador agilidade para atender e evitar fila. O volume de trabalho leva a problemas de voz e fadiga. A ausência de pausas e a pressão temporal através da informação sobre o número de clientes em espera no painel eletrônico localizado no meio da seção e da cobrança dos supervisores agravam a situação.

No desenvolvimento de suas atividades, o operador de teleatendimento atende a uma outra exigência que contribui para o desgaste de sua saúde psíquica, principalmente o contato com o cliente. Este, até pela impessoalidade do telefone, projeta no operador suas queixas e irritação, muitas vezes de modo agressivo, o que não pode ser revidado pelo operador. A irritação do cliente ocorre quando ele é atendido com demora ou quando há algum problema na autorização do seu pedido. Os contatos com os clientes são muito pouco interativos e muito automáticos.

As exigências gerais do trabalho da supervisão, que faziam parte da rotina de trabalho dos supervisores e seniores, foram identificadas como: cumprir prazos, exibir comportamentos de respeito às pessoas, estar sempre atualizado com rotinas e informações do trabalho, lidar com clientes irritados e, ocasionalmente, demitir subordinados.

No geral, o foco principal das exigências do cargo de supervisão estava em assegurar condições de trabalho que facilitassem as atividades dos operadores, maximizando as respostas de qualidade no atendimento. Deviam acompanhar o desempenho, através da monitoração e de registros dos atendimentos ao cliente (TMA).

Da leitura das oito entrevistas da supervisão da Central A, obteve-se um quadro com as seguintes competências: postura profissional, escuta ativa, saber lidar com pessoas, gerenciar conflitos, usar o bom senso, ter controle emocional e inspirar confiança.

Dos quatro supervisores da Central A, dois deles fizeram a carreira de operador de teleatendimento por dois anos e como sênior por um ano, quando então foram promovidos a supervisores, mas, durante este período, não participaram de cursos sobre liderança de equipes. O treinamento acontece na prática, assumindo as tarefas de operador nível II.

De acordo com os resultados da aplicação dos Inventários de Sintomas de Stress de Lipp¹⁴ (ISSL), verificou-se que 52,3% dos trabalhadores da Central A de Atendimento não apresentava sintomas de estresse, enquanto 47,7% já apresentavam alguma sintomatologia.

Três ocupantes de cargos de chefia e 39 operadores apresentavam sintomas de estresse.

Dos 79 operadores de autorização da Central A, observou-se que 49,4% deles apresentavam sintomas de estresse. Dos 39 profissionais que apresentaram sintomas de estresse, 56,4% encontravam-se na fase de Resistência. Foram registrados 2 ocupantes dos cargos de chefia com sintomas de estresse na fase de Resistência e 1 na fase de Quase Exaustão. Encontrou-se, na equipe do supervisor C, o maior índice (73,7%) de operadores com sintomas de estresse.

Os comportamentos apoiadores dos supervisores, na opinião dos subordinados, referem-se às condutas dos supervisores e seniores na condução

de trabalho tratado, estar disponível para esclarecimentos e assumir a responsabilidade pelas orientações passadas aos operadores, compõem o comportamento de suporte ao trabalho de orientar com segurança.

Apesar de parecer contraditório, a avaliação aparece de modo positivo como um norteador das condutas de trabalho e como é dirigido no processo de dar *feedback* do desempenho. Os depoimentos dos operadores salientaram que o modo de dar o parecer do trabalho executado, com clareza e demonstrando os pontos passíveis de melhoria do desempenho, é percebido como facilitador para a execução do trabalho de teleatendimento.

A postura de transparência com a forma de expressar os fatos de modo claro, sem disfarces, sobre os assuntos da organização que interferem na vida de trabalho das equipes e das pessoas em si, foi apresentada por sete operadores como uma característica de comportamento dos supervisores, que contribui para o enfrentamento do ritmo e da

Tabela 1 – Número e porcentagem de operadores em relação aos sintomas de estresse por Supervisor

Supervisores Sintomatologia	A		B		C		D		Totais supervisores	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Sem estresse	16	76,2	10	50,0	05	26,3	09	47,4	40	48,1
Com sintomas de estresse	05	23,8	10	50,0	14	73,7	10	52,6	39	51,9
Total	21	100	20	100	19	100	19	100	79	100

Fonte: Inventários ISSL respondidos por operadores e supervisores da Central A – jun/set. 2002.

das atividades de trabalho, que significam para os operadores a possibilidade de encorajamento, aproximação, acolhimento e suporte que podem facilitar as rotinas de trabalho e enfrentamento das exigências de trabalho.

Os comportamentos citados pelos operadores como apoiadores foram categorizados em quatro grupos: os relacionados à condução no trabalho, à forma de tratar os subordinados, à motivação e ao clima favorável no trabalho e às características pessoais apoiadoras.

No grupo dos relacionados ao trabalho, encontra-se orientar com segurança, avaliar e manter postura de transparência. Os operadores relataram, nas entrevistas, que demonstrar domínio do assunto

pressão de trabalho de teleatendimento.

Os comportamentos relacionados à forma de tratar os subordinados foram: estar disponível para ouvir e saber ouvir (escuta ativa), tratar com igualdade, ter interesse pelo outro, confortar, conhecer cada um, participar e propiciar eventos extra trabalho e empatia.

Como resultado das discussões do grupo focal e por consenso, foi identificado como o principal comportamento apoiador praticado pelos supervisores da Central A, a empatia, ou seja, a habilidade do supervisor de “se colocar no lugar do operador” para entender o que se passa; as questões; as queixas; as pressões que são vivenciadas durante o período de trabalho.

Apresentar disponibilidade, estar receptivo para ouvir as questões, dúvidas, sugestões e até mesmo queixas e problemas pessoais dos componentes da equipe de trabalho, foram comportamentos que apareceram com grande frequência em doze relatos dos entrevistados.

A escuta ativa, saber ouvir de modo a estar receptivo às falas dos subordinados, tentar entender o que está sendo expresso, dar o resumo do que foi dito pelo outro, demonstrando que ouviu e compreendeu, foram apontados nas entrevistas como um aspectos positivos na conduta dos supervisores sobre a forma de tratamento revelando vínculos além do papel profissional exercido, o que facilita as relações de trabalho.

O aspecto pessoal de saber lidar com as situações de trabalho com senso de humor apareceu, nos relatos dos entrevistados, como uma característica marcante nos supervisores da Central A, e isto leva o grupo a enfrentar melhor o mau humor dos clientes ou até mesmo o ritmo de trabalho em picos de atendimento.

Ao analisar as respostas do Questionário de Comportamentos Apoiadores, foi observado que a maioria dos comportamentos listados, com frequência entre 80% e 100%, foi considerada de apoio na opinião dos operadores. Não se percebe preponderância de uma das categorias, sendo todas consideradas igualmente importantes.

A partir da análise das respostas dos operadores ao questionário agrupado por supervisor, obteve-se a identificação do perfil apoiador de cada um deles.

Segundo a opinião dos subordinados que responderam aos questionários, todos os supervisores apresentavam os comportamentos apoiadores: estar atualizado sobre o trabalho, saber “cobrar” resultados sem perder a humanidade, ter transparência no *feedback* sobre o desempenho, conhecer os membros da sua equipe por nome, tratar subordinados com educação, cordialidade e respeito, demonstrar solidariedade com os subordinados, saber gerenciar conflitos, apresentar equilíbrio, exibir bom senso no trabalho e separar o pessoal do profissional.

O índice de respostas negativas esteve presente em todos os supervisores com relação ao comportamento “dar conforto”, na opinião dos subordinados. O Supervisor “C” apresenta os menores índices de comportamentos de apoio relacionados à forma de tratar os subordinados e à

motivação e clima de trabalho.

Para os supervisores, as características apoiadoras relacionadas ao trabalho foram: transmitir segurança, orientar o trabalho e transmitir experiência.

O conjunto de respostas relacionadas à forma de tratar os subordinados foi: estar próximo, aconselhar, conversar, saber ouvir, ser paciente, estimular o crescimento pessoal e acompanhar o desempenho.

Os comportamentos relacionados com motivação e clima de trabalho envolveram: motivar as pessoas no enfrentamento de um trabalho muito mecânico, promover a satisfação do operador e praticar a empatia.

E, finalmente, dos comportamentos apoiadores, relacionados com características pessoais, um foi destacado: estabelecer relações de amizade. O estabelecer relações de amizade, ou oferecer abertura para estreitamento dos laços de interrelacionamento e a possibilidade de alimentar vínculos de amizade, foram apresentados como fatores pessoais que, quando desempenhados pelos supervisores, criam uma atmosfera de apoio aos operadores.

Os dados das entrevistas e dos relatos do grupo focal apontaram que os principais comportamentos geradores de estresse praticados pelos supervisores se referiam à monitoração, *feedback*, gritar, impaciência, distância no relacionamento, cobrança de resultados e falta de transparência.

O processo de escuta e intervenção no atendimento ao cliente, que faz parte da rotina de avaliação da qualidade dos atendimentos, pode gerar, segundo os operadores, reações de tensão e insegurança no desempenho das tarefas.

A forma de conduzir as reuniões de avaliação dos atendimentos gravados, chamadas de *feedback*, também gera desconforto em alguns operadores, segundo seus relatos nas entrevistas. Nestas ocasiões, também foi pontuada a forma de cobrança do desempenho pelo supervisor, com comportamentos de intolerância e pouco encorajamento.

Em quatro relatos de entrevistados, foram pontuadas as expressões de irritabilidade ao tratar com o funcionário, ao dar orientações do trabalho ou de desempenho durante o processo normal de trabalho dos operadores. Também foi citado o acompanhamento dos resultados de trabalho dos operadores com exigências e rigidez.

O comportamento de manter distância no relacio-

namento, manter uma postura de não envolvimento pessoal com o operador nas atividades de trabalho, gera na equipe um clima de insegurança.

A forma de expressão de estado nervoso alterado, demonstrando que a pessoa está irritada, tensa, agitada transfere para o operador a mes-

Tabela 2 – Percentagem de ocorrências de respostas afirmativas de presença de comportamentos apoiadores nos supervisores

COMPORTAMENTOS	SUPERVISORES			
	A	B	C	D
Apoio relacionado ao trabalho				
Fornecer informações acuradas sobre o trabalho quando solicitado	100%	100%	93,7%	100%
Demonstrar conhecimento do trabalho e segurança	100%	93%	100%	100%
Estar atualizado sobre o trabalho	100%	100%	100%	100%
Saber transmitir orientações e instruções	100%	100%	97,7%	100%
Saber “cobrar” resultados sem perder a humanidade	100%	100%	100%	100%
Transparência no feedback sobre o desempenho	100%	100%	100%	100%
Transparência s/ os acontecimentos da empresa que poderão afetar os subordinados	100%	93%	81,3%	93,7%
Apoio relacionado à forma de tratar os subordinados				
Conhecer os membros da sua equipe por nome	100%	100%	100%	100%
Disponibilidade para ouvir	100%	100%	93,7%	100%
Capacidade de perceber o estado emocional dos subordinados	100%	100%	62,5%	93,7%
Demonstrar interesse pelos subordinados	93,7%	100%	68,7%	93,7%
Tratar subordinados com educação, cordialidade e respeito	100%	100%	100%	100%
Criar oportunidades de convivência fora do trabalho	87,5%	100%	50%	87,5%
Tratar os subordinados com igualdade e justiça	100%	100%	93,7%	100%
Conversar com os subordinados	100%	100%	81,3%	100%
Estimular o crescimento pessoal dos subordinados	100%	100%	81,3%	100%
Ajudar os subordinados nas situações de trabalho difíceis	93,7%	100%	93,7%	100%
Dar conforto	93,7%	93,3%	87,5%	87,5%
Apresentar proximidade com os subordinados	100%	100%	87,5%	100%
Demonstrar solidariedade com os subordinados	100%	100%	100%	100%
Apoio relacionado com a motivação e clima de trabalho				
Encorajar os subordinados no desenvolvimento do seu trabalho	93,7%	100%	93,7%	100%
Criar um bom clima de trabalho	100%	100%	87,5%	100%
Levantar o “astral” dos seus subordinados	100%	100%	81,3%	100%
Ter abertura para que os subordinados possam expressar as suas opiniões	93,7%	100%	93,7%	100%
Favorecer a troca de experiências	93,7%	100%	75%	100%
Favorecer o diálogo	100%	100%	81,3%	100%
Saber gerenciar conflitos	100%	100%	100%	100%
Ter empatia (saber colocar-se no lugar do subordinado)	93,7%	100%	93,7%	100%
Características pessoais apoiadoras				
Apresentar controle emocional	93,7%	100%	100%	100%
Apresentar equilíbrio	100%	100%	100%	100%
Exibir bom senso no trabalho	100%	100%	100%	100%
Saber separar o pessoal do profissional	100%	100%	100%	100%

Fonte: Questionário aplicado na Central A – SSA/BA – outubro/2002

ma tensão, e foi relatada nas entrevistas como um dos piores comportamentos que um supervisor pode apresentar, interferindo no trabalho de atendimento.

O comportamento descrito como falta de transparência da supervisão, nos relatos do Grupo Focal, refere-se à desconfiança gerada pelo ocultamento de informações acerca da empresa.

O supervisor "C" apresentou o maior número de comportamentos que podem levar os subordinados ao estresse nas respostas aos questionários de comportamentos apoiadores.

Nos relatos dos supervisores e seniores, sobre seus repertórios, como possíveis estressores, destacam-se: ser fechado, apresentar mau-humor, cobrança de TMA e padrão de atendimento. O comportamento de ser fechado foi definido pelos entrevistados como apresentar, em algumas situações, uma postura de afastamento no inter-relacionamento. Também os sinais aparentes de variação de humor são percebidos pelos subordinados como aspectos que ocasionam tensão na equipe. O comportamento de cobrança e de controle com as exigências de cumprimento de regras e normas internas da Central A foi apontado como naturalmente causador de desconforto na equipe de subordinados.

Discussão

Pode-se verificar, neste estudo de caso, a partir dos resultados da aplicação do ISSL, que 47,7% dos profissionais, tanto operadores como supervisores, que trabalhavam nesta central de atendimento, apresentavam sintomas de estresse. Dos operadores de teleatendimento que apresentaram sintomas de estresse, 56,4% estavam na fase de Resistência.

Conforme as definições teóricas de Selye¹⁸ e Lipp¹⁵, a fase de resistência ocorre quando a pessoa tenta adaptar-se ante a permanência ou continuidade do estímulo estressor, quando o organismo busca restabelecer um equilíbrio interno, aparecendo alguns sinais de desgaste nos sintomas físicos e psicológicos manifestados, como por exemplo: hipertensão arterial continuada, dificuldades sexuais, sensibilidade emotiva excessiva.

Pode-se, também, identificar que o grupo de operadores de teleatendimento que apresentava o quadro de estresse estava em sua maioria (73,7%), subordinado ao supervisor C. O supervisor C destacou-se pelas menores freqüências de comportamentos apoiadores aos seus subordinados, sugerindo, assim, uma relação direta com o maior índice de subordinados com sintomas de estresse.

Tabela 3 – Relação de comportamentos do supervisor que podem deixar o subordinado estressado, segundo a opinião de seus subordinados

Supervisor	Comportamentos que deixam os subordinados tensos	N.º de respostas registradas
A	Cobrança excessiva	03
	"Superproteção" / "perseguição"	02
	Intolerância	01
	Falta de humor	01
B	Apressar a volta do intervalo de descanso	01
C	Forma de comunicação pouco clara	03
	Cobrança excessiva	06
	Desconfiança na equipe	05
	Falta de tempo para com os subordinados	06
	Insegurança	04
	Distância do grupo de operadores	08
	Lento nas respostas	03
	Demora no feedback	02
	Não demonstrar interesse pela equipe	06
	Ausente no esclarecimento dos assuntos da empresa	01
D	Não "encara" enquanto conversa conosco	01
	Demora de informar acontecimentos da empresa	01

Fonte: Questionário aplicado na Central A – SSA/BA – outubro/2002.

Os comportamentos apoiadores que foram apontados pelos subordinados do supervisor C com as menores frequências foram: capacidade de perceber o estado emocional dos subordinados (62,5%), criar oportunidades de convivência fora do trabalho (50%), na categoria de apoio relacionado à forma de tratar os subordinados. Na categoria de apoio relacionado à motivação e clima de trabalho, o comportamento de favorecer a troca de experiências apareceu com o índice de 75%.

Foi também o supervisor que apresentou a maior quantidade de comportamentos que estressam os subordinados, e que coincidem com as respostas estressoras relacionadas à forma de tratamento, com destaque para estar distante das pessoas (8), falta de tempo para os subordinados (6), não demonstrar interesse pela equipe (6), e desconfiança na equipe (5).

Esse supervisor, de acordo com seus subordinados, pode ser caracterizado, como não empático, não transparente, não gera e não tem confiança nas pessoas.

Sabe-se que o supervisor não é o único responsável pelo aparecimento de estresse nos subordinados. No entanto, a forma com que desempenha as tarefas de supervisão, quando é cobrador e ao mesmo tempo é cobrado, assim como a falta de treinamento ou preparação para a carreira de liderar pessoas, podem explicar a ausência de comportamentos apoiadores às pessoas, com isso, favorecendo o estresse nos subordinados.

Do grupo composto por operadores seniores e supervisores, totalizando oito pessoas, dois profissionais apresentaram sintomas de estresse na fase de resistência e um, o supervisor C, na fase de quase exaustão. Dessa forma, fica claro que o supervisor em fase mais avançada de estresse (C) apresentou o maior número de subordinados estressados.

Encontrou-se em Goleman¹¹ a caracterização das habilidades sociais que compõem a inteligência emocional, as respostas comportamentais representadas pelas ações de antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades do outro, oferecer ajuda necessária, atuando como uma espécie de assessoria, na qual se pode confiar, principalmente nas situações de trabalho.

Os comportamentos indicados como apoiadores relacionados ao trabalho, na pesquisa empírica, podem ser entendidos como exemplos práticos das

habilidades sociais definidas por Goleman¹¹.

O conjunto de comportamentos que foram apontados como apoiadores, relacionados à forma de tratar os subordinados, na pesquisa empírica estariam ilustrando a inteligência interpessoal, pois permitem compreender os outros e trabalhar com eles. Também poderiam ser categorizados como empatia, segundo Goleman¹¹, e como controle bi-lateral, segundo Smith¹³ apud Likert e Likert¹². Essas competências foram igualmente definidas, por estes autores, como perceber o sentimento das pessoas, ser capaz de se colocar no lugar do outro, cultivar a relação e o ajuste com grande diversidade de pessoas.

Ainda em Goleman¹¹, vê-se que uma das habilidades sociais de destaque para uma melhor convivência no mundo do trabalho é a compreensão do outro, que, nesta pesquisa, apareceu como um dos comportamentos apoiadores relacionados ao modo de tratar os subordinados.

O conjunto de comportamentos que se caracterizaram como apoios relacionados com a motivação e o clima de trabalho foram: encorajar os subordinados no desenvolvimento de seu trabalho e criar um bom clima de trabalho, obtendo 100% de frequência de resposta afirmativas; favorecer o diálogo e saber gerenciar conflitos, aparecendo com 98% das respostas; ter abertura para que os subordinados possam expressar as suas opiniões, com 96% das afirmações.

Encontrou-se uma concordância desses dados empíricos com os dados teóricos propostos por Likert e Likert¹² na sua definição de comportamentos de apoio que estão presentes nos líderes eficazes.

O conjunto de comportamentos relacionados ao modo de ser, ou seja, das características pessoais apoiadoras foram: apresentar equilíbrio e saber separar o pessoal do profissional, em 100% das respostas afirmativas; apresentar controle emocional, com 98%; apresentar bom senso no trabalho, com 96,8% das respostas afirmativas.

De acordo com Gardner¹⁰, tais comportamentos ilustram a inteligência intrapessoal.

A opinião dos supervisores, sobre a definição dos seus comportamentos que poderiam funcionar como moderadores do estresse dos seus subordinados, apontou para: promover a satisfação do operador; motivar as pessoas frente um trabalho repetitivo e mecânico; manter contatos pessoais mais intensos (estar mais próximo); aconselhar; conversar;

dialogar; saber ouvir; praticar a empatia; alimentar vínculos de amizade; ser paciente; orientar o trabalho; transmitir segurança; passar experiência; estimular o crescimento pessoal; acompanhar o desempenho.

Nos relatos dos supervisores, encontrou-se declaração em que diziam saber o que os operadores esperavam de apoio e posturas de suporte emocional ao tipo de trabalho que praticavam, pois já haviam sido operadores anteriormente e sentiram de perto estas necessidades.

Foi percebida, também, uma concordância sobre os aspectos geradores de estresse tanto na opinião dos operadores quanto dos supervisores. Nas falas dos operadores e nas respostas apresentadas no questionário, os comportamentos dos supervisores que podem causar tensão ou estresse foram: distância no relacionamento; impaciência; cobrança excessiva no processo de monitoração e falta de transparência; desconfiança na equipe e desinteresse pela equipe.

Os supervisores, durante as entrevistas, destacaram os possíveis causadores de tensão ou estresse nos operadores como sendo: os controles de padrão de atendimento; o tempo médio de atendimento (TMA); mau humor; impaciência e o fato de ser fechado.

No processo de estabelecer uma relação entre a presença de sintomas de estresse nos subordinados e a frequência de comportamentos apoiadores, que aparecem em menor número de vezes, pode-se constatar que os comportamentos de: demonstrar interesse; capacidade de perceber o estado emocional dos subordinados, criar oportunidades de convivência fora do trabalho; ajudar nas situações difíceis de trabalho e favorecer a troca de experiências podem ser apontados como inversamente relacionados aos sintomas de estresse dos subordinados.

Nos dados deste estudo pode-se compreender o poder apoiador destes comportamentos como representativo para a moderação de respostas de estresse nos subordinados, pois os mesmos são destacados com baixa frequência nos comportamentos do supervisor "C", que possui o maior índice de subordinados estressados (73,7%).

O supervisor "C" mostrou-se o supervisor mais estressado, possuindo o maior número de operadores subordinados com sintomas de estresse, os menores índices de práticas de comportamentos apoiadores e o maior índice de práticas que podem gerar estresse.

Também, nesta pesquisa, foram registrados os dados do supervisor "A", que apresentou o menor índice (23,8%) de subordinados com sintomas de estresse apresentando o conjunto de comportamentos apoiadores em maior frequência.

CONCLUSÕES

Partiu-se de um pressuposto teórico de que os comportamentos de apoio podem exercer um suporte para adaptação, respostas de superação, encorajamento e enfrentamento ao conjunto de estímulos estressores do trabalho de teleatendimento. Entendeu-se também que, se tais comportamentos fossem praticados e fizessem parte do contexto de trabalho pelos ocupantes de cargos de supervisão, estariam tornando as condições de trabalho mais suportáveis e, possivelmente, com menores índices de sintomas de estresse.

No vivenciar das atribuições dos supervisores, percebe-se que os comportamentos apoiadores são respostas que podem ser aprendidas e incorporadas às práticas de liderança, ensinadas em programas de desenvolvimento profissional de supervisão e liderança. No entanto, obteve-se como um dado essencial nesta pesquisa o fato de não haver programas de treinamento para preparar os candidatos em carreira para a supervisão, neste caso, os operadores seniores. A formação profissional é eminentemente técnica e prática. Nem tampouco são aplicados programas de desenvolvimento de competências dirigidos aos atuais supervisores.

Outro aspecto a destacar é a dificuldade enfrentada pelos supervisores, que sentem a vontade da prática apoiadora, mas devem cobrar resultados operacionais de produtividade "quase desumanos", que a natureza do negócio instituiu. Há que se pensar: como lidar com esse paradoxo?

O processo organizacional de gestão de pessoas, por sua vez, precisa incrementar e buscar medidas que satisfaçam plenamente aos envolvidos no processo de trabalho, operadores, supervisores e instituição, assegurando uma forma de saúde e paz organizacional. Neste caso específico, diminuindo os elementos propiciadores do estresse e aumentando as estratégias de suporte e enfrentamento aos componentes estressores inevitáveis à natureza do trabalho.

Por tratar-se de um estudo de caso, em que se buscou a compreensão do processo, os dados

não permitem comparação com outros locais e nem uma generalização dos resultados. Não foi possível testar o questionário de comportamentos apoiadores em outros contextos e nem proceder à sua padronização, estudos de validade, fidedignidade e precisão.

Garcia AM, Glina DMR. Supervisor's support behaviors as buffers for call centers operators' work stress. *Saúde, Ética & Justiça*. 2008;13(1):14-27.

ABSTRACT: Call centers demand the integration of people's work with high tech devices and equipment, computers and telecommunication. Supervisors' supportive behaviours recognize subordinates' sense of value and comprise sensibility to subordinates' perceptions and reactions respecting them. Objective: identify which supervisors' behaviors acted as buffers for call Center operators' work stress. Methodology: a case study was performed, with semi-structured interviews, Lipp's Stress Symptoms Inventory (ISSL), focal group and Support Behaviors Questionnaire. Results and discussion: There were 1 manager, 4 supervisors and 82 operators in this Call Center. 42 professionals showed stress symptoms: 3 supervisors and 39 operators. Supervisor's support behaviors were considered in three groups: support for the performance of work, treatment form and motivation. The support behaviors most valued by the operators were: feedback transparency (support for the performance of work), readiness to listen, courtesy, respect (treatment form), stimulating work and creation of a good working climate (motivation). It was observed that the supervisor who showed more support behaviors, also presented less stress symptoms and had less stressed subordinates.

KEYWORDS: Burnout, professional. Stress. Operators. Social support. Adaptation, psychological.

Artigo recebido em 10/05/2008. Aprovado em 16/05/2008.

REFERÊNCIAS

1. Call center é o maior gerador de empregos no Brasil. World telecom on line, Citado em 12ago. 2002. Disponível em: <<http://worldtelecom.idg.com.br/wt/customercare/>>
2. Freire ON. Ser atendente a vida toda é humanamente impossível – serviço de teleatendimento e custo humano no trabalho. *Rev Psicol Teoria e Pesq*. 2002;17(3):37-43
3. Seligmann-Silva E. Desgaste mental no trabalho dominado. Rio de Janeiro: UFRJ/Cortez; 1994.
4. Fernandes SRP, Pace DMT, Passos MFD. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. Salvador-BA: UFBA; 2000.
5. Glina DMR, Rocha LE. Aspectos psicossociales del trabajo de operadoras en una central telefonica en un banco en San Pablo, Brasil. *Rev Psyche (Santiago, Chile)*. 2002: 109-20.
6. Khan Chor D, Griep R, Lopes C. Medidas de rede de apoio social no estudo pró-saúde: pre testes e estudo piloto. *Cad Saúde Pública*. 2001; 17(4):887-96.
7. Chor D, Griep R, Lopes C, et al. Medidas de rede e apoio social no estudo pró-saúde: pré-testes e estudo piloto. *Cad Saúde Pública*. 2001; 17(4):887-96.
8. Lazarus R, Folkman S. Stress, appraisal and coping. New York: Springer; 1984.
9. Glina DMR. Da possibilidade de enfrentamento do risco ocupacional: a produção de sentido do trabalho exposto ao mercúrio metálico [Tese]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 1996.
10. Gardner H. Inteligências múltiplas: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas; 1995.
11. Goleman D. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Editora Kairós; 1999.
12. Likert R, Likert JG. Administração de conflitos – novas abordagens. São Paulo: McGraw Hill do Brasil; 1979.
14. Lipp MN. Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL). São Paulo: Casa do Psicólogo; 2000.
15. Lipp MN Organizador. Pesquisas sobre estresse no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas, SP: Papirus; 1996.
16. Lipp MN, Guevara AJH. Validação empírica do inventário de sintomas de stress. *Estudos Psicol (Campinas)*. 1994; 11(3):43-9.
17. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, ABRASCO; 2000.
18. Selye HA. Stress: a tensão da vida. São Paulo: IBRASA; 1959.